

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 Совершенствование системы развития персонала организации (на примере
ООО «Мултон Партнерс»)

Обучающийся

Н.С. Герасимов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил Никита Сергеевич Герасимов.

Тема работы: «Совершенствование системы развития персонала организации (на примере ООО «Мултон Партнерс»)».

Научный руководитель: канд. пед. наук С.О. Шаногина.

Цель работы – совершенствование системы развития персонала организации.

Объект исследования – ООО «Мултон Партнерс», компания, которая занимается производством напитков.

Предметом исследования является система развития персонала организации.

Методы исследования - сравнительный анализ, синтез, статистические методы обработки данных и прогнозирование.

Человеческие ресурсы в настоящее время представляют собой ключевую составляющую к успешному развитию любой организации. Персонал, который обладает высокой квалификацией и актуальными знаниями с помощью хорошо организованной системой его развития, это один из важнейших инструментов оптимизации деятельности в целом всей организации. Предприятиям следует относиться к персоналу не как к обычному ресурсу, а как к человеческому активу, способному постоянно увеличивать эффективность деятельности компании.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «Мултон Партнерс» в целях повышения эффективности деятельности организации.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы системы развития персонала организации	6
1.1 Понятие развития персонала и его значение для организации	6
1.2 Основные направления развития персонала в настоящее время	11
2 Анализ системы развития персонала ООО «Мултон Партнерс».....	18
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Мултон Партнерс»	18
2.2 Анализ трудового состава и существующей системы развития персонала организации ООО «Мултон Партнерс».....	23
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала ООО «Мултон Партнерс»	30
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала	30
3.2 Оценка социально-экономической эффективности	37
Заключение	39
Список используемых источников.....	41

Введение

Актуальность работы обусловлена тем, что в настоящее время среди хозяйствующих субъектов присутствует конкуренция и регулярная борьба за увеличение количества потребителей. Человеческие ресурсы являются одним из факторов успеха деятельности организации.

Человеческие ресурсы в настоящее время представляют собой ключевую составляющую к успешному развитию любой организации. Персонал, который обладает высокой квалификацией и актуальными знаниями с помощью хорошо организованной системой его развития, это один из важнейших инструментов оптимизации деятельности в целом всей организации. Предприятиям следует относиться к персоналу не как к обычному ресурсу, а как к человеческому активу, способному постоянно увеличивать эффективность деятельности компании.

Целью бакалаврской работы является совершенствование системы развития персонала организации.

Для реализации выше обозначенной цели обозначены следующие задачи:

- изучить теоретические основы системы развития персонала организации;
- представить организационно-экономическую характеристику деятельности предприятия;
- проанализировать систему развития персонала в рассматриваемой организации и выявить существующие проблемы;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы развития персонала организации.

Объектом исследования является организация ООО «Мултон Партнерс», компания, которая занимается производством напитков (соков, нектаров, морсов, пюре и сокосодержащих напитков).

Предметом исследования является система развития персонала организации.

Методологическую основу исследования составляли учебная и научная литература по управлению персоналом, статьи по теме исследования и нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность организации.

Информационную базу исследования составила отчетность организации ООО «Мултон Партнерс».

Методы исследования, применяемые при написании бакалаврской работы: сравнительный анализ, синтез, статистические методы обработки данных и прогнозирование.

Практическая значимость работы обусловлена тем, что разработанные мероприятия по совершенствованию системы развития организации могут быть применены руководством организации ООО «Мултон Партнерс».

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

1 Теоретические основы системы развития персонала организации

1.1 Понятие развития персонала и его значение для организации

В настоящее время понятие «развитие» часто ассоциируется с человеческими ресурсами организации, его персоналом.

Представим понятие «развитие персонала» с позиции как отечественных, так и зарубежных авторов в области управления персоналом организации.

Согласно учебному пособию по управлению персоналом автора А.П. Егоршина, развитие персонала определяется как «комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы» [3].

В.М. Маслова рассматривает развитие персонала как «совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий» [10].

С позиции автора П.Э. Шлендера, развитие персонала представляет собой «систему мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников» [16]. Стоит отметить, что это также осмысление со стороны руководства важности развития сотрудников организации и снижения показателя текучести кадров.

Р. Харрисон определяет развитие персонала, как «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом» [18].

В рамках темы исследования представим определение с позиции системного подхода, так как рассматривается система развития персонала организации. Итак, система развития персонала представляет собой совокупность взаимосвязанных элементов и процессов, подготавливающих сотрудника для решения обновленных задач и функций в процессе трудовой

деятельности, что, в свою очередь, приведет к развитию самой организации в целом, как экономическому, так и социальному.

Для достижения максимального результата по повышению эффективности деятельности персонала необходимо грамотно выстроить систему развития персонала организации. Она должна содержать актуальные управленческие технологии и методики, совершенствующие внутренние ресурсы сотрудников организации.

Рассмотрим создание эффективной системы с позиции проектирования. На первоначальном этапе оно представляет собой большую значимость для успешности дальнейшего функционирования системы. Стоит отметить, что «управление развитием персонала – процесс, когда четко прослеживается связь и взаимодействие между управляющим и управляемыми субъектами в ключе реализации проекта развития» [6].

«Проект развития персонала, в свою очередь, это и есть та эффективная система с набором современных технологий, методов и мероприятий по развитию компетентных и профессиональных навыков персонала» [11].

«В области управления персоналом после повышения его роли до уровня стратегической функции является интегральная концепция – развитие человеческих ресурсов» [3].

П. Юнг в своих исследованиях определяет развитие персонала, как «систематический процесс, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия» [23].

В литературе многие авторы придерживаются следующего определения. «Развитие персонала - это совокупность мероприятий по обучению, переподготовке, повышению квалификации и планированию карьеры персонала» [10].

Обучение в данном контексте связано с развитием интеллектуальных способностей, а подготовка кадров приводит к совершенствованию навыков по специализации в дальнейшем.

Следует обратить внимание, что именно регулярное обучение сотрудников положительно влияет на повышение производительности труда на постоянной основе и предоставляет возможность сотруднику продвигаться выше по лестнице профессионального развития [24].

«В свою очередь, профессиональное развитие представляет собой готовность сотрудника к реализации новых функций и выполнению обновленных задач в профессиональной сфере. Цель профессионального развития представляет собой снабжение и поддержку всем необходимым, в том числе условиями, для непосредственно развития, в связи с тем, что рост профессионализма и развитие творческого потенциала персонала способствует и развитию самого предприятия, и его процветанию» [4].

Преследуя цель наиболее эффективного осуществления процесса развития персонала, организации применяют на практике спроектированные модели развития персонала.

«Модель развития – концепция, включающая комплекс различных методов и технологий по переходу одного качественного состояния персонала в другое» [12].

«Модель развития персонала, применяемая в организации, будет эффективно влиять на процесс только в случае, если каждый сотрудник будет осознавать, что он является субъектом развития. Субъектом развития выступает сотрудник организации, который осознает важность и потребность собственного развития и проявляет желание и интерес к его реализации» [1].

Итак, чтобы каждый сотрудник организации смог выступать субъектом развития, необходимо, чтобы у него присутствовали следующие качества:

- мотивация к новому, собственному развитию и заинтересованность в новой деятельности;
- обладание профессиональными навыками на высоком уровне;

– готовность нести ответственность за результат, полученный по завершению процесса развития.

Для проведения анализа развития персонала организации применяется методика, которая была разработана и предложена к применению Р. Акоффом. Данный автор специализируется на применении прикладного системного анализа.

«Предложенная методология Р. Акоффом, представляет собой несколько этапов анализа» [15].

Она начинается с анализа самой организации в целом до планирования внедрения изменений в организацию.

Первоначальный этап анализа состояния предприятия представляет собой его изучение с разных сторон и выявление существующих проблем, также включает в себя изучение персонала в целом с целью определения эффективности его работы [25].

По итогам осуществления необходимых исследований, представляется концепция «идеального будущего» для компании, представляющая систему целей и путей процесса их реализации. Далее организацией рассматриваются средства и методы, благодаря которым она сможет осуществить ранее обозначенных целей в новых условиях. Относительно персонала, на рассматриваемом этапе применяются различные «методы: адаптация, оценка и аттестация, обучение, управление карьерой, стимулирование и мотивация» [2].

Следующим этапом является определение ресурсов, которые являются необходимыми для реализации обозначенных целей, составляется план их распределения. Необходимо отметить, что предприятия часто тратят ресурсы в недостаточном объеме на развитие персонала в надежде получить максимально возможный эффект, это является нерациональным подходом.

Следует обратить внимание, что некоторые авторы отождествляют понятия обучение и развитие персонала, но данные понятия не следует обобщать.

Обучение персонала представляет собой только часть развития персонала. Развитие персонала представляет собой систему, состоящую из нескольких элементов. К ним относятся:

- обучение персонала;
- профессиональная подготовка и переподготовка;
- повышение квалификации;
- планирование карьерой;
- ротация.

Принципами развития персонала организации являются:

- единство системы развития;
- использование разнообразных методов и методик развития;
- проектирование системы развития персонала с учетом имеющихся возможностей организации.

Представим факторы, влияющие на формирование стратегии развития персонала:

- увеличение конкуренции по отраслям деятельности;
- информатизация и цифровизация;
- создание организационной культуры компании;
- наличие на рынке услуг организаций, помогающих в сфере развития персонала;
- причастность всех руководителей к осуществлению единой кадровой политики.

Реализация процесса управления персоналом в долгосрочной перспективе с позиции стратегического подхода, является системой, состоящей из уровней, которые, в свою очередь, взаимосвязаны между собой.

Представим данные уровни системы управления персоналом:

- создание и понимание общей стратегии организации;
- модификация стратегии организации. Согласно задачам подразделений и служб;

- выявление отклонений фактических и требуемых компетенций для осуществления разработанной стратегии организации;
- разделение необходимых компетенций на ключевые и вспомогательные;
- обозначение путей формирования необходимых компетенций для успешного осуществления стратегии организации;
- обозначение реализуемых в системе управления персоналом связей;
- правка общего числа персонала, необходимого для успешного осуществления стратегии организации;
- выявление функций управления персоналом организации;
- общая оценка деятельности персонала по осуществлению стратегии организации;
- измерение фактического состояния реализации стратегических целей организации.

Таким образом, рассмотрев аспекты понятия «развитие персонала» и его роль в деятельности организации в целом, можно сформулировать вывод. От желаний и мотивации персонала развиваться зависит успех кадровой политики в целом, а также эффективность деятельности организации на рынке. Стратегия развития персонала будет иметь успех в организации, если разработать актуальную социальную технологию. Осуществление её будет способствовать повышению эффективности компании, а также повысит устойчивость к изменениям на рынке.

1.2 Основные направления развития персонала в настоящее время

Развитие персонала организации играет важную роль в деятельности всей компании в целом, как было отмечено в предыдущем параграфе, так как постоянно развивающийся персонал способствует повышению рентабельности организации.

Это является одной из основных стратегических задач, благодаря решению которой компания будет способна быть актуальной на рынке, а также конкурентоспособной [1].

Основными мероприятиями по развитию персонала, которые применяют различные организации, являются:

- планирование карьеры;
- повышение квалификации;
- профессиональное обучение;
- делегирование полномочий;
- ротация.

Итак, регулярное применение представленных мероприятий позволяет компании оставаться конкурентоспособной, повышать свою стоимость и удерживаться на рынке, а также поддерживать высокоресурсное состояние собственного персонала [5].

Современному обществу присуще постоянное изменение и новшества, от них невозможно скрыться, необходимо подстраиваться и быть гибким, чтобы добиться успеха. Игнорирование изменений приведет к потере конкурентоспособности, а, следовательно, исчезновению организации в дальнейшем. В настоящее время присутствует тенденция исчезновения некоторых видов профессий, существуют и прогнозы на будущее. какие профессии потеряют необходимость [7].

В связи с развитием окружающего мира и общества необходимо развивать и свой персонал, быть готовыми к изменениям в связи с процессом цифровизации. Сотрудникам следует получать новые знания, овладевать другими компетенциями, обучаться выполнению новыми функциями. Стоит отметить, что в связи с данным фактором трансформируется и вся отрасль в целом, используемые методы и методики, формы развития персонала.

Рассмотрим глобальные тенденции развития и обучения персонала организации, которых придерживаются другие страны.

Первая тенденция – это использование неформальных методов обучения. В совокупности с традиционными методами применяются также и неформальные методы, которые, по мнению экспертов в области развития персонала, способствуют его наибольшей эффективности.

К ним относят следующие методы обучения:

- тренинг (реализация мероприятия посредством беседы, реализации активности и семинаров, в результате формируются стратегии дальнейшего поведения для разрешения типовых деловых ситуаций);
- деловые игры (моделирование ситуаций в процессе профессиональной деятельности с помощью игровой формы);
- баскет-метод (моделирование ситуаций в процессе профессиональной деятельности также с помощью игровой формы, но его отличием является выполнение роли руководителя любого подчиненного, независимо от должности, с целью принятия управленческих решений);
- метод ситуаций (изучение и анализ ситуаций с разных сторон, с целью совершенствования компетенций сотрудника в процессе их разрешения);
- наставничество (сопровождение в процессе рабочей деятельности новичка опытным коллегой, обладающим большим потенциалом, данный метод помогает быстрее адаптироваться новому сотруднику и обмениваться опытом).

Данные методы в настоящий момент имеют частое применение в организациях. Это происходит по причине того, что неформальная обстановка помогает сотрудникам обладать большей свободой и открытостью, отвлечься от привычной рутины, рассмотреть рабочую деятельность, с другой стороны.

Вторая тенденция – это взаимосвязь развития персонала с общей стратегией развития и миссией организации. Стоит отметить, что помимо

методов, представленных выше, компании рассматривают развитие персонала с различных точек зрения, таких как:

- вознаграждение за проделанную работу, иными словами, бонус или поощрение;
- привычная часть системы управления персоналом компании в целом;
- фактор развития самой компании в целом.

Рассмотрим более подробно каждый из подходов [17].

Вознаграждение за проделанную работу, иными словами, бонус или поощрение представляет собой отсутствие затрат на развитие персонала, появление ресурсов для его реализации возможно в случае плодотворной работы. Использование данного подхода на практике приводит к высокой текучести кадров, в свою очередь, данный фактор приводит к росту затрат на подбор новых сотрудников [15].

Привычная часть системы управления персоналом компании в целом представляет собой использование сторонних услуг других организаций или агентств, это является затратным подходом, а также не в полной мере соответствующим требованиям современного рынка. Обученный персонал будет готов выполнять новые функции, но, однако, не в ближайшей перспективе [20].

Фактор развития самой компании в целом является наиболее эффективным подходом. Он представляет собой планирование поэтапного развития каждого сотрудника организации в перспективе. В свою очередь, это способствует развитию большего потенциала на будущее [21].

Компании, которые используют данный подход, становятся катализаторами таких изменений, как:

- непосредственная связь развития сотрудников с целями компании в плане бизнеса в целом;

- привлечение к развитию не только рядовых сотрудников, но и менеджеров, находящихся на руководящих позициях, таким образом, увеличивая вовлеченность в процесс;
- увеличение эффективности результатов развития персонала с помощью повышения уровня требований к данному процессу;
- увеличение интереса к применению электронных и дистанционных форм развития [13].

Организация процесса развития персонала должна базироваться как на общих целях компании, так и каждого отдельного сотрудника. Для каждого сотрудника развитие представляет собой шанс карьерного роста, увеличения дохода (заработной платы), приумножение числа контактов в профессиональной сфере, другими словами, «networking».

Стоит отметить, что организации, которые делают акцент не на вложениях в дорогостоящие курсы или программы, а которые уделяют должное время и внимание определению потребности в развитии персонала.

Процесс определения потребности в развитии персонала происходит поэтапно. В первую очередь необходимо проанализировать запросы внутренней и внешней среды, которые возникают по отношению к персоналу. Затем сформировать план или алгоритм развития персонала, определить потребность и выделить бюджет [9].

Необходимо сделать акцент на том, что организациями в современных реалиях следует быть готовыми к постоянным или внезапным изменениям, именно поэтому выделяют дополнительно несколько подходов (тенденций) в развитии персонала компании. Рассмотрим их более подробно:

- развитие персонала по компетенциям (в настоящий момент уделяется особое внимание к тому, какими навыками и компетенциями владеет сотрудник для эффективного выполнения своих функций и поручений; постоянно увеличивается значимость моделей компетенций, применение неформальных методов и форм обучения);

- развитие персонала с помощью электронного или дистанционного обучения (представленная тенденция существенно уменьшает расходы компании на проведение мероприятий по развитию сотрудников благодаря применению web конференций или online-коучинга);
- развитие персонала с помощью применения специального программного обеспечения (представленная тенденция затмевает привычные методы развития с применением учебных пособий и прочих печатных ресурсов);
- эмпирическое обучение (использование широкого спектра тренингов по развитию лидерских качеств, управлению проектами, использование разнообразных программ);
- развитие персонала с помощью приглашения фасилитаторов (профессиональный фасилитатор представляет собой специально обученное лицо, помогающее предприятию на определённых этапах развития и обучения персонала).

Хотелось бы также акцентировать внимание на следующих направлениях развития персонала, представленных в качестве методов:

- метод «shadowing»;
- метод «buddying»;
- метод «secondment».

Первый метод «shadowing» представляет собой развитие сотрудника с помощью «тени» наставника, сопровождающего его. Обозначенный метод реализуется с помощью регулярного пребывания обучаемого в течение определенного времени на месте пребывания наставника. Это способствует быстрой адаптации обучаемого к рабочему процессу и освоению нового опыта [14].

Метод «buddying» представляет собой организацию групп из персонала, преследующую реализацию цели развития коммуникационной составляющей и формированию необходимой обратной связи [8].

В процессе его реализации все сотрудники обладают одинаковыми правами, возможность высказаться присутствует у каждого, нет подчиненности.

Метод «secondment» представляет собой командирование сотрудника, целью которого является приобретение новых компетенций, знаний и навыков [22].

Подводя итог первого раздела, можно сделать вывод, что современному рынку и миру в целом присуще постоянное изменение. Наблюдается трансформация сфер деятельности, технологий, некоторые вещи и вовсе исчезают, в них отсутствует потребность, возникают обновленные сферы деятельности.

Данный фактор говорит о том, что, как сотруднику, так и компании в целом следует быть готовым к трансформации внешней среды. Необходимо гибко подстраиваться с помощью освоения подходящих компетенций. Компаниям следует отслеживать новые технологии, методы и формы обучения и развития, которые будут отвечать данному требованию. Эффективно выстроенная система развития персонала способствует развитию всей организации в целом.

2 Анализ системы развития персонала ООО «Мултон Партнерс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации ООО «Мултон Партнерс»

Рассматриваемая компания, выбранная в качестве объекта исследования выпускной бакалаврской работы, ООО «Мултон Партнерс» занимается производством соков, нектаров, морсов, пюре и сокодержущих напитков. Организация основана в 1995 году под наименованием ООО «Мултон», имеет достаточную долгую историю становления и развития на рынке. В 2005 году она была выкуплена крупным производителем напитков. В 2022 году, в связи с процессом ухода с отечественного рынка нескольких иностранных компаний, была переименована в ООО «Мултон Партнерс», объединяя все российские подразделения.

Стоит отметить, что компания «стремится строить долгосрочные и взаимовыгодные отношения с теми, кто разделяет ответственный подход к ведению бизнеса, в частности готов следовать этическим нормам и правилам ведения бизнеса, и руководящим принципам ООО «Мултон Партнерс» [19].

«ООО «Мултон Партнерс» осуществляет строгий контроль качества и безопасности поставляемых Напитков, как в соответствии с требованиями российского законодательства, так и внутренних и внешних международных стандартов, что позволяет не только соответствовать ожиданиям потребителей в области качества продукции, но и превосходить их» [19].

Организационная структура управления предприятия представлена в Приложении А, рисунок А.1.

Далее представим и проанализируем основные организационно-экономические показатели компании ООО «Мултон Партнерс» с 2020 года по 2022 год (таблица 1).

Таблица 1 - Организационно-экономические показатели компании ООО «Мултон Партнерс» 2020-2022 гг.

Показатель	2020	2021	2022	Изменение					
				2020-2021		2021-2022		2020-2022	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Выручка, т. р.	72759023	93960506	74207888	21201483	29,1	-	-21	1448865	2
Себестоимость продаж, т. р.	35114675	47720904	32658949	12606229	36	-	-31	-	-7
Валовая прибыль (убыток), т. р.	37644348	46239602	41548939	8595254	22,8	-4690663	-10,1	3904591	10,4
Коммерческие расходы, т. р.	23570435	30577749	26204349	7007314	29,7	-4373400	-14,3	2633914	11,2
Управленческие расходы, т. р.	6161355	7008366	4767705	847011	13,7	-2240661	-32	-	-22,6
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	7912558	8653487	10576885	740929	9,4	1923398	22,2	2664327	33,7
Прочие доходы, т. р.	2920288	1550136	4433451	-1370152	-47	2883315	186	1513163	51,8
Прочие расходы, т. р.	2390771	2001703	8283517	-389068	-	6281814	313,8	5892746	246,5
Прибыль (убыток) до налогообложения, т. р.	8742086	8767843	6991580	25757	0,3	-1776263	-20,3	-	-20
Чистая прибыль (убыток), т. р.	6675246	6772087	4594285	96841	1,5	-2177802	-0,3	-	-31,2
Численность, чел.	11958	12130	13545	172	1,4	1415	11,7	1587	13,3
Фонд оплаты труда, т. р.	8575401	8837308	9984790	261907	3,1	1147482	13	1409389	16,4
Рентабельность продаж, %	51,7	49,2	55,9	-2,5	-4,3	6,7	13,6	4,2	8,1

Исходя из данных, представленных в таблице, и проведенному анализу показателей, можно сделать следующие выводы.

В период с 2020 года по 2021 год произошло резкое увеличение выручки на 21201483 т. р., прирост составил 29,1%. Тем не менее, в 2022 году, относительно 2021 года, произошло уменьшение показателя на 19752618 т. р., прирост составил -21%. Это связано с изменением структуры рынка и самой организации, в связи с прекращением деятельности зарубежных компаний. Стоит отметить, что за рассматриваемый период в целом наблюдается положительная динамика изменения показателя выручки на 1448865 т. р., прирост составил 2%.

Наглядно динамика изменения показателя выручки и себестоимости представлена на рисунке 1.

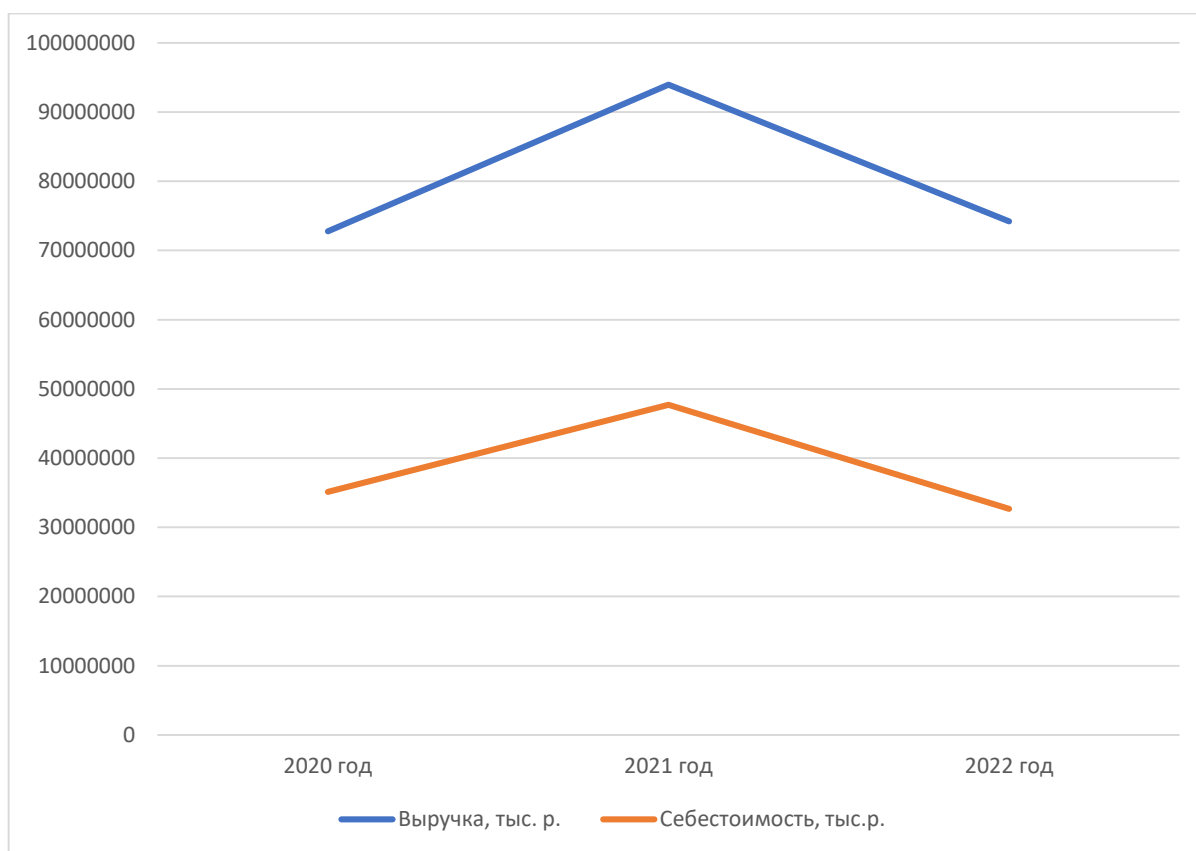


Рисунок 1 – Динамика изменения выручки и себестоимости за 2020-2022 гг.

Показатель себестоимости значительно изменился за рассматриваемый период. В 2021 году показатель увеличился на 12606229 т. р., а в 2022 году он уменьшился на 15061955 т. р.

В целом за рассматриваемый период себестоимость уменьшилась на 2455726 т. р., прирост составил -7%.

За рассматриваемый период наблюдается тенденция к увеличению коммерческих расходов.

В 2021 году наблюдается их увеличение на 7007314 т. р., затем в 2022 году наблюдается их уменьшение на 4373400 тыс. руб.

В целом за 2020-2022 гг. произошло изменение в положительную сторону на 2633914 т. р., темп прироста составил 11,2%.

Относительно прочих расходов также наблюдается тенденция к росту. За рассматриваемый период 2020-2022 гг. изменение составило 5892746 т. р., тем прироста составил 246,5%.

Представим наглядно на рисунке 2 динамику изменения показателей коммерческих расходов и прочих расходов.

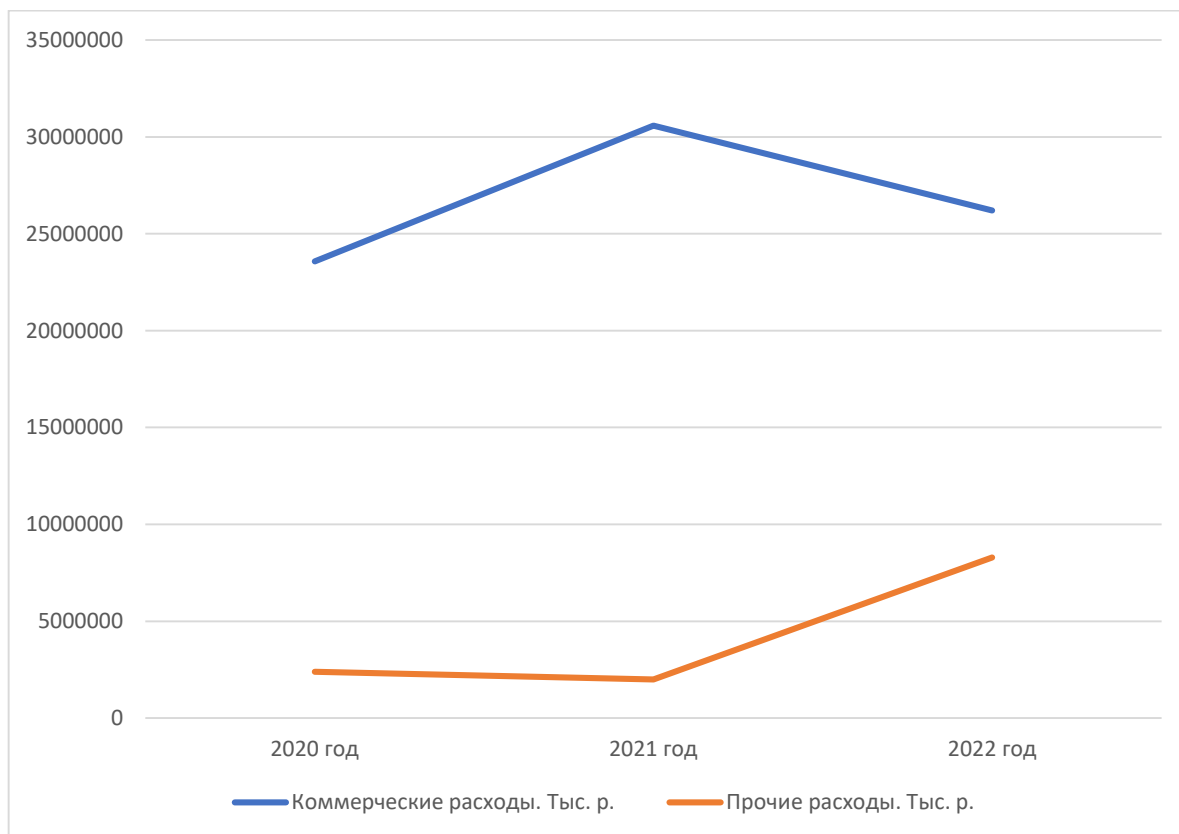


Рисунок 2 – Динамика изменения коммерческих расходов и прочих расходов за 2020-2022 гг.

Показатель чистой прибыли имеет тенденцию к снижению за рассматриваемый период в целом.

Так в 2021 году произошло увеличение на 96841 т. р., темп прироста составил 1,5%, но в 2022 данный показатель значительно уменьшился на 2177802 т. р., темп прироста составил -0,3%.

В целом за рассматриваемый период чистая прибыль уменьшилась на 2080961 т. р., темп прироста составил -31,2%.

Стоит отметить, что это связано с изменением структуры рынка и самой организации, в связи с прекращением деятельности зарубежных компаний.

Представим наглядно на рисунке 3 динамику изменения показателя чистой прибыли и прибыли от продаж за 2020-2022 гг.

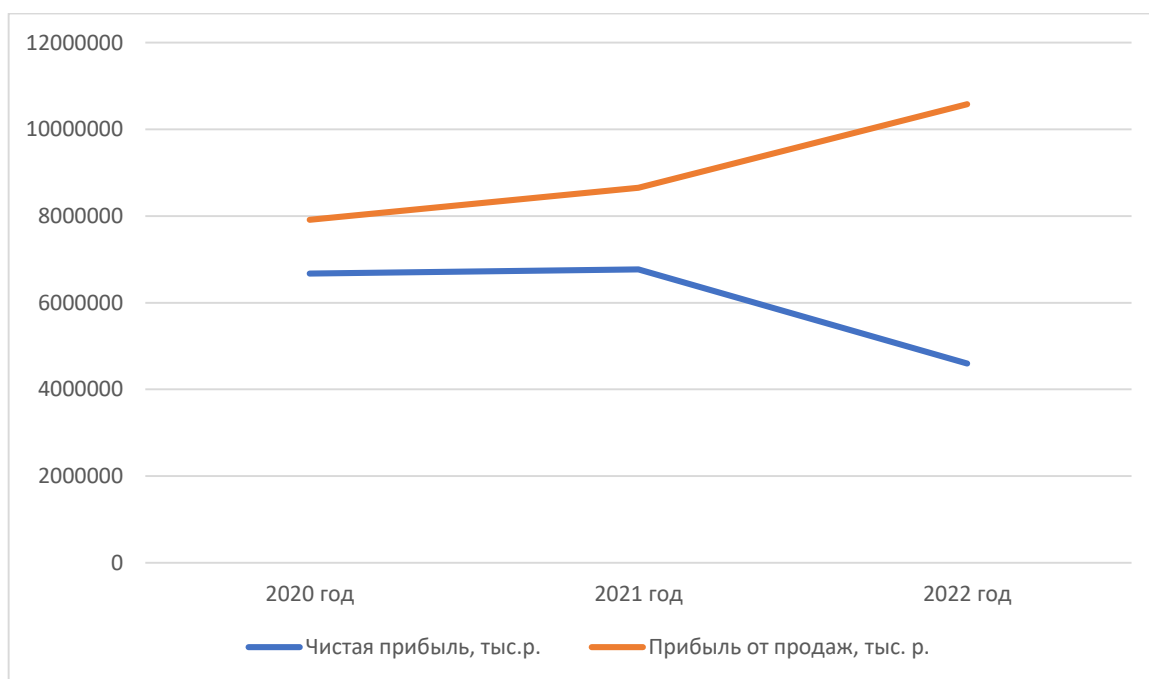


Рисунок 3 – Динамика изменения чистой прибыли и прибыли от продаж за 2020-2022 гг.

Таким образом, в результате проведенного анализа организационно-экономических показателей организации ООО «Мултон Партнерс» можно сделать следующие выводы.

В целом в организации имеются положительные тенденции к снижению себестоимости и увеличению численности персонала. Тем не менее, несмотря на небольшое увеличение выручки за рассматриваемый период 2020-2022 гг., наблюдается снижение чистой прибыли. Это связано с изменением структуры рынка и в целом в сфере деятельности компании.

В связи с уходом с рынка зарубежных организаций и активизации отечественных компаний, произошли изменения относительно поставщиков и конкурентов.

Стоит отметить, что у исследуемой организации имеются все ресурсы и возможности для стабилизации деятельности в новых реалиях. Помочь реализовать стратегические цели развития сможет рационально развитый персонал.

2.2 Анализ трудового состава и существующей системы развития персонала организации ООО «Мултон Партнерс»

Перед тем как провести анализ действующей системы развития персонала, необходимо провести анализ численности персонала и фонда оплаты труда. За рассматриваемый период 2020-2022 гг. численность персонала постепенно увеличивалась. Так в 2021 году произошло увеличение численности на 172 человека, темп прироста составил 1,4%. В 2022 году она увеличилась на 1415 человек, темп прироста составил 11,7%.

В целом за рассматриваемый период численность возросла на 1587 человек, темп прироста составил 13,3%.

Представим динамику изменения численности персонала наглядно на рисунке 4.



Рисунок 4- Динамика изменения численности персонала за 2020-2022 гг.

Средняя заработная плата персонала также имеет тенденцию к увеличению.

Так в 2020 году размер средней заработной платы сотрудника составлял 59,8 тыс. руб., в 2021 году её размер составлял 60,7 т. р., а в 2022 году достиг 61,4 т. р.

Перейдем к анализу персонала организации ООО «Мултон Партнерс». Проведем анализ структуры персонала по возрастному признаку.

Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ структуры персонала по возрастному признаку

Возраст	2020 год	%	2021 год	%	2022 год	%	Изменения, %		
							2020/2021	2021/2022	2020/2022
от 18 до 30 лет	4360	37	4407	36	4798	35	1,1	8,9	10
от 30 до 45 лет	5058	42	5116	42	6069	45	1,2	18,6	20
старше 45 лет	2540	21	2607	22	2678	20	2,6	2,7	5,4
Итого	11958	100	12130	100	13545	100	1,4	11,7	13,3

По данным таблицы видно, что основное количество персонала относится к возрастной категории от 30 до 45 лет.

Это является положительным моментом в рассматриваемой ситуации, так как сотрудники данного возраста наиболее положительно относятся к обучению и развитию, а также поддаются данному процессу.

Представленный персонал наиболее обучаем и эффективен в дальнейшей рабочей деятельности.

Далее проведем анализ движения персонала ООО «Мултон Партнерс», представленный в таблице 3.

Таблица 3 – Анализ движения персонала

Показатель	2020 год	2021 год	2022 год
Численность, чел.	11958	12130	13545
Принято, чел	78	99	1314
Выбыло, чел	84	73	101
в том числе: по собственному желанию, чел.	75	69	83
за нарушение трудовой дисциплины, чел.	2	1	4
в связи с уходом на пенсию и другими причинами, согласно законам РФ, чел.	7	3	14
Коэффициент текучести кадров, %	0,7	0,6	0,7

По полученным данным в ходе анализа можно сделать следующие выводы. Прием новых сотрудников значительно опережает увольнения персонала, коэффициент текучести находится примерно на одинаковом уровне, учитывая тот факт, что численность персонала за рассматриваемый период 2020-2022 гг. выросла. Как упоминалось ранее, это связано с уходом зарубежных компаний с отечественного рынка. Именно поэтому в 2022 году возникло значительное увеличение численности персонала.

Стоит отметить, что новые сотрудники являются потенциальным ресурсом для эффективной деятельности предприятия. Менеджменту стоит задуматься о развитии данной категории персонала. Таким образом, сотрудники будут вовлечены и заинтересованы в дальнейшей работе, в обучении.

Для того, чтобы более подробно узнать ожидания персонала, был проведен анонимный опрос с помощью метода анкетирования. Цель его заключалась в том, чтобы узнать удовлетворены ли сотрудники работой в настоящий момент и готовы ли они к дальнейшему развитию внутри компании.

В анкетировании приняли участие 100 сотрудников в возрасте от 18 до 45 лет. Полученные результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Полученные результаты в ходе анкетирования персонала относительно удовлетворенности своей работой и желания развиваться в компании

Вопрос	Положительный ответ, %	Отрицательный ответ, %	Затрудняюсь ответить, %
Удовлетворены ли Вы условиями работы в целом?	45%	55%	-
Устраивает ли Вас политика руководства?	52%	41%	7%
Как Вы относитесь к обучению и развитию персонала?	63%	21%	16%
Готовы ли Вы к дальнейшему развитию в компании?	65%	10%	25%

По результатам опроса можно сделать следующие выводы. Большее количество сотрудников не удовлетворены условиями работы, но, тем не менее, политика руководства их устраивает.

Большинство сотрудников положительно относятся к обучению и готовы развиваться в компании, также часть сотрудников замешкались и затруднились ответить на вопросы, связанные с развитием.

Далее рассмотрим систему развития персонала организации ООО «Мултон Партнерс». Представим основные моменты более подробно ниже.

Стоит отметить, что при приеме новых сотрудников в компанию происходит обязательная его адаптация, а именно:

- ознакомление с основной документацией и правилами внутреннего распорядка;
- знакомство с будущими коллегами и структурой компании;
- проведение инструктажа по технике безопасности;
- ознакомление с регламентом поведения и положением о подразделении, где будет работать новый сотрудник;
- ознакомление и разъяснение должностных обязанностей и функционала.

Необходимо сделать акцент о том, что у каждого новичка есть наставник, к которому можно обратиться по любому вопросу, но постоянный контроль действий не осуществляется.

Далее рассмотрим более подробно мероприятия по обучению персонала. В компании периодически организуются семинары и тренинги по обучению и развитию персонала.

Основные мероприятия за 2020-2022 гг. представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Мероприятия по развитию персонала

Наименование мероприятия	Количество сотрудников, чел.	Итого, тыс. р.
Тренинг «Прямые продажи», г. Москва	36	450
Тренинг «Управление проектами», г. Москва	11	240
Семинар «Активные продажи», г. Санкт-Петербург	39	472

По данным таблицы можно сделать вывод, что компания организует обучающие мероприятия неактивно. Необходимо сделать акцент на том, что мероприятия проводились в офлайн формате, это дополнительные затраты на транспорт и проживание, командировочные расходы на время проведения.

В настоящее время существует множество программ по обучению персонала в онлайн формате, что является менее затратным и позволяет охватить большее количество сотрудников.

Также отсутствуют мероприятия, цель которых была направлена на сплочение коллектива и команды. Это способствует повышению уровня понимания руководства и взаимодействию с ним, а также формированию эффективной и надежной команды, способствующей выполнению стратегических целей предприятия.

Далее рассмотрим процесс управления карьерой в организации, целью которого является повышение интереса персонала в движении по карьерной лестнице. Это способствует повышению мотивации, повышению производительности труда., что благоприятно сказывается на работе организации в целом. Движение персонала в компании осуществляется как вертикально, так и горизонтально.

Согласно результатам проведенного анкетирования, представленного выше, сотрудники готовы к развитию. Это положительный момент свидетельствует о потенциальном желании сотрудников двигаться по карьерной лестнице, данное желание мотивирует их к плодотворной работе.

Таким образом, в результате проведенного анализа состава персонала и системы развития организации, можно сформулировать следующие выводы.

Основные мероприятия по развитию персонала в основном направлены на продажи, отсутствуют тренинги на сплочение коллектива, благоприятной психологической обстановки. Это важно в связи с резким увеличением численности персонала, во избежание повышения коэффициента текучести кадров.

Отсутствие применения онлайн способов развития персонала, что способствовало бы уменьшению затрат на обучение и увеличению количества сотрудников, которые смогли принять участие.

Также отсутствует регламентированная процедура мониторинга развития персонала. Именно поэтому у сотрудников возникают затруднения с ответом на вопрос, которые касаются их развития в компании. Они не понимают, как конкретно это осуществляется и влияет на их дальнейшую деятельность, возможно ли движение по карьерной лестнице.

По итогам второго раздела можно сделать следующие выводы.

Компания ООО «Мултон Партнерс» является стабильно развивающейся, несмотря на внешние факторы, которые существенно повлияли на её деятельность за последний год. В связи с реорганизацией

предприятия, за последний год существенно увеличился штат сотрудников, поэтому стоит обратить внимание на систему развития персонала.

Система развития персонала существует и функционирует в компании, но сотрудникам она непонятна. Персонал не осознает, как выстроить траекторию своего развития и обучения в организации.

Тем не менее, данные факторы не имеют негативного влияния на желание сотрудников обучаться и развиваться. Имеется острая необходимость в планировании и налаживании данного процесса. Также компания придерживается традиционных очных методов обучения, хотя это существенно влияет на увеличение затрат на дополнительные расходы при организации обучения сотрудников (проживание, транспорт, питание и другие дополнительные расходы) и уменьшение количества обучаемых.

В системе развития персонала были выявлены некоторые недостатки, для устранения которых будут предложены мероприятия в следующем разделе.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы развития персонала ООО «Мултон Партнерс»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы развития персонала

В предыдущем разделе был проведен анализ системы развития персонала организации ООО «Мултон Партнерс». По его итогам были выявлены следующие недостатки.

Во-первых, компания рассматривает и применяет на практике только очные мероприятия по обучению персонала несмотря на то, что в настоящее время существует огромный выбор дистанционных курсов, тренингов и других видов развивающих видов деятельности. Важным фактором является и то, что в обучающих мероприятиях принимало участие ограниченное число сотрудников, также они проводились редко.

Во-вторых, сотрудникам непонятна система построения карьеры в компании. Они хотят обучаться и продвигаться по профессиональной лестнице внутри компании, но не понимают, как осуществляется этот процесс, какие у них есть возможности.

В-третьих, отсутствие мероприятий на сплочение коллектива, формирование корпоративной культуры. В современных реалиях это имеет особо важное значение, в связи с реорганизацией и изменением структуры компании. Данный аспект подразумевает массовое обучение, в настоящий момент в компании такое не практикуется.

Представленные недостатки необходимо устранить, так как в дальнейшем они могут негативно повлиять на показатели эффективности деятельности компании.

Представим таблицу 6, в которой наглядно отобразим недостатки и мероприятия по совершенствованию системы развития персонала компании ООО «Мултон Партнерс».

Таблица 6 – Выявленные недостатки и рекомендуемые мероприятия по совершенствованию системы развития персонала

Недостаток	Рекомендуемые мероприятия
Большие затраты на обучение и развитие персонала; задействование ограниченного числа сотрудников в обучении. Отсутствие мероприятий по формированию сплоченного коллектива	Мероприятия по развитию персонала с помощью дистанционного формата обучения
Отсутствие регламента определения необходимости в развитии персонала	Внедрение системы оценки развития персонала

Для устранения недостатков, выявленных в процессе анализа системы развития персонала, предложены мероприятия по совершенствованию систем развития персонала рассматриваемой организации.

Представим их более подробно.

Нами было предложено внедрить систему оценки развития персонала. Это связано с тем, что проведенный анализ во втором разделе отобразил желание персонала продвигаться по карьерной лестнице, работать на благо компании, но не понимают, как происходит этот процесс и отбор на обучение. Чтобы устранить данный недостаток, возникает потребность в проработке процесса управления карьерой. Необходимо выделить основные критерии оценки сотрудника. Представим их в таблице 7.

Формирование данных критериев для каждого сотрудника способствует его развитию не только по вертикали, но и по горизонтали.

Таблица 7 -Критерии оценки сотрудника

Сущность критерия	Критерий
Среднее общее Среднее профессиональное Высшее профессиональное (бакалавриат) Высшее профессиональное (магистратура)	Уровень образования

Продолжение таблицы 7

Сущность критерия	Критерий
Отсутствует Проходит обучение Имеет удостоверение о повышении квалификации Имеет диплом о профессиональной переподготовке	Реализация самообразования
Отсутствуют В процессе усвоения Наличие минимума, необходимого для работы Наличие всех профессиональных навыков, уровень наставника	Профессиональные умения и навыки
Менее 1 года От 1 до 3 лет От 3 до 5 лет От 5 лет и более	Опыт работы
Отсутствуют Присутствуют, и развивает Присутствуют, и расширяет Член профессионального сообщества	Интересы в профессиональной сфере
Низкое Ниже среднего Среднее Высокое	Желание построить карьеру
Необщительный Тяжело выстраивает коммуникацию Коммуникабелен Активно коммуницирует (лидерские качества)	Коммуникабельность
Отсутствует Изредка Инициативен при своих интересах Инициативен всегда	Проявление инициативы
Низкое Ниже среднего Среднее Высокое	Качество работы
Низкая Ниже среднего Средняя Высокая	Производительность
Не пунктуален Систематично опаздывает Редко опаздывает Пунктуален	Дисциплина
Необходим регулярный и постоянный контроль Необходим систематический контроль Способен самостоятельно справляться с задачами Способен выполнить задачи раньше времени	Самостоятельность

Данные критерии оценки персонала способствуют оптимизации деятельности по развитию каждого из сотрудников компании.

Представленные в таблице критерии являются характеристикой сотрудника, следовательно, оценка работника предусматривает

объективность. Это необходимо для эффективной выработки плана управления карьерой каждого участника.

Следует систематизировать критерии, чтобы определить, каким образом развивать сотрудника. Представим классификацию в таблице 8.

Таблица 8 - Классификация критериев оценки сотрудника

Направление развития карьеры	Критерии
По горизонтали	Профессиональные умения и навыки Опы работы Интересы в профессиональной сфере Производительность
По вертикали	Желание построить карьеру Коммуникабельность Проявление инициативы Самостоятельность
По горизонтали и по вертикали	Уровень образования Реализация самообразования Качество работы Дисциплина

Представленная классификация разработанных критериев позволит сформировать план и определит методы развития каждого сотрудника.

Возможно подсчитать, какое развитие требуется сотруднику. Если развитие горизонтальное, для этого необходимо суммировать полученные оценки по критериям по горизонтали, а также по критериям горизонталь-вертикаль.

Если развитие вертикально, необходимо суммировать полученные оценки по критериям по вертикали, а также оценки по критериям горизонталь-вертикаль.

В случае, если выше значение по горизонтали, чем результат значения по вертикали, то сотруднику необходимо развитие по горизонтали. Данному сотруднику необходимо спроектировать план, расширяющий круг его трудовых функций и обязанностей. Такому сотруднику необходимы курсы повышения квалификации и тренинги по специальности.

В случае, если значение по вертикали выше, чем результат значения по горизонтали, то сотруднику необходимо развитие по вертикали.

Представленному сотруднику необходимо организовать курсы, направленные на совершенствование управленческих навыков, а также тренинги по менеджменту. Следует развивать и совершенствовать в нем такое качество, как наставничество.

Данную оценку рекомендуется организовывать для всех сотрудников компании в отдельности. Предлагаемый процесс не занимает много времени и не является очень трудоемким. Стоит сделать акцент, что с помощью него появляется понимание, в каких направлениях стоит развивать каждого отдельно взятого работника. Представленная оценка, а также разработка планов развития и их поэтапная реализация на практике благоприятно повлияет на заинтересованность и мотивацию персонала. Лояльность к компании будет иметь положительную тенденцию к изменению, соответственно.

Вторым мероприятием по совершенствованию системы развития персонала организации является обучение с помощью дистанционного формата обучения.

Стоит отметить, что обучение с помощью дистанционных технологий имеет ряд преимуществ, таких как:

- реализация обучения без отрыва от производства, следовательно, отсутствуют затраты на жилье, дорогу, питание;
- приемлемая цена;
- неограниченное количество обучающихся;
- присутствует возможность параллельного обучения.

Во втором разделе был проведен анализ ранее реализуемых мероприятий по обучению персонала. Необходимо сделать акцент на том, что они были весьма затратны.

Общая стоимость мероприятий по обучению составила 1162 тыс.р. К данным затратам необходимо добавить затраты на билеты, проживание, питание сотрудников во время прохождения обучения.

В настоящее время существует множество тренингов, курсов, а также семинаров повышения квалификации. Нами был проведен мониторинг подобных мероприятий, отобраны следующие.

Онлайн-курс «Business team 2:0 Тренинг по командообразованию». Представленный ресурс направлен на формирование единого сплочённого коллектива организации, благоприятного психологического климата, он несет пользу первоначально для управленческого звена предприятия. Сотрудник, который пройдет данное обучение, в дальнейшем сможет демонстрировать материалы по данной теме своим коллегам. Данный курс будет доступен и новичкам в организации, которые проходят этап адаптации.

Второе обучение с помощью дистанционных технологий — это программа повышения квалификации «Менеджер по продажам», которое реализует «Институт по повышению квалификации и профессиональной переподготовке специалистов». Обучение достаточно емкое, по окончании выдается документ государственного образца. Сотрудники обучатся умению грамотно реализовывать продукцию компании клиентам, а также вести переговоры, что как раз важно для рассматриваемой организации, так как основная сфера деятельности — это продажи."

Третий курс «Передовые практики продаж». Благодаря данному обучению сотрудники обучатся:

- выгодно презентовать продукт, отрабатывать возражения и негатив;
- правильно формировать клиентскую базу и составлять отчёты;
- выбирать технику продаж в зависимости от особенностей клиента;
- работать с b2b-, b2c-, b2g-клиентами любого уровня;
- применять клиентоориентированный подход в продажах;
- управлять сроками и объёмами сделки.

Данный курс направлен на практическую отработку навыков активных продаж, умения находить варианты решений из непростых ситуаций с клиентами.

Представим данные по курсам в таблице 9.

Таблица 9 – Предлагаемые мероприятия по совершенствованию системы развития персонала с помощью дистанционного обучения

Мероприятие	Количество обучаемых	Стоимость обучения	Примечание
Онлайн-курс «Business team 2:0 Тренинг по командообразованию»	1	15 000 р.	Сохранение обучающих материалов
Программа повышения квалификации «Менеджер по продажам»	11	14 000 р.	Сохранение обучающих материалов
«Передовые практики продаж»	20	15 000 р.	Сохранение обучающих материалов
Итого		469 000 р.	

Таким образом, затраты на обучение персонала составят 469 тыс.р.

В результате выявления недостатков в системе развития персонала компании были предложены мероприятия по их устранению. Для устранения недостатка отсутствия регламента определения необходимости в развитии персонала было предложено внедрить систему оценки развития персонала. Благодаря этому, планирование развития каждого сотрудника будет выстраиваться грамотно и по индивидуальной траектории.

Для устранения недостатка больших затрат на обучение и развитие персонала; а также задействование ограниченного числа сотрудников в обучении, было предложено мероприятие по развитию персонала с помощью дистанционного формата обучения. Были предложены онлайн-курсы, в том числе, и тренинг по формированию сплоченного коллектива.

3.2 Оценка социально-экономической эффективности

Представим оценку экономической эффективности предлагаемого мероприятия по применению дистанционного обучения.

Затраты на дистанционные мероприятия составят 469 т.р. До предложенных мероприятий на обучение затрачивалась сумма в размере 1162 т.р. Изменение затрат связано с внедрением дистанционного формата обучения, отсутствием необходимости в дополнительных расходах на проезд, проживание и другие дополнительные расходы. Также сокращением численности обучающихся, в связи с возможностью сохранения учебных материалов, трансляции их другим коллегам.

Затраты на обучение персонала входят в себестоимость продаж. Проведем сравнительный анализ изменения экономических показателей компании ООО «Мултон Партнерс» при условии внедрения мероприятий в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ изменения экономических показателей после внедрения мероприятий

Показатель	Факт	План	Изменение	
			План/Факт	
			+/-	%
Выручка, т. р.	74207888	74207888	-	-
Себестоимость продаж, т. р.	32658949	32658256	-693	-0,002%
Валовая прибыль (убыток), т. р.	41548939	41549632	-	-
Коммерческие расходы, т. р.	26204349	26204349	-	-
Управленческие расходы, т. р.	4767705	4767705	-	-
Прибыль (убыток) от продаж, т. р.	10576885	10577578	693	0,006%
Рентабельность продаж, %	55,98	56	0,02	0,004%

По данным таблицы видно, что благодаря уменьшению себестоимости продаж, возросла рентабельность продаж на 0,004%. В процентном соотношении цифра небольшая, но, учитывая оборот средств и переводя его в денежный эквивалент, сумма существенная для компании.

Таким образом, себестоимость продаж снизилась на 693 т.р. Прибыль от продаж, в свою очередь, увеличилась на 693 т.р., соответственно.

Рассмотрим социальную эффективность предлагаемых мероприятий. По итогам внедрения критериев оценки развития каждого сотрудника, возросла лояльность к руководству, улучшился психологический климат в коллективе. После обучения сотрудника на онлайн-курсе «Business team 2:0 Тренинг по командообразованию», данный показатель дополнительно изменится в положительную сторону. Соответственно, благоприятная атмосфера на рабочем месте способствует увеличению производительности труда и более быстрому и качественному достижению стратегических целей предприятия.

По итогам третьего раздела можно сделать следующие выводы. Были предложены мероприятия по устранению выявленных недостатков в системе развития персонала организации. Для устранения недостатка отсутствия регламента определения необходимости в развитии персонала было предложено внедрить систему оценки развития персонала. Для устранения недостатка больших затрат на обучение и развитие персонала; а также задействование ограниченного числа сотрудников в обучении, было предложено мероприятие по развитию персонала с помощью дистанционного формата обучения.

Рекомендуемые мероприятия по совершенствованию системы развития персонала будут способствовать положительным изменениям экономических показателей компании, а также будут иметь социальную эффективность.

Заключение

Человеческие ресурсы в настоящее время представляют собой ключевую составляющую к успешному развитию любой организации. Персонал, который обладает высокой квалификацией и актуальными знаниями с помощью хорошо организованной системой его развития, это один из важнейших инструментов оптимизации деятельности в целом всей организации. Предприятиям следует относиться к персоналу не как к обычному ресурсу, а как к человеческому активу, способному постоянно увеличивать эффективность деятельности компании.

В первом разделе были рассмотрены теоретические основы системы развития персонала организации. Было подробно рассмотрено понятие «развитие персонала», также представлены основные направления развития персонала в настоящее время.

Во втором разделе был осуществлен анализ организационно-экономических показателей организации ООО «Мултон Партнерс». Рассматриваемая компания занимается производством соков, нектаров, морсов, пюре и сокосодержащих напитков.

В результате проведенного анализа было выявлено, что в организации имеются положительные тенденции к снижению себестоимости и увеличению численности персонала. В связи с уходом с рынка зарубежных организаций и активизации отечественных компаний, произошли изменения относительно поставщиков и конкурентов. Несмотря на данный фактор у исследуемой организации имеются все ресурсы и возможности для стабилизации деятельности в новых реалиях. Согласно результатам анализа трудового состава и существующей системы развития персонала, были выявлены недостатки:

- большие затраты на обучение и развитие персонала;
- задействование ограниченного числа сотрудников в обучении;

- отсутствие мероприятий по формированию сплоченного коллектива;
- отсутствие регламента определения необходимости в развитии персонала.

В третьем разделе были предложены мероприятия по устранению выявленных недостатков:

- мероприятия по развитию персонала с помощью дистанционного формата обучения;
- внедрение системы оценки развития персонала.

Представленные экономическая и социальная эффективность демонстрируют целесообразность применения предлагаемых мероприятий, которые будут способствовать положительным изменениям показателей компании

Список используемых источников

1. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г. Х. Бакирова.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с.
2. Волкогонова О.Д., Зуб, А.Т. Управленческая психология : учебник / О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб. – М.: ИД «Форум»; НИЦ «Инфра-М», 2019. – 352 с.
3. Дейнека А. В. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. - М.: Дашков и К, 2019. - 392 с.
4. Джерри Уилсон. 151 быстрая идея. Как вдохновить персонал на работу / Уилсон Джерри. – М.: Диля, 2017. – 587 с.
5. Дуракова И.Б. Актуальные проблемы управления персоналом / И. Б. Дуракова, С. М. Талтынов, Е. В. Майер. – М.: Инфра-М, 2019. – 191 с.
6. Информационно-поисковая система Консультант Плюс. Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
7. Конкурентоспособность организации: курс лекций / В.В. Квасникова. – Витебск: УО «ВГТУ», 2019. – 93 с.
8. Кононова И. В. Анализ подходов к управлению предприятием в современных условиях [Текст] / И. В. Кононова // Прометей. – 2020. – № 1. – С. 146-151.
9. Маслов Е. В. Управление персоналом [Текст]: учеб. пособ. / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2021. – 312 с.
10. Миротин Л. Б. Основы менеджмента и управление персоналом. (Логистическая концепция) [Текст]: Учебник для вузов / Л. Б. Миротин. - М.: Горячая линия -Телеком, 2020. - 240 с.

11. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.Г Мумладзе., И.В. Васильева, Т.Н. Алёшина - Электрон. текстовые данные. - М.: Русайнс, 2015. 151 с.
12. Накарякова, В. И. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / В. И. Накарякова. — Саратов : Вузовское образование, 2016. — 275 с.
13. Политики и документы ООО «Мултон Партнерс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://multonpartners.ru/docs/>
14. Прыкина Л. В. Экономический анализ предприятия [Текст]: Учебник для бакалавров / Л. В. Прыкина. - М.: Дашков и К, 2019. - 256 с.
15. Стюрина, Д. Е. Управление деловой карьерой : учебное пособие / Д. Е. Стюрина. — Москва : Евразийский открытый институт, 2015. — 108 с.
16. Трегулова И. П. Проблемы совершенствования управления персоналом и пути их решения [Текст]/ И. П. Трегулова // Управление предприятиями. – 2018 - №3. – с.200-205.
17. Чуркина, М. Управленческая эффективность руководителя [Электронный ресурс] / М. Чуркина, Н. Жадько. — Электрон. Текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 240 с.
18. Экономика предприятия [Электронный ресурс] : учебник / Л.И. Исеева, А. А. Федченко, Е. И. Рейшахрит [и др.]. - Электрон. Текстовые данные. - СПб. : Санкт-Петербургский горный университет, 2017. - 367 с.
19. Экономическая теория : учебник и практикум для вузов / Г. Е. Алпатов [и др.] ; под редакцией Г. Е. Алпатова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 299 с.
20. Юрасова, Ю. В. Обучение торгового персонала — курс тренингов эффективных продаж [Электронный ресурс] / Ю. В. Юрасова. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 136 с.
21. Ehrentraut E. V. Stimulating the work of civil servants//International scientific journal "Symbol of Science". 2018. No. 3. pp. 154-156.

22. Fahim S.R.S.N., et.al. The Role of Management Characteristics on the Performance of Employees [Text] / S.R.S.N.Fahim, et.al., TeknologiTanaman. – 2021. – № 12. – Pp. 164-170.

23. Haden J. The Motivation Myth: How High Achievers Really Set Themselves Up to Win//J. Haden // Portfolio. 2018.P.288

24. Theoretical fundamentals of labor motivation and its stimulation at domestic enterprises [Электронныйресурс]: О. Krasnyak, S. Amons – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/theoretical-fundamentals-oflabormotivation-and-its-stimulation-at-domestic-enterprises> (Датаобращения 2021)

25. Tracy B. The Science of Motivation: Strategies and Techniques for Turning Dreams into Destiny / B. Tracy // Gildan Media. 2017. P. 256