

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра Экономики предприятия природопользования и учетных систем

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

**На тему: «Анализ эффективности системы оценки персонала »**

**Исполнитель: Этохо Ондо Мария Ньевес Нчама**  
(фамилия, имя, отчество)

**Руководитель: кандидат экономических наук, доцент Петрова Екатерина**  
**Евгеньевна**  
(ученая степень, ученое звание)

**«К защите допускаю»  
Заведующий кафедрой**

  
(подпись)

**Доктор экономических наук, профессор**  
(ученая степень, ученое звание)

**Куручкина Анна Александровна**  
(фамилия, имя, отчество)

**«1» июля 2021 г.**

Санкт-Петербург  
2021

## Содержание

Введение .....	3
Глава 1 : Теорические основы система оценки персонала.....	5
1.1. Понятие система оценки персонала.....	5
1.2. Функция персонала.....	16
Глава 2. Анализ организационно-хозяйственной деятельности ООО «ЛЕНТА».....	29
2.1. характеристика деятельности ООО «ЛЕНТА».....	29
2.2. Анализ показателей ассортимента ООО « ЛЕНТА».....	34
2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования ООО ТК «Лента».....	42
Глава 3. Разработка мероприятий по повышению квалификации сотрудников ООО «ЛЕНТА».....	45
3.1 Разработка и внедрение модели карьерного развития работников торговли.....	45
3.2. Социально-экономическая оценка мероприятий по развитию торгового персонала ООО «ЛЕНТА».....	52
Заключение .....	62
Список используемой литературы .....	64
Приложения .....	67

## Введение

Актуальность выбранной темы выпускной работы «Анализ эффективности системы оценки персонала» основана на том, что человеческие ресурсы являются одним из основных ресурсов любой организации. Сегодня общество интенсивно развивается, и чтобы оставаться конкурентоспособной организацией на рынке труда, необходимо постоянно развивать его навыки, как личные, так и профессиональные.

Если не обращать внимание на знания и навыки сотрудников, организация не сможет добиться высоких показателей качества и рентабельности. Вот почему своевременная разработка актуальна для любой организации. При правильной системе развития персонала организация может повысить производительность труда и качество работы. Этим способом компания будет конкурентоспособной, что является очень важным аргументом в пользу доверия сотрудников к организации.

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

Для достижения цели, необходимо решить несколько задач:

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

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

Предмет исследования – Анализ эффективности системы оценки персонала ООО «Лента».

Для изучения темы выпускной квалификационной работы использовались нормативно-правовые акты, справочная и методическая литература, информация периодической печати, Интернет-сайтов, локальные документы, а также иные источники, относящиеся к исследуемым вопросам.

За методологическую основу были приняты материалы специалистов в области управления персоналом, таких как Е.В.Куприянчук, Ю.В.Щербакова, Егоршин А. П, Анцупов А.Я.,Петрова, Ю. А. и другие.

Данная работа включает рекомендации в области Анализа эффективности системы оценки персонала, направленные на повышение конкурентоспособности и эффективности функционирования предприятия .

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

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, 3-х глав, заключения, библиографического списка из 25 источников.

## Глава 1 : Теорические основы система оценки персонала

### 1.1. Понятие система оценки персонала

Система оценки персонала определяет самые общие принципы функционирования, развития и мобилизации людей, необходимых в мире организации для достижения своих целей.

В соответствии с поставленной миссией и видением, с учетом особенностей и специфики и, прежде всего, агрессивной среды.

Именно по этой причине еще больше укрепляется идея о том, что оценка персонала является ключевым фактором успеха, независимо от того, вносят ли они свои знания и навыки в создание, различия или ограничения, с которыми сталкиваются компании в современном мире.

Эффективное и действенное управление ими сегодня является основным приоритетом для достижения уровня конкурентоспособности.

**Система оценки персонала** — это набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных основными функциями управления персоналом: Подбор и расстановка персонала. Мотивация, компенсации и льготы. Обучение и развитие. Работа с кадровым резервом.

**Управление персоналом организации** — это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления им. **Система управления персоналом** — совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него для реализации целей организации. Система управления персоналом организации включает в себя определение:

целей система оценки персонала:

- Создание, поддержание и развитие кадрового контингента с навыками и мотивацией для достижения целей организации.
- Создание, поддержание и развитие организационных условий для осуществления, развития и полного удовлетворения людских ресурсов и достижения индивидуальных целей.
- Достижение эффективности и результативности с помощью имеющихся людских ресурсов.

Система управления персоналом является подсистемой в системе управления организацией, следовательно, с одной стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с целями функционирования и развития организации; с другой стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с потребностями работников организации.

Задачами системы управления персоналом являются:

- изучение отношений социальной работы, обеспечивающих развитие и реализацию трудового и производственного потенциала организации; создание условий для роста производительности и эффективности организации путем изучения ее целей и кадровых потребностей;
- определение основных принципов и методов управления персоналом для повышения эффективности деятельности отдельного работника, группы работников и организации в целом;
- разработка системы показателей, позволяющих оценить эффективность управления персоналом организации. Процесс увязывания целей в системе управления персоналом столь сложен, что требует стратегического подхода, включения в систему управления персоналом выверенной кадровой политики.

**Политика** — это основные правила и принципы, определяющие конкретные действия.

**Кадровая политика** — Это основные правила и принципы, которые регулируют отношения с персоналом организации, которые являются логическим и естественным продолжением производственной, маркетинговой, инвестиционной и других политик организации.

Политика в области управления персоналом базируется на базовых и специфических принципах.

**Базовые принципы** — Это принципы согласованности, обратной связи, нормативности, изменчивости, новаторства, рефлексивности.

**Специфические принципы** — принципы синергии, контекстуальной специфики.

Принцип согласованности в управлении персоналом предполагает взаимное соответствие целей, принципов, организационной структуры, функций и технологий управления персоналом миссии организации и с учетом конкретной исторической реальности государства и национальных структурных образований.

Принцип обратной связи означает функционирование и развитие системы мониторинга организационного социально-профессионального фона. Принцип нормативности предполагает наличие признанного профессиональной общественностью ядра квалификационных требований, овладение которым гарантирует необходимый минимум компетентности в данной области, отражение его в стандартах организации и должностных требованиях.

Принцип вариативности требует разнообразия направлений профессионализации на различных ее этапах при одновременном соблюдении принципа нормативности.

Принцип инновационности предусматривает организацию и развитие целостной системы профессионального экспериментирования,

социально-профессиональной экспертизы, целесообразного осуществления нововведений в управлении персоналом.

Принцип рефлексивности означает, что специалист последовательно осваивает все более абстрактные фрагменты профессионального пространства, проходя от технологического через управленческий, теоретический к методологическому уровню рефлексии в профессиональной деятельности.

Принцип синергии — осознание того факта, что эффект от взаимодействия работников в данной области управления возникает при условии опоры на совместные ценности организации.

Принцип контекстуальной специфики предполагает учет регионально-исторических и социокультурных условий среды функционирования организации.

Кадровая политика есть всегда у любой организации хотя бы потому, что никакая разумная деятельность немыслима без основных принципов, определяющих конкретные действия.

Другое дело — какова эта политика. До недавнего времени преобладал подход к персоналу как к издержкам производства, а издержки, как известно, необходимо минимизировать. Соответственно минимизировались и функции по управлению персоналом. В последнее время появилось понимание, что персонал — это ценный ресурс, источник богатства организации, капитал, и его необходимо наращивать, в него надо инвестировать, чтобы получить прибавочную стоимость. Подход к персоналу как ресурсу означает:

1) индивидуальный подход ко всем работникам, осуществляемый в пределах совмещения их интересов и интересов организации;

2) осознание проблемы дефицита квалифицированного и высококвалифицированного персонала, что приводит к конкретной борьбе за знания, навыки, способности на рынке труда;

3) переход к человеческим ресурсам означает отход от представлений о персонале как «даровом капитале», освоение которого не требует от руководства ни финансовых, ни трудовых, ни организационных, ни временных, ни прочих затрат.

Основная задача новой философии менеджмента начала XXI в. заключается в том, чтобы «делать знания» производительными.

Ее основные положения характеризуют следующие моменты:

- ставка делается на человека профессионального и корпоративного (в отличие от человека экономического и человека иерархического). Эволюция представлений человека в организации как объекта управления приведена в табл. 1.1;
- организация рассматривается как живой организм, состоящий из работников, объединяемых совместными ценностями;
- организации должно быть присуще постоянное обновление, питающееся внутренним стремлением и нацеленное на приспособление к внешним факторам, главным из которых является потребитель.

Таблица 1.1

### **Видение человека в организации как объекта управления**

Человек в организации	Содержание модели
Человек экономический	Характеризуется предположением, что основным стимулом для любого работника

	является высокий заработок (возможность удовлетворять материальные потребности)
Человек потребляющий	Характеризуется предположением, что основными- мотивами к труду являются стремление к статусу и власти как источнику дополнительных возможностей
Человек иерархический	Характеризуется предположением, что для работников важными являются свобода индивидуального выбора и самоопределение в социуме, продвижение по ступеням организационной иерархии
Человек профессиональный	Характеризуется предположением, что основными стимулами являются причастность к делам организации, признание достижений работника, участие в принятии решений, стремление к расширению круга своей ответственности
Человек корпоративный	Характеризуется предположением, что работники должны влиться в организационный механизм организации,

	нормы которой формируют поведение работника
--	---

Концепция человеческих ресурсов признает необходимость капиталовложений в их формирование, использование и развитие исходя из экономической целесообразности. Цель капиталовложений — привлечение более качественных в профессиональном плане работников, их обучение и поддержание в состоянии высокой трудоспособности, создание условий для их творческого и профессионального развития, что влечет за собой необходимость более полного использования знаний, навыков, способностей членов организации.

Отсюда меняются и акценты работы с персоналом, в частности, делаются усилия по развитию и раскрытию «скрытых» возможностей работника. Проблема заключается в том, что работники являются наиболее консервативной составляющей организации, и требуется обязательная адаптация человеческих ресурсов к новым целям, методам отношения. Прежде чем изменятся не только знания и навыки, но и ценностные ориентиры, поведение, система отношений, пройдет гораздо больше времени, чем необходимо для осуществления технологических или технических изменений.

Сущность новой концепции сводится к необходимости расширения границ знаний, навыков и умений, необходимых для производительного труда и жизнедеятельности в целом.

Новая концепция развития человека должна ориентироваться на становление и развитие творческой личности, где расходы на подготовку персонала рассматриваются не как издержки на рабочую силу, а как долгосрочные инвестиции, необходимые для процветания организации и обеспечения высокого качества человеческих ресурсов, особенность которых определяется следующими факторами:

- это самый сложный объект социального управления;
- профессионализация видов деятельности требует большой капиталоемкости для становления профессионалов;
- высокая эффективность деятельности профессионалов в организации достигается созданием рационального управления их возможностями;
- чем больше работники включены в профессиональную деятельность, тем больше у них накапливается жизненного и профессионального опыта, тем меньше времени им требуется для качественного решения профессиональных задач и тем большую ценность они представляют для организации.

С ростом технической вооруженности труда все дороже обходится обществу недостаточная квалификация, легкомыслие, низкий уровень культуры и грамотности, безответственность отдельного работника, а следовательно, и пороки в системе экономических и социальных отношений, их порождающие. И это не преувеличение.

Формирование нравственной надежности и ее «включение» на личностном уровне в процесс трудовой деятельности с помощью соответствующих социальных технологий становятся одной из важнейших и актуальных задач любой организации, социального управления в целом.

Таким образом, высокая степень организованности и порядочности работника, его честность, осознание им личной ответственности перед людьми, обществом, способность к самоконтролю, навыки добросовестной работы оказываются в условиях технологической революции необходимыми «производственными» качествами. Нравственная надежность становится одной из важнейших характеристик качества трудовых ресурсов, практически каждого работника, каждого человека.

Формирование концепции человеческого развития является результатом длительной эволюции и синтеза направлений исследований экономического поведения человека в обществе.

В зависимости от того, какой концепции управления персоналом придерживается руководство организации, будет строиться система управления персоналом. Влияние выбора концепции управления персоналом на кадровую политику показано в табл. 1.2.

Таблица 1.2

**Зависимость кадровой политики от концепции управления персоналом**

Концепция	Персонал — издержки	Персонал — капитал
Политика в отношении организационных стандартов и личностного фактора	Четко отлажены организационная Отдается предпочтение творчеству обязанностей и требований к персоналу, кандидат должен строго соответствовать организационным требованиям, а работник — столь же строго выполнять свои обязанности	Отдается предпочтение творчеству и инициативе, организация готова гибко подходить к управлению людьми, брать людей с собственным «интеллектуальным багажом» и создавать под них специальные рабочие места, соответствующие их личностным особенностям

Политика вознаграждения	Жесткая система оплаты, не зависящая от достижений работника	Дифференцированная оплата труда, каждый может заработать столько, сколько сумеет
Политика найма	Наем дешевых, пусть и не очень квалифицированных работников	Наем дорогих, но высококвалифицированных работников
Политика в области карьеры персонала	Поиск руководителей вне организации по принципу «чужие лучше»	Поиск руководителей в организации по принципу «свои надежнее»
Политика стабилизации внутри организационного рынка труда	Поиск людей, полностью удовлетворенных существующими в организации условиями работы	Минимизация текучести, разработка программ мотивации
Политика оценки достижений	Формализованная оценка персонала	Индивидуальный подход к оценке персонала

Кадровая политика различается по следующим основаниям:

осознанность и последовательность, либерализм или жесткость, дифференцированность.

**Осознанность и последовательность.** Кадровая политика может осознаваться руководством и целенаправленно выстраиваться в соответствии с

политиками маркетинга и инвестиций, может вестись хаотично, без четкого понимания, что и зачем делается; при этом следует понимать, что политика может и должна меняться с развитием организации, изменением ее положения на рынке и другими факторами.

**Либерализм или жесткость.** Либеральная, демократичная, социально ориентированная политика означает не отсутствие дисциплины, а примат личностного начала над организационным. В таких организациях каждый — сначала человек, потом уже работник. Отсюда значительные различия в оплате труда, дисциплинарных требованиях и других организационных ограничениях.

Жесткая кадровая политика предполагает, что главное — организация, ее интересы, устои и правила. Работник же обязан вписаться в них. Отсюда строгая дисциплина, много письменных регламентов, инструкций, приказов, а также высокие (в значительной мере — формальные) требования при отборе новых работников. С работников спрашивают не только за конечные результаты в работе, но и за соблюдение всех предписаний.

Политика должна соответствовать характеру производства организации и стадии ее развития.

**Дифференцированность.** Кадровая политика организации может

декларировать равноправие всех работников, а может, наоборот, быть очень избирательной по отношению к слоям и группам, рынкам труда. Целенаправленная и осознанная политика обычно дифференцирована.

Чаще всего дифференциация проходит по оси должностной лестницы и (или) стажа работы в организации. Есть организации, которые выделяют «золотой фонд» работников, в который можно попасть исключительно по профессиональным достижениям и проявленной лояльности к организации. К «золотому фонду» должно быть особое отношение: привилегии, специальные

меры, мотивирующие их к работе в данной организации. К остальным работникам — жесткое административное отношение.

Методы управления персоналом — это способы воздействия на него, позволяющие изменять его результаты труда и поведение в организации. Все методы управления персоналом делятся на три группы:

*административные*, связанные с изменением условий труда работников и не противоречащие трудовому законодательству РФ;

*экономические*, связанные с изменением компенсационного пакета работника на основе развития внутриорганизационных систем стимулирования и мотивации персонала;

*социально-психологические*, связанные с развитием ценностных ориентаций работника и изменением его социального статуса в организации.

## 1.2 Функция персонала

**Функций управления персоналом** — Это отдельные виды деятельности в системе управления персоналом, которые обеспечивают эффективное достижение целей. Все функции управления персоналом можно разделить на три комплексные:

- формирование персонала организации;
- использование персонала организации;
- развитие персонала организации.

**Формирование персонала организации** — это вид управленческой деятельности, связанный с обеспечением организации персоналом позволяющим реализовать ее цели.

**Использование персонала организации** — это вид управленческой деятельности, связанный с рациональным функционированием персонала с

учетом необходимого организационного поведения, отражающего культуру организации.

**Развитие персонала организации** — это вид управленческой деятельности, связанный с повышением использования трудового потенциала работника на основе его оценки и обучения.

**Объект управления персоналом.** Сложность и универсальность человеческого фактора не позволяет однозначно определить объект управления, который также является элементом системы управления персоналом. В современной литературе также используются различные определения и их характеристики.

**Рабочая сила** — совокупность качеств работника, определяющих его способность к выполнению определенного вида работы.

**Трудовой ресурс** — это население трудоспособного возраста (мужчины — 16—65, женщины — 16—60 лет), обладающее необходимым физическим развитием, знаниями и практическим опытом для работы в народном хозяйстве, а также занятое население старше и моложе трудоспособного возраста.

**Человеческий ресурс** — это совокупность качеств работника, отражающая его психологическое, физическое состояние здоровья, уровень общего и специального образования, накопленный производственный опыт, общий культурный уровень развития, зависящий от всего комплекса жизненных условий и используемый в текущей деятельности.

**Трудовой потенциал** — Это совокупность личностных и профессиональных качеств, определяющих потенциальные пределы участия сотрудников в текущей и будущей трудовой деятельности, позволяющая обеспечить эффективность индивидуальной и коллективной работы за счет использования новых технологий, рациональных форм организации трудовой деятельности. производственные и рабочие процессы.

**Человеческий потенциал** — Это совокупность не только личных и профессиональных, но и мотивационных, духовных и других качеств, определяющих потенциал и пределы участия сотрудника в трудовой деятельности, способность достигать определенных результатов в определенных условиях, а также совершенствоваться на работе в процессе труда. К характеристикам человеческого потенциала можно отнести следующие:

- ценностные ориентации как цели жизни (труд, познание, общение, общественнополитическая деятельность, материальные ценности) и как средства достижения цели жизни (развитие нравственных, деловых, волевых, моральных качеств);
- коммуникативная, эмоциональная, волевая, интеллектуальная сфера;
- мотивационная система, система отношений к работе, психологический климат в семье и коллективе, отношения с непосредственным руководителем;
- психологическая сфера, тип темперамента, опыт профессиональной деятельности, а также специфические характеристики и свойства, выражающие отношение к работе, направленность на дело, работоспособность, деловитость, удовлетворенность трудом, дисциплинированность, уверенность в конечном успехе;
- свойства, характеризующие отношение работника к самому себе,

умение налаживать деловые отношения, стремление оказать помощь коллегам по работе, умение воспринимать критику, справедливость, вежливость, тактичность и т.п.

**Человеческий капитал.** — - определенный уровень здоровья, знаний, навыков, способностей, мотивации, сформированных у работника в результате вложений, ведущих к повышению его квалификации, своевременно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, способствуют повышению производительности и качество работы и, следовательно, увеличение заработка.

**Персонал** — это совокупность всех работников организации с учетом их личных особенностей, взаимодействующих в определенном пространственном и временном режимах.

Персонал организации как фактор производства нельзя приравнять к другим факторам производства, ведь речь идет о людях, которыми нельзя манипулировать, как неодушевленными предметами. Отношения людей в процессе работы несут в себе не только проблемы обыденной жизни, но и набор проекций и переносов, усугубленных к тому же экзистенциально значимой проблематикой личного самоопределения. Поэтому работник организации — это особый ресурс производства, специфические характеристики которого необходимо учитывать при управлении.

К таким характеристикам можно отнести следующие :

- работники наделены интеллектом, их реакция осмысленна, а значит, процесс взаимодействия между ними и организацией является двусторонним;
- трудовая жизнь работников довольно длительна — 30—40 лет, соответственно трудовые отношения могут носить долговременный характер;
- работники в организацию приходят с определенными целями

и ожидают от нее помощи в реализации этих целей;

- работники могут поменять производительность труда, отказаться

от условий труда, уволиться из организации, протестовать по поводу условий труда;

- работники могут наращивать свой потенциал и повышать свою

компетентность;

- работники социально неоднородны.

**Кадры** — штатный состав работников организаций. Кадры характеризуются численностью, составом и профессиональной, квалификационной, должностной и половозрастной структурой.

**Трудовой коллектив** — это социальная общность работников, объединенных на основе общественно значимых целей, общих ценностных ориентаций и участвующих в деятельности организации на основе трудового договора. Основная форма осуществления полномочий трудового коллектива — общее собрание. Трудовой коллектив решает вопросы заключения коллективного договора с администрацией, самоуправления трудового коллектива, предоставления работникам предприятия социальных льгот из фонда трудового коллектива и т.д.

Объектами управления персоналом в организации могут быть,

кроме того, следующие категории персонала:

1) линейный управленческий персонал, осуществляющий руководство подчиненными подразделениями и коллективами;

2) функциональный персонал, осуществляющий отдельные функции (наем, адаптация, развитие персонала и т.д.);

3) различные объединения работников (профсоюзы, кружки качества, проектные и экспертные группы и т.д.);

4) неформальные лидеры, имеющиеся в организации.

Основным признаком персонала организации является наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором.

Однако сегодня есть такие лица или группы лиц, которые не являются фактически персоналом организации, но активно участвуют в эффективном ее функционировании. К ним относятся акционеры, не работающие в данной организации, совет директоров, несущий полную ответственность за ее деятельность и принятие управленческих решений, и т.д.

**Субъектами управления** в организации являются:

руководители любого уровня управления, имеющие подчиненных. Следует понимать, что все руководители, кроме руководителя организации, являются и субъектом, и объектом управления;

- отдел кадров;
- отдел труда и заработной платы;
- отдел нормирования труда;
- отдел развития персонала (отдел обучения персонала);
- отдел охраны труда и техники безопасности;
- отдел социального развития персонала.

Кроме того, функции по управлению персоналом выполняют некоторые структурные подразделения, например:

- юридический отдел в части согласования трудовых отношений;
- отдел научно-технической информации и патентнолицензионной работы в части организации инновационной деятельности в организации;
- отдел рекламы в части организации рекрутинговой кампании;
- отдел безопасности в части обеспечения благонадежности персонала и др.

Совокупность субъектов управления персоналом позволяет формировать организационную структуру управления персоналом, сложность которой зависит от целей и задач, принципов, политики, методов, функций, от количества и качества объектов управления.

Эффективное функционирование системы управления персоналом зависит от качества обеспечивающих подсистем, к которым относятся правовая, делопроизводственная, информационная, техническая, нормативно-методическая, финансовая подсистемы.

**Правовая подсистема** включает комплекс средств правового воздействия на всю систему управления персоналом для повышения

эффективности деятельности организации. К основным задачам правовой подсистемы относят:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наемным работником;
- защиту прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Для реализации задач правовой подсистемы необходимо соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда и трудовых отношений. Главным структурным подразделением, обеспечивающим соблюдение трудового законодательства, является юридический отдел. Кроме того, оно возложено на руководителя организации и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. В своей работе субъекты управления используют Трудовой кодекс Российской Федерации, постановления Правительства РФ, акты и распоряжения Министерства здравоохранения и социального развития, Федеральной службы по труду и занятости и других министерств и ведомств, которые в организации отражаются в приказах руководителя, положениях о подразделениях, должностных инструкциях и других стандартах организации.

**Делопроизводственная подсистема** включает комплекс средств, связанных с организацией разработки и исполнением документов, обеспечивающих эффективное использование персонала организации. К основным задачам делопроизводственной подсистемы относятся:

- своевременная подача кадровых документов во внешнюю среду (отчеты в пенсионные и налоговые фонды и т.д.);
- разработка форм внутриорганизационной системы кадрового документооборота с возможностью использования электронных форм документов;
- обеспечение бесперебойного цикла «жизни» кадрового документа (разработка, принятие, исполнение и утилизация документа) всеми заинтересованными подразделениями.

Делопроизводственная подсистема характеризуется тем, что в организациях может циркулировать документация в формах, утвержденных

внешними органами или сформированных на основе внутри-организационных приказов и распоряжений.

В подсистеме управления персоналом внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

- плановая и отчетно-статистическая;
- организационно-распорядительная (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, приказы, протоколы и т.д.);
- социальная, экономическая и т.д.

Каждое подразделение службы управления персоналом разрабатывает, готовит, оформляет документацию, соответствующую его функциональному назначению, порядок работы которой должен регулироваться либо внутренним организационным распоряжением, либо распорядительными документами общей и федеральной отрасли.

**Информационная подсистема** включает определенный объем информации, позволяющей эффективно функционировать системе управления персоналом.

К основным задачам информационной подсистемы относятся:

- определение необходимого объема и структуры информации для принятия кадровых решений;
- получение, переработка, передача, хранение и уничтожение информации.

Современное информационное обеспечение основывается на создании информационных массивов.

Информационная подсистема должна отвечать следующим требованиям:

- рациональная интеграция кадровой и прочей (финансовой, производственной и т.д.) информации для принятия кадровых решений;
- исключение дублирования информации;
- сокращение форм документов;
- обеспечение защиты информации.

К кадровой информации, не составляющей коммерческую тайну, относятся сведения о численности, составе работающих, их заработной плате, условиях труда, а также информация о наличии свободных рабочих мест.

**Техническая подсистема** включает комплекс взаимосвязанных технических средств, позволяющих собирать, регистрировать, накапливать, передавать, обрабатывать и выводить в форме документов кадровую информацию.

Основными задачами технической подсистемы являются:

- способность с минимальными трудовыми и стоимостными затратами,

с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки перерабатывать необходимый объем кадровой информации;

- обеспечивать необходимый доступ для пользователей с различными

объемами информации.

Поэтому при выборе технических средств следует учитывать их основные характеристики: производительность при выполнении технологических операций, надежность работы, совместимость работы оборудования различных типов, стоимость оборудования, состав и количество обслуживающего персонала, площадь, требующаяся для размещения оборудования.

Технические средства подбираются исходя из вида регистрируемой информации, объемов информации, требований к ее надежности, объемов и дальности передачи информации, сроков передачи информации, условий ее передачи, времени на передачу, частоты, скорости передачи, количества выдаваемой информации.

**Финансовая подсистема** включает набор инструментов, позволяющих определить источники обучения и направления использования денежных и материальных ресурсов, предназначенных для обеспечения функций системы управления персоналом организации. К основным задачам финансовой подсистемы относятся:

- обеспечение эффективной связи между стратегией развития организации и стратегией развития персонала;
- максимально эффективное использование трудовых ресурсов с учетом совокупных ресурсов организации (материальных, производственных, технологических и т.д.) ;
- обеспечение текущего планирования и реальных прогнозов раз. вития системы управления персоналом;
- обеспечение координации, кооперации и коммуникации подразделений организации, позволяющее обнаруживать узкие места в управлении персоналом;
- □ Обоснование затрат организации по всем направлениям системы управления персоналом, определение экономических последствий в случае возможных отклонений от планового плана с использованием финансовых моделей и принятие эффективных управленческих решений;

- создание базы для оценки и контроля выполнения планов организации в области управления персоналом;
- исполнение требований законов и контрактов (трудовых, коммерческих и пр.);
- повышение управляемости организации за счет оперативного отслеживания отклонений фактических данных от плановых и своевременной корректировки действий;
- эффективная организация процесса управления персоналом.

Финансовая подсистема должна функционировать в рамках финансового управления организации, поскольку финансы часто становятся ограничивающим фактором в управлении персоналом. Основой финансового менеджмента в современных условиях является бюджет организации.

**В первой главе** рассматриваются теоретические аспекты организации анализ эффективности система оценки персонала на предприятии, а также ее формы и системы. Здесь рассматривается понятие ,сущность и функции система оценки персонала ,формы и системы персонала , а также исследование путей анализ эффективности система оценки персонала.

Система оценки персонала — это набор нескольких инструментальных систем, прочно связанных основными функциями управления персоналом: Подбор и расстановка персонала. Мотивация, компенсации и льготы. Обучение и развитие. Работа с кадровым резервом. Управление персоналом организации — это целенаправленная деятельность, которая предполагает определение основных направлений работы с персоналом, а также средств, форм и методов управления им. Система управления персоналом — совокупность подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и осуществления эффективного воздействия на него для реализации целей организации. Система управления персоналом организации включает в себя определение:

целей система оценки персонала:

- ❖ Создание, поддержание и развитие кадрового контингента с навыками и мотивацией для достижения целей организации.
- ❖ Создание, поддержание и развитие организационных условий для осуществления, развития и полного удовлетворения людских ресурсов и достижения индивидуальных целей.
- ❖ Достижение эффективности и результативности с помощью имеющихся людских ресурсов.

Система управления персоналом является подсистемой в системе управления организацией, следовательно, с одной стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с целями функционирования и развития организации; с другой стороны, цели системы управления персоналом должны быть увязаны с потребностями работников организации.

**Задачами системы управления персоналом являются:**

- ❖ изучение отношений социальной работы,
  - ❖ определение основных принципов и методов управления персоналом для повышения эффективности деятельности отдельного работника, группы работников и организации в целом;
  - ❖ разработка системы показателей, позволяющих оценить эффективность управления персоналом организации.
- Функций управления персоналом** — Это отдельные виды деятельности в системе управления персоналом, которые обеспечивают эффективное достижение ваших целей.. Все функции управления персоналом можно разделить на три комплексные:
- ❖ формирование персонала организации;
  - ❖ использование персонала организации;
  - ❖ развитие персонала организации.

## Глава 2. Анализ организационно-хозяйственной деятельности ООО «ЛЕНТА»

### 2.1. Характеристика деятельности ООО «ЛЕНТА»

Торговое предприятие «Лента» – это одна из глобальных и эффективно-

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

Ассортимент магазина-склада включал в себя:

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

Сегодня «Лента» - это:

- ❖ 246 гипермаркет
- ❖ 129 супермаркетов
- ❖ 88 городов
- ❖ 50.509сотрудников
- ❖ Компания с годовым оборотом более 144,3 млрд. руб.
- ❖ 5,3 млн. активных держателей карт, 6 млн. постоянных клиентов.
- ❖ Ассортимент более 22 000 наименований.
- ❖ площадь торгового зала 7252,53 кв. метра,536 600 кв. м.
- ❖ дополнительное обслуживание 2000 кв. метров.

#### **Задачи и функции**

Одной из главных задач менеджмента является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целеполагание - это исходный момент в деятельности менеджера, имеющий большое значение в условиях рыночной экономики.

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

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

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

Главными предметами деятельности предприятия выступают:

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

Органами управления обществом выступает собрание акционеров, правление и дирекция.

Ежедневное удовлетворение потребностей клиентов - это цель, к которой организация всегда должны стремиться. Думать так, как думает покупатель; делать то, что он хочет; предлагать то, что он хочет. Единственный ресурс для развития - это гость из «Ленты», который приходит снова и снова.

Для них сотрудники - это самое главное в их компании. Если они хотят, чтобы клиент был доволен, они должны думать, что это может сделать только

сотрудник фирмы. В компании нет ничего более ценного, чем люди, которые в ней работают.

Уважение ко всем: уважают все взгляды сотрудников «Ленты», все должности, конструктивную критику и дружеские отношения в компании. Любой сотрудник может обратиться за помощью к любому из работников, и его следует выслушать. Свобода и взаимное доверие не могут быть ограничены ничем и никем.

Только командная работа! Ни один из них индивидуально не может справиться с задачей всестороннего удовлетворения потребностей клиентов. Только в результате совместной работы, только плечом к плечу «Лента» сможет это сделать.

Учиться и развиваться ежедневно! Руководство приветствует образование, рост и квалификацию людей. Компания не может расти, если люди, которые в ней работают, не растут.

Инновации и новые идеи - двигатели роста «Ленты». Сегодня не будет таким, как вчера. Завтра не будет таким, как сегодня. Если они не внедряют что-то новое, конкуренты сделают это за нас. Любая инициатива любого сотрудника должна быть поддержана и услышана.

Снижать цены. Лента - лидер ценового поля. Так было, так есть и так будет. Лента всегда будет предлагать своим покупателям больше товаров за меньшие деньги.

Продается только качественная продукция. Они должны гарантировать любому покупателю высокие стандарты гигиены и безопасности товаров, качество которых не вызывает сомнений.

Бережливое отношение к тратам. Каким бы ни был успех компании, необходимо думать о затратах. Каждый бездумно потраченный рубль

поднимает цены для клиентов. они должны иметь минимальную стоимость единицы товара, продаваемого в стране.

Таблица 2.1

Организационная структура ООО «Лента»

Должность	Количество единиц	Оклад, руб.	Фонд оплаты, руб
Директор	1	63019	50000
Управляющий	1	35000	35000
Руководитель отдела	9	38 035	342315
Заместитель руководителя отдела	4	49582	198328
Продавцы	21	25000	525000
Бухгалтер-кассир	9	20000	180000
Водитель	5	31407	157035
Кладовщик	4	31725	126900
Уборщица	2	17000	34000
Охранник	2	22000	44000
менеджер	2	22589	45178
начальник	2	61966	123932
специалист	15	35680	535200
грузчики	2	36000	72000
работники склада	4	22000	44000
логисты	2	23279	46558
Повара и помощники	2	15000	30000
итого	87	-	2.589.446

Директор осуществляет организацию учета ООО «Лента» и контролирует экономическое использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов, принимает меры по своевременному обеспечению предприятий продуктами питания и средствами материально-технического снабжения. А также устанавливает лимит остатков запасов для каждого финансово ответственного лица; руководит внедрением прогрессивных форм обслуживания; следит за соблюдением сотрудниками правил безопасности; санитарные требования. В функции директора входит рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению указанных недостатков; для повышения квалификации сотрудников и контроль за экономным

использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, принимает меры по своевременному снабжению предприятий продовольственными товарами и средствами материально-технического снабжения.

Основная задача менеджера - следить за ежедневной работой всего магазина.

Утром, приходя на работу, менеджер должен проверить техническое состояние помещения: холла, санузла, внимание уделено качеству чистоты, наличию и удобству обслуживания мебели, техники, освещения и т. д. Немедленно принимает меры по устранению недостатков или поломок.

Руководители отделов составляют графики выхода персонала на работу, ведет учет рабочего времени сотрудников, обеспечивает своевременную и правильную подготовку своего отдела к открытию, также принимают участие в работе по оценке качества труда, ведет журнал учета.

Заместитель руководителя отделов выполняет указания руководителя отдела, проверяет наличие товара на полках своего отдела, наличие ценников, осуществляет контроль за правильностью указания цены на ценниках, проверяет внешний вид продавцов своего отдела, чистоту полок и витрин своего отдела, отдает указания продавцам своего отдела.

Продавец готовит рабочее место, проверяет наличие и исправность оборудования, инвентаря и инструмента, установку весов. Осуществляет подготовку товаров к продаже: проверяет наименование, количество, сортность, цены, состояние упаковки и правильность маркировки, а так же распаковывает, осматривает внешний вид, осуществляет зачистку, нарезку, разделку и разруб товаров. Осуществляет обслуживание покупателей: нарезает, взвешивает и упаковывает товар, подсчитывает стоимость покупки, проверяет реквизиты чека, выдает покупку. Принимает участие в проведении инвентаризации, в составлении товарных отчетов, актов на брак, недостачу, пересортицу товаров и приемо-сдаточных актов при передаче материальных ценностей.

Бухгалтер-кассир осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств с обязательным соблюдением правил, обеспечивающих их сохранность, ведет на основе приходных и расходных документов кассовую книгу, сверяет фактическое наличие денежных сумм с книжным остатком. Составляет кассовую отчетность.

Водители осуществляют доставку заказанной клиентами продукции до места назначения.

Кладовщик осуществляет руководство работами по приему, хранению и отпуску товарно-материальных ценностей на складах, по их размещению с учетом наиболее рационального использования складских площадей, облегчения и ускорения поиска и отпуска, а также сохранности товарно-материальных ценностей. Обеспечивает сохранность складированных товарно-материальных ценностей, соблюдение режимов хранения, ведение учета складских операций. Организует работы по комплектации, упаковке и подготовке продукции к отпуску.

Охранник несет службу по охране предприятия, производит досмотр вещей, а также личный досмотр рабочих и служащих. Осуществляет контроль за работой установленных на предприятии приборов охранной и охранно-пожарной сигнализации.

Уборщица - уборка всех помещений предприятия.

## **2.2. Анализ показателей ассортимента ООО «ЛЕНТА»**

Инструментом регулирования ассортимента товаров в гипермаркете служит ассортиментный перечень товаров. Частью товарной политики предприятия является ассортиментная политика. Она включает все решения по формированию ассортимента. Другими словами, ассортиментная политика - это принципы формирования набора товаров (услуг), которые производит или продает предприятие. Цель этой политики состоит в том, чтобы ассортимент

предприятия, с одной стороны, наиболее точно соответствовал спросу покупателей, с другой стороны, позволял оптимально распределить ресурсы предприятия и получить наибольшую прибыль. Чтобы выяснить, насколько ассортимент предприятия соответствует этим целям, необходимо провести его маркетинговый и экономический анализ.

Перед расчетом названных показателей необходимо дать общую характеристику ассортимента и ассортиментной политики предприятия.

В табл. 2.2.представлен основной перечень товаров гипермаркета «Лента».

Таблица 2.2. Ассортиментные группы товаров

п/п	№ групп	Наименование ассортиментных групп	Приблизительное количество позиций
1		Мясные полуфабрикаты	60-100
2		Колбасы и колбасные изделия	95-105
3		Пельмени, вареники	15-25
4		Рыба, пресервы	30-45
5		Молочные продукты	30-55
6		Мороженое	30-40
7		Йогурты, десерты	35-60
8		Сыры	15-25
9		Масло, майонез	20-25
10		Выпечка длительного хранения	15-25
11		Орешки, чипсы, жевательная резинка, жевательные конфеты	80-140
12		Печенье, сухари, пряники, вафли	25-45
13		Конфеты (в коробках, шоколадные, карамель)	45-100
14		Сухие завтраки	25-40
15		Пасты, крема	20-40
16		Шоколад	55-75
17		Вино - водочные изделия	130-160
18		Пиво	80-100
19		Напитки, соки	80-100
20		Чай, кофе	80-100
21		Фрукты, овощи	50-90
22		Мука, крупы	35-65
23		Соль, сахар	10-15
24		Табачные изделия	100-155
25		Птица	8-25
26		Хлеб, сдоба	25-65
27		Соусы, кетчупы, горчица, уксус	25-45
28		Консервы	45-55

29	Продукты быстрого приготовления	35-45
30	Пряности, приправы	35-40
31	Макаронные изделия	40-55
32	Прочее	20-50

Можно произвести расчет следующих показателей ассортимента в табл.2 представлен коэффициент полноты ассортимента:

$$Kп = Rф / Rн.$$

где Kп - коэффициент полноты ассортимента магазина на конкретную дату;

Rф - фактическое количество разновидностей товаров в момент проверки;

Rн - количество разновидностей товаров, которое предусмотрено обязательным ассортиментным перечнем.

Таблица 2.3 Коэффициент полноты ассортимента

Наименование	Количество по. ассортиментному перечню	Фактическое количество на момент проверки	Kп
Молоко и кисломолочные продукты, сыры фасованные	140	135	0,9
Колбасы и колбасные изделия, мясные деликатесы	135	110	0,8
Мясные полуфабрикаты собственного производства ИСО стороны	50	40	0,8
Рыбные полуфабрикаты собственного производства и со. стороны.	50	50	0,1
Куриные полуфабрикаты и со. стороны	48	68	1,4
Салаты, фасованные от поставщика и собственного производства	45	58	1,2

Продукты производства кулинарного цеха	45	65	1,4
Птица	25	35	1,4
Яйцо	8	10	1,2
Рыба разной переработки и морепродукты фасованные	64	64	1
Хлеб и хлебобулочные изделия	55	55	1
Кондитерские изделия, торты, пирожные, шоколадные изделия	60	80	1,3
Фрукты, овощи, сухофрукты, грибы, ягоды	70	80	1,14
Чай, кофе, какао фасованные и весовые	250	270	1,08
Специи и пряности, приправы, соусы	64	74	1,15
Соки, воды газированные напитки, минеральные воды	150	180	1,2
Сок	70	70	1
Детское питание	115	127	1,104
Мука, крупяные, сыпучие товары	41	39	0,95
Масло животное, растительное, жиры, маргарины	83	62	0,74
Консервированная продукция разная	300	310	1,03
Сухие завтраки, продукты быстрого приготовления	33	52	1,57
Продукты глубокой заморозки	110	75	0,7
Вино - водочные изделия, пиво	900	1200	1,3
Горячая выпечка из полуфабрикатов	67	48	0,8
Табачные изделия	120	100	0,9
Корма для животных	80	60	0,8

Промышленные товары с хранением на отдельном складе	1200	1770	1,4
<b>ИТОГО</b>	<b>4378</b>	<b>5287</b>	

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что в основном показатель стремится к единице (1). Это хороший факт, который свидетельствует о внимательной работе товароведов.

Табл.2.4. Финансовые результаты 2019

Млн.рублей	1п 2018	1п 2019	2п 2018	2п 2019	2018	2019	%изм.2019- 2018
<b>Выручка</b>	<b>193220</b>	<b>199211</b>	<b>220342</b>	<b>218289</b>	<b>413562</b>	<b>417500</b>	<b>1,05</b>
<b>Валовая прибыль</b>	<b>42319</b>	<b>44855</b>	<b>46475</b>	<b>46803</b>	<b>88794</b>	<b>91659</b>	<b>3,2%</b>
Валовая маржа	21,9%	22,5%	21,1%	21,4%	21,5%	22,0%	0,5 п.п
<b>Коммерческие,общехозяйственные и админ. расходы, в % от</b>	<b>17,1%</b>	<b>19,1%</b>	<b>16,4%</b>	<b>17,6%</b>	<b>16,7%</b>	<b>18,3%</b>	<b>1,6 п.п</b>
Скорректированные коммерческие, общехозяйственные и админ. расходы[5] в % от	12,5%	13,9%	12,2%	12,8%	12,3%	13,3%	0,9 п.п
<b>ЕБИТДАР[6]</b>	<b>20030</b>	<b>19235</b>	<b>22228</b>	<b>21067</b>	<b>42258</b>	<b>40302</b>	<b>(4,6%)</b>
Рентабельность по ЕБИТДАР	10,4%	9,7%	10,1%	9,7%	10,2%	9,7%	(0,5 п.п)
Расходы на аренду, в % от. выручки	1,5%	1,6%	1,4%	1,5%	1,5%	1,5%	-
<b>ЕБИТДА</b>	<b>17226</b>	<b>16144</b>	<b>19082</b>	<b>17816</b>	<b>36194</b>	<b>33959</b>	<b>(6,2%)</b>
Рентабельность ЕБИТДА	8,9%	8,1%	8,7%	8,2%	8,8%	8,1%	(0,7 п.п)
<b>Операционная прибыль до обесценения</b>	<b>11226</b>	<b>8756</b>	<b>12990</b>	<b>10495</b>	<b>24217</b>	<b>19251</b>	<b>(20,5%)</b>
Обесценение активов	(200)	(9005)	68	(2845)	(132)	(11850)	89,7 х
<b>Операционная прибыль/(убыток)</b>	<b>11027</b>	<b>(250)</b>	<b>13058</b>	<b>7651</b>	<b>24084</b>	<b>7401</b>	<b>(69,3%)</b>
Прибыль до налогообложения	6354	(4829)	8464	3089	14817	(1740)	(111,7%)
<b>Чистая прибыль</b>	<b>5161</b>	<b>(4453)</b>	<b>6634</b>	<b>2349</b>	<b>11794</b>	<b>(2104)</b>	<b>(117,8%)</b>
Рентабельность по чистой прибыли	2,7%	(2,2%)	3,0%	1,1%	2,9%	(0,5%)	(3,4 п.п)

Валовая рентабельность выросла до 22,0% с 21,5% в 2018. Позитивный эффект в основном вызван значительным снижением доли низко маржинальных оптовых продаж в общей выручке Компании в течение года. Дополнительный позитивный эффект был обеспечен ростом розничной выручки

Развитие собственного производства и увеличение объемов привело к росту издержек. Товарные потери увеличились в результате продолжающихся изменений в закупках, в том числе за счет большего объема прямого импорта, а также прямых контрактов с поставщиками. В то же время, «Лента» зафиксировала снижение товарных потерь в категории фреш в результате целенаправленных усилий компании.

Доля затрат в % от. выручки выросла до 1,3% в 2019 против 1,2% в 2018 г. Рост в основном обусловлен более высокими ценами на топливо, а также

более высокими расходами на персонал в связи с увеличением собственного автопарка и запуском новых распределительных центров. Тем не менее транспортные расходы были в большей степени компенсированы увеличением доли собственных перевозок, ростом доходности цепи поставок и продолжающимся повышением эффективности транспортных перевозок. Средний уровень централизации вырос до 60,5% в сравнении с 56,9% в 2018 г.

Расходы на персонал в % от выручки увеличились в связи с единоразовой выплатой компенсации менеджменту компании, включая сумму 116,5 млн рублей, относящуюся к изменениям в структуре акционеров, и дальнейшим развитием сети магазинов. Профессиональные услуги в % от выручки увеличились в основном в связи с ростом доли платежей покупателей по дебетовым и кредитным картам в дополнение к единоразовой выплате 332 млн руб. Рост тарифов по всей стране привел к увеличению расходов на коммунальные услуги, уборку и ремонт.

В результате скорректированные коммерческие, общехозяйственные и админ. расходы в % от выручки выросли до 13,3% в 2019 г. по сравнению с результатом прошлого года. Расходы на аренду выросли до 1,5% от выручки в результате индексации арендных ставок 2019 года в связи с ИРЦ.

В результате факторов, описанных выше, EBITDA в 2019 году достигла 34,0 млрд руб., рентабельность составила 8,1%.

Амортизация в % от выручки увеличилась в связи с пересмотром Компанией срока полезного использования по объектам благоустройства с 30 до 7 лет (практика показывает, что фактический срок эксплуатации таких объектов не превышает 7 лет). Как следствие Компания признала дополнительные неденежные расходы на сумму около 2,3 млрд рублей в 2019.

Совокупные коммерческие, общехозяйственные и админ. расходы в % от выручки выросли до 18,3% в отчетный период, по сравнению с 16,7% в 2018г.

В первом полугодии менеджмент компании принял решение о пересмотре базиса при тестировании активов на предмет обесценения. «Лента» провела тест на обесценение активов на низшем уровне агрегации активов, способных генерировать движение денежных средств, то есть на уровне индивидуального магазина. В 2019 году снижение справедливой рыночной стоимости было применено в отношении 100 объектов (в том числе 55 гипермаркетов и 40 супермаркетов), включая уже закрытые магазины и магазины, которые могут быть закрыты, несколько проектов на стадии реализации; а также земли, объекты благоустройства, здания и оборудование. Компания признала единоразовый неденежный убыток от обесценения на сумму около 11,8 млрд рублей в 2019 году.

Чистые процентные расходы выросли на 1,9% до 9,3 млрд рублей, так как увеличение общего долга превзошло снижение его стоимости. В целом средневзвешенная эффективная процентная ставка снизилась с 8,6% в 2018 г до 8,2% в 2019, сократившись до 7,8% в четвертом квартале года. Компания достигла этого в результате комбинированного эффекта от улучшения условий по крупным долгосрочным кредитным соглашениям, погашений долга и рефинансирования.

В 2019 году «Лента» зафиксировала налоговую льготу в результате понесенных операционных убытков, которая была нивелирована дополнительными начислениями налога на прибыль. В результате Компания признала налоговые расходы в сумме 363 млн рублей.

В отчетном периоде Компания признает чистый убыток в размере 2,1 млрд рублей в сравнении с 11,8 млрд рублей чистой прибыли в 2018 г. Результат по большей части обусловлен негативным влиянием перечисленных выше неденежных расходов на общую сумму 14,1 млрд рублей.

Рисунок 2.1. Оборот рынка предоставления персонала и аутсорсинга

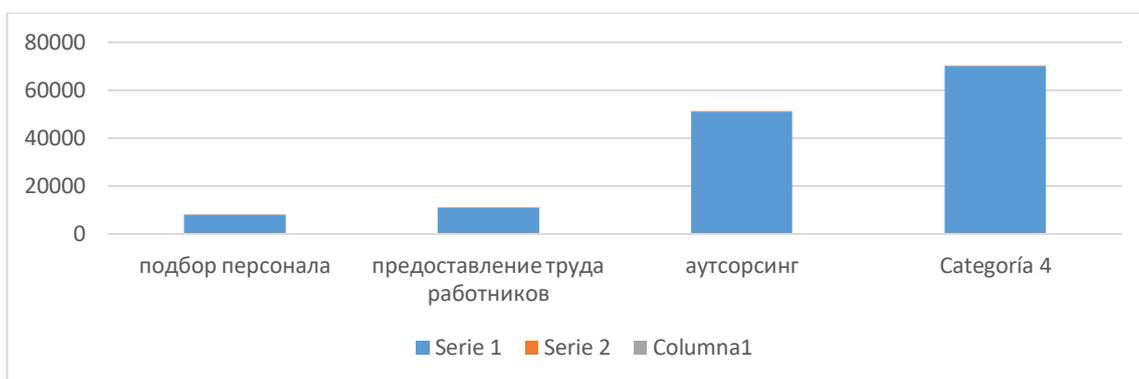


Рис 2.1. Оборот рынка предоставления персонала и аутсорсинга ООО ТК «Лента»

Из рис.2.1 понятно, что самое большое количество голосов отдано шкале «социальная значимость». Вероятнее всего, работники торгового комплекса «Лента» нуждаются в ощущении своей значимости для общества вокруг. Людей стимулирует к труду работа, которая приносит чувство социальной полезности.

К тому же большое количество голосов отдано факторам «социальный статус» и «общение». Разумеется, работникам важно признание в коллективе, руководителя и коллег. Иногда работники строят неформальные отношения на работе, ведь для них эффективней работа в команде. Важно, чтобы сформировалась группа единомышленников, так как поддержка коллег значимый фактор, взаимопомощь, сотрудничество, а также хороший психологический климат в коллективе. Еще одним немаловажным критерием является возможность роста по карьерной лестнице. Значимость приобретает должности, звания, чины, об этом свидетельствует высокое количество баллов по шкале «социальный статус». И разумеется, присутствует необходимость в повышении квалификации и обучении.

### 2.3 Анализ системы мотивации и стимулирования ООО ТК «Лента»

Мотивация -это импульсивное чувство, продукт желания что-то сделать или получить, которое часто может побуждать нас действовать позитивно или соревновательно, а в других случаях - негативно или недобросовестно. Это должно заставить нас думать, что противоположностью мотивации является безразличие.

Анализ системы стимулирования ООО ТК «Лента» строится из мониторинга мотивационной структуры личности работников торгового комплекса и анализ степени удовлетворенности выполняемой работой. Использование методики В.Э. Мильмана «Диагностика мотивационной структуры личности». Самая подходящая для анализа мотивационных направленностей персонала торговой сети «Лента». При диагностике уровня удовлетворенности выполняемой работой лучше использовать анкетный опрос, анализ критериев удовлетворенности работой с ценностными ориентациями персонала позволяет сделать вывод о несовпадении и конфликтах в мотивационной сфере компании.

Мониторинг мотивационных профилей дал возможность узнать о направленности персонала, иными словами, какой из представленных факторов является для них наиболее привлекательным: жизнеобеспечение, социальный статус, общение или чувство социальной полезности.

Рисунок 2.2 Распределение вакансий по типам позиций



Рис.2.2.Распределение вакансий по типам позиций(2018-2019)

Аутсорсинг процесса заключения контрактов (RPO) приобрел стабильную долю среди подрядных услуг. Доля услуг RPO среди компаний-членов АЧАЗ в 2019 году составила 16% от общего оборота кадровых услуг (по сравнению с 18% в 2018 году). RPO востребован в крупных компаниях, которые нанимают от нескольких сотен до нескольких тысяч новых сотрудников в год и привлекают специализированные команды специалистов, работающих на одного клиента.

Взаимоотношения в группах, с руководством, сложившиеся в коллективе ООО ТК «Лента» - это самый высокий уровень удовлетворенности работников торговой сети. Разумеется, это связано с тем, что в торговом комплексе «Лента» хорошая психологическая атмосфера и весь персонал чувствует себя частью одной большой семьи.

Изменение условий труда и труда сотрудников вполне устраивает. Сменный график, пятидневная рабочая неделя и восьмичасовой рабочий день - все это не противоречит трудовому законодательству. На рабочих местах соблюдаются санитарно-гигиенические и противопожарные нормы. А также для удобства обслуживающего персонала есть специальная комната для приема пищи.

Удовлетворенность рабочим процессом можно объяснить тем, что при приеме на работу предъявляются жесткие требования. Продавец-консультант - это человек, который работает напрямую с покупателем, поэтому тщательно проходит отбор, прохождение собеседования и тестов на выявление коммуникативных навыков, а также желания работать с людьми.

В результате в отчетном периоде кампания получила свободный поток денежных средств на уровне 17 млрд рублей.

Таблица 2.6. долгорочные займы

Млн рублей	31 Декабря 2019	30 Июня 2019	31 Декабря 2019
Общий долг	150 541	170 260	127 080
Долгосрочные долговые обязательства	82 110	87 064	106 341
Краткосрочные долговые обязательства	68 431	83 197	20 739
Денежные средства и эквиваленты	73 405	70 969	33 805
Чистый долг	77 136	99 291	93 275
Чистый долг/ ЕБИТДА	2,3х	2,7х	2,6х

По состоянию на 31 декабря 2019 года Компания имела долговые обязательства в размере 150,5 млрд рублей и наличные денежные средства в размере 73,4 млрд рублей, чистый долг Компании составлял 77,1 млрд рублей. Кроме того, у «Ленты» было 89,1 млрд рублей краткосрочных и долгосрочных кредитных линий.

Новые долгосрочные займы с относительно низкими зафиксированными ставками были открыты в начале первого квартала 2019 года и вскоре после закрытия второго квартала. Эти заимствования позволили Компании обеспечить более низкую стоимость долга и сохранить необходимый объем денежных средств для покрытия нужд рефинансирования в 2019 и, частично, 2020 годах. Все заимствования «Ленты» номинированы в российских рублях и необременены залогом. 69,6% долга являются долгосрочными, 21,2% из которого подлежит выплате в течение 1 года.

На 31 декабря 2019 года показатель «Чистый долг/ EBITDA» находился на уровне 2,3, коэффициент «Скорректированный на аренду чистый долг/Скорректированная EBITDAR[10] - 3,6, а «Скорректированная EBITDA/Чистые проценты» – 3,7. На 31 декабря 2018 г. показатель «Чистый долг/Скорректированная EBITDA» составлял 2,6, коэффициент «Скорректированный на аренду чистый долг/Скорректированная EBITDAR - 3,4, а «Скорректированная EBITDA/Чистые проценты» – 3,9.

**Во второй главе** рассмотрены методики анализа эффективности система оценки персонала. Также проводится анализ о состояние кампании, анализ системы мотивации и стимулирования персонала. По второй главе делается вывод о том, что для анализа эффективности системы оценки персонала необходимо рассчитать и проанализировать состояние компании, затем провести анализ оборота рынка который предоставляет персонала, вакансий по типам позиций персонала. После этого можно провести анализ расходов ,связанных с персоналом.

## **Глава 3. Разработка мероприятий по повышению квалификации сотрудников ООО «ЛЕНТА».**

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

Проанализировав движение персонала на предприятии, развитие продавцов и их удовлетворенность профессиональным развитием, было выявлено, что продавцам в компании уделяется мало внимания, в результате чего в компании наблюдается высокий коэффициент текучести кадров .

Среди затрат на текучесть персонала выделяют следующие:

- расходы, связанные с увольнением. Выплата увольняемому сотруднику выходного пособия и работы сотрудников блока управления персоналом, связанной с увольнением;
- прямые затраты на поиск нового сотрудника (реклама, проведение собеседований, тестирования);
- издержки неиспользованных возможностей за время поиска нового сотрудника представителями подразделения управления персоналом;
- прямые затраты на этапе адаптации нового сотрудника;
- прямые затраты на обучение новых сотрудников необходимым знаниям и навыкам;
- потери, возникающие в результате пониженной производительности новичков до момента завершения профессиональной адаптации.

Чтобы избежать ненужной текучести кадров, следует разработать соответствующие превентивные меры, одна из которых - создание системы управления внутренним перемещением рабочей силы.

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

1.Определение карьерного роста работников гипермаркета	целей
2.Установление критериев, норм	
3.Выбор инструментов и процедур карьерного роста	
4.Процесс карьерного роста	
5.Анализ результатов	
6.Ротация, делегирование полномочий	
7.Достижение карьерной цели	

таблица 3.1 – Модель карьерного развития работников торговли

Данная модель (таблица 3.1) определяет цели карьерного роста работников гипермаркета. Модель состоит из следующих этапов. Первым этапом является установление критериев и норм работников торговли.

Изучая документы гипермаркета, также на основе наблюдения за деятельностью кассиров и исходя из приведённых в таблице 1.7 требований к должностям обслуживающего персонала торговой организации, можно сказать, что карьерное развитие торговых работников может осуществляться в виде делегирования и ротации на такие должности как товаровед и контролер-кассир. В ходе ротации сотруднику дается возможность перевода его на другую должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и приобретения нового опыта. Данный перевод может осуществляться на

протяжении нескольких дней до нескольких месяцев. В случае делегирования развитие работника заключается в передачи ему более важных задач, которые не являются его основной деятельностью. Работнику приходится

применять непривычные методы работы, познавать новую информацию, прибегать к использованию новых навыков.

Вторым этапом данной модели является выбор инструментов и процедур карьерного роста. Процесс карьерного роста включает в себя выбор правильного метода развития работников торговой организации. Руководству следует определить метод, группу сотрудников, подготовить необходимую документацию.

Виды обучения могут выступать:

-Обучение по методу *Secondment* (командирование); Данный метод также активно используется в английских компаниях. Дословный перевод термина *secondment* — "командирование". Такая форма является разновидностью ротации персонала, при которой сотрудника "командируют" на другое место работы (в другой департамент, отдел или подразделение) на время, а потом он возвращается к своим прежним обязанностям. Особенно этот метод приветствуют компании с плоской структурой, где ограничены возможности продвижения сотрудников и, как следствие, развитие у них дополнительных навыков. Временное перемещение сотрудников может быть как краткосрочным (около 100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). *Secondment* — это метод развития персонала, в результате которого сотрудники осваивают новые навыки и приобретают новые знания. Рассмотрим реальный пример использования этого метода. Розничная сеть *Budgens* отправила группу менеджеров поработать в школу *Derbyshire*. Целью их перемещения было улучшение навыков коммуникаций и межличностного общения. Проверке подверглись также творческие способности сотрудников *Budgens*. Группе было дано задание придумать что-нибудь особенное для учащихся этой школы, в результате чего на свет появились "Зоны креативной игры". Из командировки команда менеджеров вернулась еще более сплоченной.

## Преимущества применения метода **Secondment**

- Личностное развитие сотрудников.
- Укрепление командной работы.
- Улучшение навыков межличностного общения.

### -Обучение по методу Buddying.

Это интересная и достаточно необычная форма обучения, ведь в переводе с английского слово "buddy" переводится как дружок, приятель. В случае внутрикорпоративного обучения термин "buddying" используется, как партнер. Суть метода заключается в том, что за специалистом закрепляется "buddy", партнер. Его задача — предоставлять постоянную обратную связь о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. В рабочей ситуации, в спешке иногда сложно отследить насколько профессионально и грамотно решаются те или иные ситуации. Иногда бывает очень полезно взглянуть на свои действия и реакции со стороны, "buddy" предоставляет такую возможность. Метод buddying основан на предоставлении информации или объективной и честной обратной связи при выполнении задач в первую очередь, связанных с освоением новых навыков, во вторую очередь связанных с выполнением текущих профессиональных обязанностей. От наставничества или коучинга buddying отличается то, что его участники абсолютно равноправны. В такой форме работы нет "старшего" и "младшего", наставника и подопечного, коуча и "коучуемого", обучающегося и обучаемого. Обратную связь можно предоставлять после совещаний, планерок, дискуссий, телефонных переговоров. Конечно, прежде чем приступить к такому методу необходимо обучить сотрудников давать объективную обратную связь, делать выводы и грамотно предоставлять информацию. Такая система требует постоянного контроля со стороны службы персонала.

## Преимущества применения метода **Buddying**

- Возможность получить объективную информацию о своей работе.
- Возможность наметить точки личного и профессионального роста.
- Возможность создать интерактивное общение, улучшить навыки межличностного взаимодействия.

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

Данная модель будет реализована благодаря трем этапам:

-предротационный этап;

-ротационный этап;

-итоговый этап.

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

Входные данные	Порядок выполнения	Входные данные	Ответственность
----------------	--------------------	----------------	-----------------



Рисунок 3.2 – Предротационный этап модели карьерного развития работников торговли

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

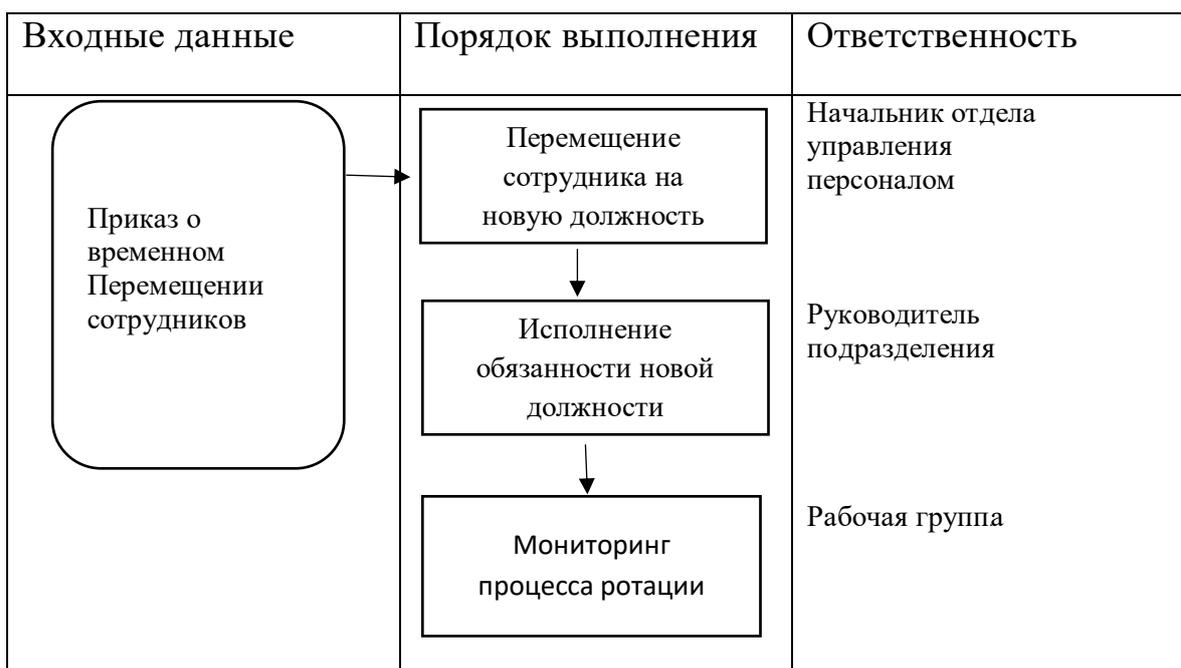
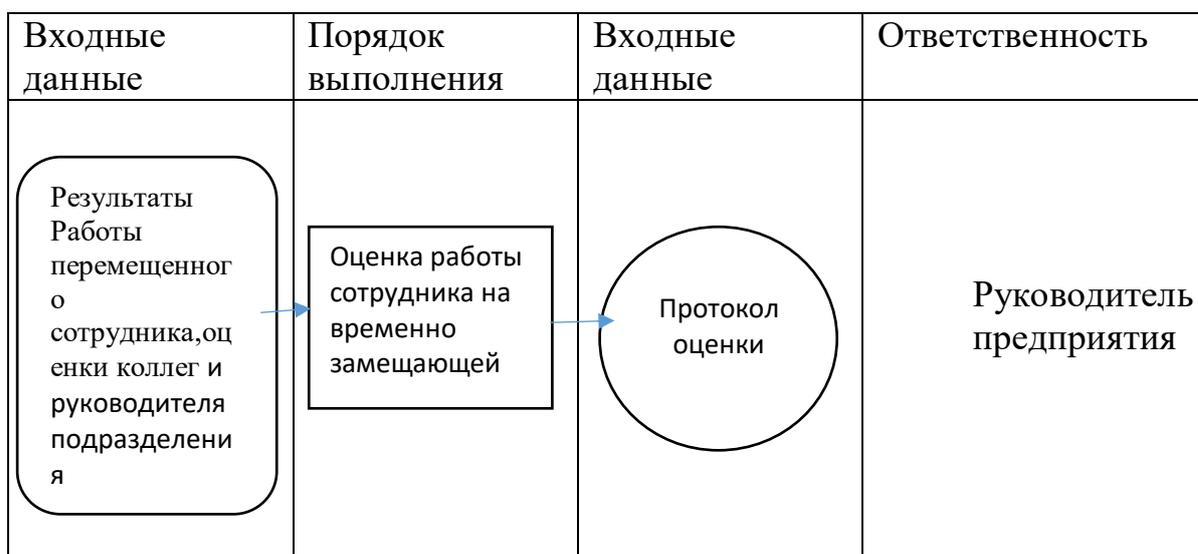
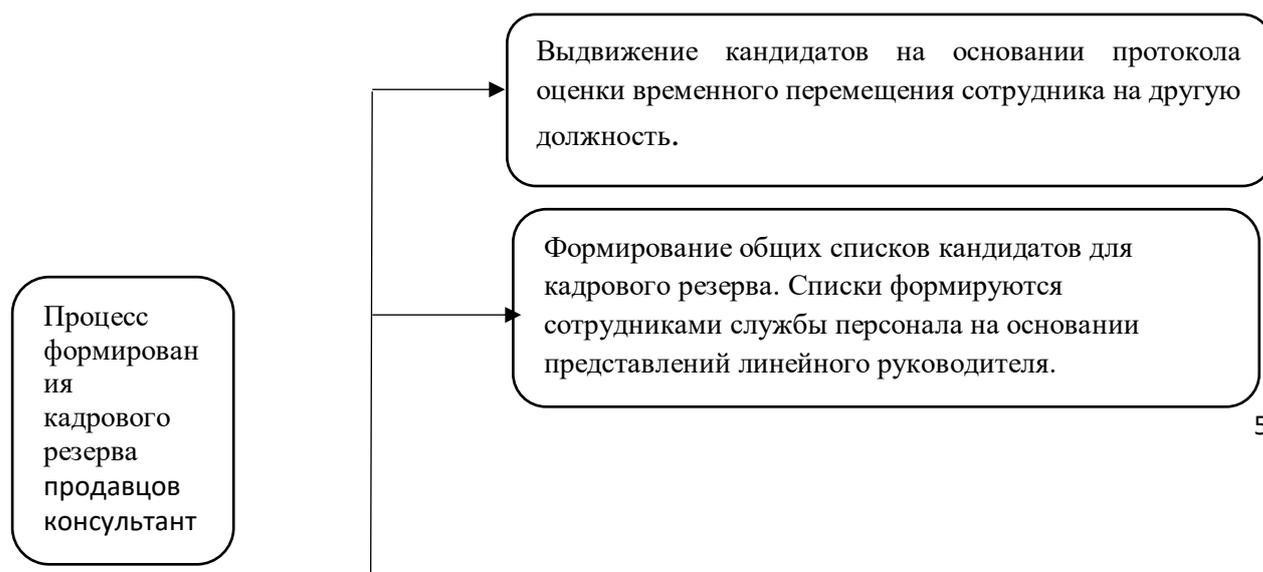


Рисунок 3.3 – Ротационный этап модели карьерного развития работников торговли

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



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



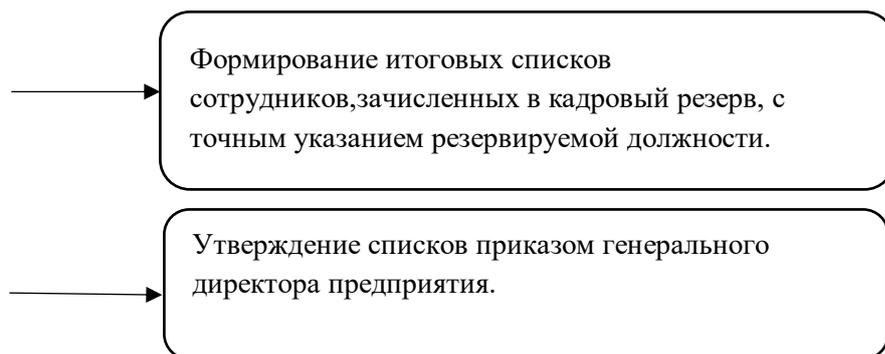


Рисунок 3.5 – Процесс формирования кадрового резерва

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

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

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

Далее проанализируем движение рабочей силы. Для этого необходимо рассчитать следующие коэффициенты, представленные в (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Движение рабочей силы по предприятию на 2019 гг.

Показатель	2018	2019
Среднесписочная численность работников, чел	450	480
Количество принятых на работу, чел	210	270
Общее количество уволенных, чел	202	231
Уволенных по собственному желанию, чел	161	164

Уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел	41	47
Количество работников, проработавших весь период, чел	280	270
Коэффициент оборота по приему, %	46,1	47,9
Коэффициент постоянства кадров, %	72,2	68,9
Коэффициент текучести кадров, %	44,8	47,8

По данным таблицы видно, что коэффициент оборота по приему увеличился на 1,8%, коэффициент постоянства кадров снизился на 3,3%, а коэффициент текучести кадров за рассматриваемый период постоянно увеличивался. Это может быть обусловлено жесткими требованиями к персоналу, отсутствием карьерного развития, а также отсутствием темпов роста заработной платы, не правильной организацией труда в ходе чего происходит перегрузка сотрудников работой.

Проведем экономическую и социальную оценку предложенных мероприятий.

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

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

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

❖ Прямые затраты на поиск нового сотрудника (реклама, проведение собеседований, тестирования);

❖ Издержки неиспользованных возможностей за время поиска нового сотрудника представителями подразделения управления персоналом.

Рассчитаем экономическую эффективность по формуле 3.1.

$$\text{Эф} = (P / Z) * 100 \% ,$$

Формула (3.1)

где Эф – экономическая эффективность, %

P – результат, руб.;

Z – предыдущие затраты, руб.

Для того чтобы рассчитать результат, необходимо воспользоваться формулой 3.2

$$\text{Э} = Z_{п} - Z_{н} ,$$

формула (3.2)

Где Э – экономический эффект, руб.;

Z<sub>п</sub> – предыдущие затраты , руб.;

Z<sub>н</sub> – настоящие затраты (предлагаемые), руб.

Таким образом, проведем расчеты по формулам.

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

$$\text{Эф} = (67/134) * 100\% = 50\%$$

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

Социальная эффективность не менее важна, чем экономическая. Она указывает на соответствие достигнутых результатов и потребностей персонала.

Для оценки социальной эффективности одним из важнейших показателей является текучесть кадров. Дадим прогнозы ее изменения за три месяца после внедрения предложенных мероприятий (таблица 3.1). Проведем анализ показателей.

Таблица 3.3 – Анализ изменения текучести кадров после внедрения Предложений

Показатель	2018 (май-июль)	2019 (май-июль)	Абсолютное изменение, +/-	Относительное изменение, %
1.Количество уволенных сотрудников	19	11	-8	-50%
2.Количество принятых сотрудников	19	11	-8	-50%
3.Всего со.трудников	450	480	0	0
4.Коэффициент текучести кадров (строка 1/ строка)	4,2	2,4	-1,8	-42,9

По данным таблицы 3.3 видно, что коэффициент текучести кадров за период с мая по июль 2019 года должен снизиться по сравнению с аналогичным периодом 2018 года, благодаря внедрению разработанных предложений, на 42,9%.

После анализа ответов на вопрос «Как вы относитесь к внедрению кадрового резерва после временного замещения сотрудником другой

должности?», полученный результат убедительно доказывает необходимость внедрения кадрового резерва для продавцов-кассиров (таблица 3.1).

Таблица 3.3 – Результаты опроса сотрудников на тему «Как Вы относитесь к внедрению кадрового резерва после временного замещения сотрудником другой должности?»»

Ответ	Продавцы-кассиры
Положительно, так как:	95%
- мой труд может быть оценен руководителем	20%
- профессиональное развитие играет важную роль для меня	75%
Отрицательно, так как:	5%
- я считаю, что в организации нет необходимости в карьерном развитии	0%
- меня не интересует карьерный рост	5%
	100%

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

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

Табл. 3.4: Анализ динамики и структуры численности работников ООО «ЛЕНТА»

Численность персонала по категориям	2018 г.	2019 г.	Отклонение, чел.	Темп роста, %	Удельный вес, %		Отклонение в удельн
					2018 г.	2019 г.	

							ом векс ,%
Всего	2	7	15	120,83	100,00	100	
Из них							
Руководители			1	112,50	19,05	16,67	-2,38
Специалисты	2	5	3	125	28,57	27,77	-0,8
Кассир	8	1	3	116,67	42,86	38,89	-3,97
Продавцы			4	180	11,90	16,67	4,75
Прибыло работников		6	9	228,57			
Убыло работников			3	150			

Табл. 3.5: Обеспеченность ООО «ЛЕНТА» трудовыми ресурсами .

Категория работников	2018		%обеспеченност и	2019		%обеспеченност и
	план	фак		план	фак	
Среднесписочна я численность	50	72	84	55	87	98.18
в том числе						
Руководители	8	8	100	10	9	90
Специалисты	12	11	91,67	17	10	58,82
Кассир	20	18	90	24	26	108,33
Продавцы	5	5	100.00	9	9	100.00

Сравнивая полученные данные по табл. 3.4 и 3.5 можно сделать следующие выводы:

1. Нормативная численность работников увеличилась в 2019 году на 12 человек, реальная – на 12 человек . Увеличение численность численности связано с поступлением а штат ООО «ЛЕНТА» с 01.01.2019 работников по уборке общественных мест , количестве 4 человек

должностных (руководителей ) лиц. увеличилось на 1 человек , а также с увеличением категории работников увеличилось в 2019 году ( по сравнению с 2018 годом ) на 3 человека, что составляет 16,67%.

2. Среднемесячный показатель составляет 72 человек в 2018 году , а к концу 2019 года-87.

3. Доля административно-управленческого персонала в 2019 году . - 16.67%.

4. В целях экономии фонда оплаты труда , предприятие не принимает работников , имеются вакансии для специалистов и сотрудников.

Рассчитаем соотношение численности специалистов и служащих по формуле:

$$\frac{Ч(служ):ч( спец)}{ч( спец)} \times 100,$$

Где Ч(СЛУЖ)- численность служащих,

ч( спец)- численность специалистов,

Воспользуемся данными из таблицы 3.4 ( по соответствующим годам ):

$$2018 \text{ г.} = 18:11 \times 100 = 163,64\%,$$

$$2019 \text{ г.} = 26:10 \times 100 = 260,00\%$$

Текущий расчет показывает , что в 2019 году доля специалистов и сотрудников увеличилась в направлении увеличения сотрудников и снижения затрат за счет специалистов

5. Анализ качественного состава и движения персонала.

Возраст сотрудника, стаж работы, образование, и другие факторы влияют на квалификационный уровень сотрудника. Это говорит о том , что при анализе нужно изучить изменение в составах рабочих по указанным признакам.

При анализе качества состава персонала видно следующее (таблица 3.6):

Персонал организации	Численность работников			
	2018	Удельный вес, %	2019	Удельный вес, %
По возрасту, лет				

От 20 до. 30	21	29,16	22	25,28
От 30 до. 40	19	26,38	25	28,73
От 40 до. 50	14	19,44	20	22,98
От 50 до. 60	16	22,22	18	20,68
Старше 60	2	2,77	2	2,29
Итого	72	100	87	100,00
По образованию				
Начальное	10	13,88	8	9,19
Не законченное среднее	6	8,33	14	16,09
Среднее,среднее специалист	32	44,44	37	42,52
Выше	24	3,33	28	32,18
Итого	72	100	87	100,00
По трудовому стажу лет				
До 1	3	4,16	8	9,19
От 1 до. 3	30	41,66	33	37,93
От 3 до. 5	21	29,16	23	26,43
От 5 до. 10	14	19,44	16	18,39
Свыше 10	6	8,33	7	8,04
итого	72	100	87	100,00

1. За 2019 год в структуре кадров прибавились работники в возрасте от 50 до 60 лет ,то есть 20,68%, по сравнению с 2018 годом (22,22%).

Следует отметить ,что достаточно равномерно распределились возрастные группы от 20 до 30 лет и от 30 до 40 лет.

В конце 2019 года удельный вес указанных работников составил соответственно 26,43% и 28,73%.

Из данных видно,что за последние два года возраст у сотрудников в основном пред пенсионный.

Табл.3.7. Динамика движения персонала ООО «ЛЕНТА»

Персонал организация	Численность работников
----------------------	------------------------

	2018	Удельный вес , %	2019	Удельный вес ,%
Принято на работу	7	9,72	16	18,39
Выбыло	6	8,33	9	10,34
В том числе :				
По собственному желанию	4	5,55	6	6,89
Уволено за нарушение трудовой дисциплины	0		1	1,14
Среднесписочная численность персонала	72		87	
Показатели				
Коэффициент по приему	9,72			18,39
Коэффициент по выбытию	8,33			10,34
Коэффициент текучести	8,33			10,34

Выводы:

- Коэффициент по приему на работе значительно изменился и составил 18,39% в конце 2019 года.
- Коэффициент по выбытию значительно изменился по сравнению с 2018.

**Третья глава** включает в себя анализ применения путей эффективности система оценки персонала на предприятии ООО «ЛЕНТА»

Произведен анализ организационно-экономического состояния ооо «ЛЕНТА», анализ качества состава персонала ООО « ЛЕНТА» и предложены мероприятия ,направленные на повышение эффективности система оценки персонала ООО «ЛЕНТА».

## Заключение

В настоящее время общество интенсивно развивается и для того чтобы оставаться конкурентоспособной организацией на рынке труда необходимо постоянно развивать свои навыки как личностные, так и профессиональные.

Если не уделять внимание знаниям и навыкам сотрудников, организация не сможет добиться высоких показателей качества и прибыли. При правильной системе развития персонала организация может повысить производительность труда и качество работы. Благодаря этому компания будет конкурентоспособной, что является очень важным аргументом для уверенности сотрудников в своей организации. Рассмотрены главные цели, современные методы и опыт карьерного развития персонала. Проведен анализ показателей деятельности, системы развития персонала и трудовых ресурсов ООО «Лента» Проведя анализ карьерного развития и анализ трудовых ресурсов было выявлено, что в ООО «Лента» высокий коэффициент текучести кадров среди продавцов-кассиров.

Главными причинами данной проблемы являются:

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

Для устранения выявленной проблемы были разработаны следующие мероприятия:

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

Проведена экономическая и социальная оценка предложений.

Таким образом, экономическая эффективность предложенных мероприятий составила 50%. Социальная эффективность предложенных

мероприятий была оценена с помощью опроса продавцов-кассиров и анализа прогноза после внедрения предложенных мероприятий, что показало снижение коэффициента текучести кадров на 42,9%. Было выявлено, что сотрудники положительно воспринимают изменения, что для них профессиональное развитие играет важную роль.

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

### Список используемой литературы

1. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала. Учеб. Пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: Юнити, 2018. - 192 с.
2. Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала. Повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2018. - 147 с.
3. Иванова, Светлана Искусство подбора персонала. Нестандартные подходы к оценке кандидатов (видеокурс + рабочая тетрадь) / Светлана Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 872 с.
4. Купер, Доминик Отбор и найм персонала. Технологии тестирования и оценки / Доминик Купер , Иван Т. Робертсон, Гордон Тинлайн. - М.: Вершина, 2018. - 336 с.
5. Петрова, Юлия Александровна 10 критериев оценки персонала / Петрова Юлия Александровна. - М.: Феникс, 2018. - 229 с.
6. Мизинцева, М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для академического бакалавриата / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян., 2018.
7. Оценка работников управления / под ред. Г.Х. Попова. - М., 2019.
8. Аблязова, Н. О. Управление социальным развитием организации: учеб. для студ. выс. учеб. заведений. -М.: ИНФРА-М, 2018 -147 с.
9. Александрова, Н. А., Брюхова, О. Ю. Управление социальным развитием организации/Практикум. -Екатеринбург, 2018.
- 10.Афанасьева, Л.А. О необходимости разработки рекомендаций по формированию оптимального управленческого механизма, обеспечивающего реализацию стратегических задач организации//Основы экономики, управления и права. -2019. -№4 (16). -С. 112-117.

- 11.Афанасьева, Л.А., Коптева, К.В. Обоснование необходимости разработки методологических подходов по формированию эффективной системы управления кадровым потенциалом предприятия//Auditorium. -2019. -Т. 3. -№ 3 (3). -С. 61-66.
- 12.Ерчиков, В. И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 282 с.
- 13.Попов, Г. В. Определение требований к профессиональной компетентности рабочих как основа разработки профессиональных стандартов /Г. В. Попов, С, В. Елизарьев, Л. И. Назина и др.//Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. - 2019. -№ 3 (53). -С. 175-179.
- 14.Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. -3-е изд., перераб. и доп. -М.: Инфра-М, 2018. -97 с.
- 15.Травкин, П. В. Оценка отдачи от дополнительного профессионального обучения российских работников: подход с учетом влияния способностей на заработную плату//Прикладная эконометрика. -2017. -№ 33 (1). -С. 51-70. Хуторской, А. В. Компетентностный подход в обучении. М.: Эйдос, 2018. 73 с
- 16.Кречетников, К.Г. Смысл и содержание понятия «кадровый потенциал»//Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. -2020. -№ 27. -С. 96-100.
- 17.Куприянчук, Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие: Уч. пос. / Е.В.Куприянчук, Ю.В.Щербакова. — М.: ИЦ РИОР: НИЦ Инфра-М, 2018.
- 18.Попкова, А.А., Третьякова О.В. Методика проведения диагностики компетентности управленческого персонала образовательной организации: монография. -Тюмень: Печатник, 2018. -48 с.
- 19.Шапиро, С. А., Шилаев А. В. Факторы повышения эффективности труда персонала. -М.: АИСТО, 2018. -222 с.

- 20.Хуторской, А. В. Компетентностный подход в обучении. М.: Эйдос, 2018.  
73 с
- 21.Синяева, Л.П., Герасимова, Е.А. Компетентностный подход в подборе персонала //Концепт. 2018. Спецвыпуск № 04.
- 22.Синяева, Л.П., Герасимова, Е.А. Компетентностный подход в подборе персонала //Концепт. 2018. Спецвыпуск № 04.
- 23.ООО «Лента». Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.lenta.com/>
- 24.Наумов К. В. Методология разработки программы обучения и развития персонала / К. В. Наумов // Корморативный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>
- 25.Знайтовар.Ру - торговля, бизнес, товароведение, экспертиза [Электронный ресурс]. URL: <https://znaytovar.ru>

## Приложение А

АО «МЭФ-Аудит» является членом сети юридически независимых фирм PKF International Limited и не принимает на себя ответственность и обязательства за действия или бездействие со стороны любой из фирм-членов или фирм-корреспондентов сети.

4

### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2019 г.

	форма	то	Коды
ОКУД	Дата	(число.	0710001
месяц	год!		2019
Организация Общество с ограниченной ответственностью «МЭФ-Аудит» по ОКПО			71385386
Идентификационный номер налогоплательщика Инн Вид 3 КОНО М ИчеСКОЈ д Ъ			7814148471
НОСТ и Оптовая и розничная торговля оквэд 2 Организационно-правовая собственности			46,39.
Общество с ограниченной ответственностью' частная собственность ла окопооКФС			
Единица измерения: тыс ОКЕИ			
Местонахождение (адрес) 197374, г. Санкт Петербург. ул. Савушкина, д. 112, лит.Б			12300

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту

Наименование аудиторской организации/фамилия. имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора Акционер: ое

Мшество Аудиторская фирма «МЭФАудит»

Идентификационный номер налогоплательщика	инн	7704756847
аудиторской организации/индивидуального аудитора	огрнп	1107746475011
Основной государственный регистрационный номер		
аудиторской организации/индивидуального аудитора		

			На 31 декабря 2019 г,	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.
<b>1. Внеоборотные активы</b>					
Нематериальные активы	1110	18 266	22 743		
Результаты исследований и	1120				
поисковые активы	1130				
Материальные поисковые активы	1140				
Основные	1150	134 365 744	342 567 789	143 563 592	
Доходные вложения в материальные	1160				
финансовые вложения	1170	828 587	251 556		
18 Отложенные налоговые активы	3380	800			730 005
5,10 Прочие внеоборотные активы	1190	570	12 455 790	12585	
<b>В т.ч. Незавершенное строительство</b>	1191	3675 924	4 405 647	3 306 724	
10 Авансы на капитальное строительство	1192	1 978	325	7 092 592	

	Итого по разделу		147 788	155 484 639	156 914 203
	И. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ	1210	41 846355	42 427	37 ост 245
	Налет на добавленную стоимость ценным ценностям	1220	1 558 384	1 557771	1 586 140
	деб	1230	13 873 006	15 977 292	15 709
	финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)				
	Денежные с;ьдства и демжные эквивалент»	1250	72 098	33	14033124
	Прочие активы		130 843	93 712 вво	вв 429
	Итого по разделу		277 ви мо	249197 519	225 343 421

Пояснение	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 19 г.	На 31 декабря 20 18 г.	На 31 декабря 20 17 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
11	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	1 271 715	1 271 715	1 271 715
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
11	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	22 145 486	22 145 486	22 145 486
	Резервный капитал	1360	-	-	-
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	41 422 275	32 275 786	27 135 541
	Итого по разделу III	1300	64 839 476	55 692 987	50 552 742
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
12	Заемные средства	1410	85 298 153	110 865 744	66 477 227
18	Отложенные налоговые обязательства	1420	5 414 307	6 090 669	5 364 652
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	90 712 460	116 956 413	71 841 879
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
12	Заемные средства	1510	68 442 386	20 819 222	44 968 985
15	Кредиторская задолженность	1520	53 468 458	55 367 522	57 585 124
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
13	Оценочные обязательства	1540	372 030	361 375	394 691
	Прочие обязательства	1550	-	-	-
	Итого по разделу V	1500	122 282 874	76 548 119	102 948 800
	<b>БАЛАНС</b>	1700	<b>277 834 810</b>	<b>249 197 519</b>	<b>225 343 421</b>

Руководитель

- 24 -

(подпись)

марта

20 20 г.

Матузова М.П.

(расшифровка подписи)

Главный бухгалтер

(подпись)

Смирнова Е.И.

(расшифровка подписи)

за 12 месяцев 20 19 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью "Лента" по ОКПО  
Идентификационный номер налогоплательщика по ИНН  
Вид экономической деятельности Оптовая и розничная торговля ОКВЭД 2  
Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной ответственностью/ частная собственность по ОКФС/ОКФС  
Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

Дата (число, месяц, год)

Форма по ОКУД

по ОКПО

ИНН

по ОКВЭД 2

по ОКФС/ОКФС

по ОКЕИ

Коды		
0710002		
31	12	2019
71385386		
7814148471		
46.39, 47.11, 46.90		
12300	16	
384		

Пояснение	Наименование показателя	Код	За 12 месяцев 20 19 г.	За 12 месяцев 20 18 г.
16	Выручка	2110	445 021 308	438 811 980
16	Себестоимость продаж	2120	(322 123 508)	(321 032 078)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	122 897 800	117 779 902
16	Коммерческие расходы	2210	(103 342 589)	(100 811 586)

ПРИЛОЖЕНИЕ Б



Отчет об изменениях капитала  
за 20 19 г.

Коды	
0710004	
31	12 2019
71385386	
7614148471	
46.39, 47.11, 46.90	
12300	16
384	

Организация Общество с ограниченной ответственностью "Лента" форма по ОК/УД  
 Дата (число, месяц, год) по ОКПО  
 Идентификационный номер налогоплательщика по ОКПО  
 Вид экономической деятельности ИНН  
Оптовая и розничная торговля по ОКВЭД 2  
 Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной  
 ответственностью / Частная собственность по ОКФС/ОКФС  
 Единица измерения: тыс. руб. по ОКЕИ

1. Движение капитала

Наименование показателя	Код	Уставный капитал	Собственные акции, выкупленные у акционеров	Добавочный капитал	Резервный капитал	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Итого
Величина капитала на 31 декабря 20 17 г.	3100	1 271 715	( - - )	22 145 486	-	27 135 541	50 552 742
Увеличение капитала - всего: за 20 18 г.	3210	-	-	-	-	5 140 245	5 140 245
в том числе:							
чистая прибыль	3211	X	X	X	X	5 140 245	5 140 245
пересчета имущества	3212	X	X	-	X	-	-
Доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала	3213	X	X	-	X	-	-
дополнительный выпуск акций	3214	-	-	-	X	-	-
увеличение номинальной стоимости акций	3215	-	-	-	X	-	-
реорганизация юридического лица	3216	-	-	-	X	-	-

**3. Чистые активы**

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 19 г.	На 31 декабря 20 18 г.	На 31 декабря 20 17 г.
Чистые активы	3600	64 839 476	55 692 987	50 552 742

Руководитель \_\_\_\_\_ Матузова М.П. \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

Главный бухгалтер \_\_\_\_\_ Смирнова Е.И. \_\_\_\_\_  
(подпись) (расшифровка подписи)

« 24 » марта 20 20 г.

