



Частное образовательное учреждение высшего образования
Центросоюза Российской Федерации

**СИБИРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ**



Кафедра менеджмента

**ОТЧЕТ О ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
ПРЕДИПЛОМНОЙ ПРАКТИКЕ:
ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ**
(наименование практики)

Место прохождения практики

(наименование организации (предприятия))

Обучающийся __ курса

(Фамилия И.О.)

(группа, шифр)

Руководитель практики

(должность, ученое звание, ученая степень)

(Фамилия И.О.)

Оценка после защиты _____

Дата защиты _____

*Подпись
руководителя*

И.О. Фамилия

Новосибирск

20__

Содержание

Введение.....	3
Раздел 1. Формирование краткого досье организации.....	4
Раздел 2. Стратегический анализ бизнес-среды.....	8
Раздел 3. Оценка организационного и кадрового потенциала.....	9
Раздел 4. Оценка финансового и экономического потенциала.....	10
Раздел 5. Оценка эффективности менеджмента организации.....	14
Раздел 6. Разработка инструментария для изучения базовой управленческой проблемы.....	19
Раздел 7. Исследование проблемы.....	22
Заключение.....	23
Список использованных источников.....	24
Приложения.....	26

Введение

Объект практики – ООО «Лента».

Цель практики – провести анализ основных направлений деятельности организации, а также закрепление в практической деятельности знаний, умений и навыков, полученных в процессе обучения.

Задачи практики:

- сформировать краткое досье организации;
- выполнить стратегический анализ бизнес-среды;
- оценить организационный и кадровый потенциал организации;
- оценить финансовый и экономический потенциал организации;
- оценить эффективность менеджмента в организации;
- разработать инструментарий для изучения базовой управленческой проблемы;
- провести исследование проблемы.

Раздел 1. Формирование краткого досье организации

Лента – крупнейшая сеть розничной торговли, основанная в 1993 году.

В настоящее время в различных регионах России работает 63 гипермаркета сети.

Постоянными покупателями гипермаркетов сети «Лента» сегодня являются свыше 5 млн. человек, и это число с каждым днем увеличивается.

Рассмотрим карту магазинов компании «Лента» в масштабе Российской Федерации.

Чтобы проиллюстрировать картину влияния компании «Лента» в масштабе Российской Федерации, обозначим на карте города, в которых присутствуют магазины исследуемой организации (рисунок 1).



Рисунок 1 – Географический охват территории Российской Федерации магазинами компании «Лента»

Как мы можем увидеть, экспансия, начавшаяся с центра Российской Федерации, постепенно продвигается в восточном направлении и уже захватила значительную часть страны.

Все гипермаркеты Лента работают 7 дней в неделю и предлагают покупателям товары не менее чем на 5% ниже среднерыночных за счет использования преимуществ торгового формата, в котором работает Лента.

Я проходил практику в Ленте которая находится по адресу: г. Новосибирск, Гусинобродское шоссе, д. 64.

Ассортимент в данном гипермаркете – 20 000 наименований.

Количество кассовых аппаратов – 36.

Руководство компании ориентировано на конечного покупателя, в магазины компании можно приходить за покупками каждый день, потому что уделяется большое внимание удобству покупателей. В сети «Лента» осуществляют и оптовые закупки. Таким покупателям «Лента» предоставляет услугу быстрого получения счетов-фактур и сертификатов на все виды товаров.

Основным видом деятельности компании является: реализация товара в короткие сроки, высокого качества и по низким ценам.

Миссия Общества: «Мы работаем для того, чтобы люди в нашей стране жили лучше и богаче, сохраняя свои деньги каждый день».

Основными ценностями компании «Лента» являются:

1. Ежедневное удовлетворение покупателя: есть цель, которой мы всегда должны следовать. Думать так, как думает покупатель; делать так, как он хочет, чтобы мы делали; предлагать то, что он пожелает. Единственный ресурс нашего развития – это посетитель Ленты, который снова и снова приходит к нам.

2. Сотрудники: «Самое важное, что есть у нас в фирме. Если мы хотим, чтобы покупатель ушел довольным, мы должны думать о том, что это может сделать только довольный сотрудник фирмы. Нет ничего более ценного в компании, чем люди, которые в ней работают».

3. Уважение к каждому: «Мы уважаем все точки зрения работающих в Ленте, все должности, конструктивную критику и дружелюбные отношения в фирме. Любой сотрудник может обратиться с просьбой о помощи к любому из нас и должен быть услышан. Свобода и взаимное доверие не могут быть ограничены никем и ничем».

4. Только командная работа: «Никто из нас в отдельности не справится с решением задачи всемерного удовлетворения потребностей наших клиентов. Только в результате совместной работы, только плечом к плечу мы можем сделать это».

5. Ежедневно учиться и развиваться: «Ничто не стоит на месте. Мы приветствуем образование, рост и повышение квалификации наших людей. Компания не может расти, если не растут люди, которые в ней работают».

6. Новаторство и новые идеи – двигатели роста «Ленты». Сегодня не будет так, как было вчера. Завтра не будет так, как было сегодня. Если мы не внедрим что-то новое, за нас это сделают конкуренты. Любая инициатива, исходящая от любого сотрудника, должна быть поддержана и услышана.

7. Самые низкие цены: «Лента – лидер в области цен. Так было, так есть и так будет. Мы всегда будем предлагать нашим клиентам больше товара за меньшие деньги».

8. Только высокое качество продаваемых товаров: «Мы должны гарантировать любому из покупателей высокие стандарты гигиены и безопасности товаров, качество которых не подлежит никакому сомнению».

9. Бережливое отношение к тратам: «Каков бы ни был успех компании, мы должны думать о расходах. Каждый рубль, который мы тратим бездумно, поднимает цены для наших покупателей. Мы должны иметь минимум издержек на единицу проданного товара в стране».

Для достижения поставленных целей предприятие выполняет следующие задачи:

1. Высокоэффективная логистика и огромные площади позволяют ежедневно принимать сотни фур, приходящих от самых разных производителей и дистрибьюторов, и без промежуточных складов разгружать товар практически непосредственно в торговый зал (опыт Wal-Mart).

2. Четко отлаженные технологические процессы в торговом зале и собственно продажи, огромное количество сканеров, оптоволоконных и

онлайновых систем, широкое использование баз данных – все это взаимосвязанные звенья технологической цепи, обеспечивающей эффективность работы.

Компания «Лента» на сегодняшний день это – раскрученный бренд, конкурентоспособность и устойчивые позиции на рынке розничной торговли, устоявшаяся политика компании, т.е. стабильная компания на этапе зрелости. При этом компания не стоит на месте, а продолжает динамично развиваться используя все доступные методы, ресурсы, технологии и инновации.

Раздел 2. Стратегический анализ бизнес-среды

«Лента» уделяет большое внимание безопасности и качеству своей собственной продукции и продукции поставщиков. В компании «Лента» существует двухуровневая система контроля безопасности и качества продукции – Отдел качества Центрального офиса закупок и Служба санитарно-ветеринарной безопасности в Дирекции Маркетинга и гипермаркетах. Отдел качества ЦОЗ – это система, разработанная для управления деятельностью на всех этапах – от определения потребностей, заключения контракта, условий доставки, аудита поставщиков до послепродажного обслуживания.

На данный момент основными конкурентами гипермаркетов «Лента» является сеть гипермаркетов «Ашан», «Гигант», средние по размеру и немного отличающиеся позиционированием товарного предложения и разнообразием услуг магазины «Холидей», «Магнит», «НизкоЦен», «ОКей». Но в отличие от первых, последние не могут составить достойной конкуренции сети гипермаркетов Лента, потому что они рассчитаны на другой рынок потребителей. Посетители этих магазинов пользуются их услугами больше по территориальному признаку, или же в том случае, когда им надо совершить небольшую покупку. А у гипермаркетов Лента другой профиль, они рассчитаны на большие закупки, которые могут позволить покупателям в ближайшее время не выезжать за покупками.

Чтобы достичь успеха в современной экономике, ООО «Лента» ориентируется на своих конкурентов. Ее деятельность направлена на избежание сильных сторон конкурентов и поиск их слабых мест, чтобы затем начать маркетинговую атаку на эти слабые места.

Раздел 3. Оценка организационного и кадрового потенциала

Управлением компанией в целом занимается генеральный директор. В его ведении находятся вопросы стратегического характера (рис. 3).

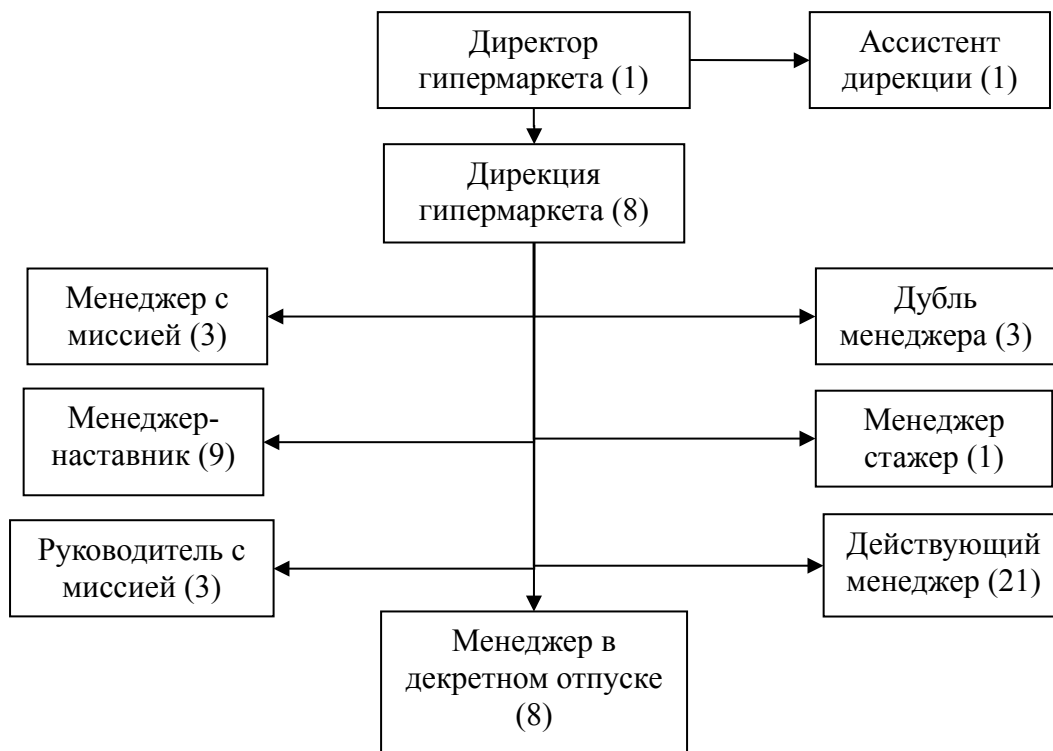


Рисунок 3. Организационная структура управления компанией ООО «Лента»

По типу организационная структура управления является линейно-функциональной. Руководство текущей деятельностью ООО «Лента» осуществляется Генеральным директором.

Раздел 4. Оценка финансового и экономического потенциала

Динамика основных финансовых показателей, характеризующих работу организации, представлена в табл. 1.

Таблица 1

Динамика основных финансовых показателей ООО «Лента»

Наименование	Абсолютное значение, тыс. руб.			Динамика показателей, %		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.
Сумма внеоборотных активов	1 293	1 030	4 424	-20,30	329,50	242,10
Сумма оборотных активов	13 573	15 669	33 284	15,44	112,40	145,20
Сумма собственных средств	7 770	7 846	5 321	0,90	-32,30	-31,50
Сумма кредиторской задолженности	7 096	8 853	32 388	24,80	265,80	356,40
Валюта баланса	14 866	16 699	37 709	12,30	125,80	153,7
Выручка	321 344	323 204	350 422	0,60	8,42	9,00
Маржинальная прибыль	20 952	7 929	15 386	-62,20	94,00	-26,60
Чистая прибыль	3 515	132	112	-96,20	-15,10	-96,80

Приведенные данные свидетельствуют о разнонаправленности динамики показателей деятельности организации. На фоне роста сумм по основным статьям баланса в динамике снижается сумма собственных средств. Подобная тенденция не является закономерной для нормально функционирующего бизнеса, поскольку организация не несла за последних три финансовых года убытков, которые могли бы быть покрыты за счет нераспределенной чистой прибыли. В целом же, можно отметить две основных разнонаправленных тенденции по организации:

- рост масштабов деятельности;
- снижение эффективности работы.

В качестве информационной базы для проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности организации были использованы данные публичной отчетности. По результатам анализа были составлены

агрегированные баланс и отчет о прибылях и убытках компании, соответствии с существующими рекомендациями по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организации, анализ начинается с экспресс-анализа финансовой отчетности. Оценка имущественного положения ООО «Лента» за 2014 – 2016 гг. приведена в табл. 2.

Таблица 2

Оценка имущественного положения ООО «Лента» за 2014 – 2016 гг.

Показатель	Абсолютное значение, тыс. руб.			Динамика показателей, %		
	2014	2015	2016	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.
Средства организации у	14 866	16 699	37 709	12,30	125,80	153,70
Реальный основной капитал	1 293	1 030	4 424	-20,30	329,50	242,10
Доля основных средств в общей сумме активов	0,0870	0,0617	0,1173	-29,10	90,10	34,80

Из табл. 10 видно, что баланс является безубыточным. Доля основных средств в сумме активов организации в динамике возрастает. Данная тенденция является положительной, поскольку свидетельствует о том, что руководство компании в большей степени уделяет внимание развитию основной деятельности. Поскольку за исследуемый период сумма активов возрастает в 2,5 раза, данная тенденция является положительной. В целом, учитывая характер основной деятельности компании, можно сделать вывод о том, что данный показатель является нормальным для организации, поскольку деятельность не является фондоёмкой. Оценка финансового положения ООО «Лента» за 2014 – 2016 гг. приведена в табл. 3.

Таблица 3

Оценка финансового положения ООО «Лента» за 2014 – 2016 гг.

Показатель	Абсолютное значение			Динамика показателей, %		
	2014	2015	2016	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.
Доля собственных средств в общей сумме источников	0,5227	0,4698	0,1411	-10,12	-69,97	-73,00
Коэффициент текущей	1,9128	1,7699	1,0277	-7,47	-41,93	-46,27

ликвидности						
-------------	--	--	--	--	--	--

Продолжение табл. 3

Коэффициент задолженности	0,9133	1,1283	6,0868	23,54	439,47	566,46
Доля собственных оборотных средств в общей сумме источников	0,4357	0,4082	0,0238	-6,31	-94,17	-94,54

Доля собственных средств в сумме источников снижается весьма активно, что является негативной тенденцией. Если по состоянию на начало 2015 года организация была финансово независимой, то в течение исследуемого периода, в связи со снижением доли собственных средств в сумме источников финансирования активов на 73,00 %, компания утратила финансовую независимость, так как был превышен порог в 50 % заемного капитала. Организация обладает собственными оборотными средствами, однако их доля активно снижается, и к концу исследуемого периода составляет 2,38 %, что свидетельствует о фактически полном финансировании оборотных активов за счет заемного капитала. Компания на протяжении исследуемого периода сохраняет ликвидность, поскольку на начало исследуемого периода сумма текущих активов на 91,28 % превышала сумму краткосрочной задолженности и, несмотря на снижение коэффициента текущей ликвидности за исследуемый период, к концу исследуемого периода оборотные активы на 2,77 % превышают сумму текущих обязательств. В динамике происходит снижение всех показателей рентабельности, связанных как с эффективностью текущей деятельности, так и с эксплуатацией активов. Оценка прибыльности ООО «Лента» за 2014 – 2016 гг. представлена в табл. 4.

Таблица 4

Оценка прибыльности ООО «Лента» за 2014 – 2016 гг.

Показатель	Ед. изм.	Абсолютное значение			Динамика показателей, %		
		2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.
Прибыль до налогообложения	тыс. руб.	4 603	174	298	-96,22	71,26	-93,53
Затраты при	тыс.	17 213	7 504	13 278	-56,41	76,95	-22,86

реализации	руб.						
------------	------	--	--	--	--	--	--

Продолжение табл. 4

Затраты по основной деятельности	тыс. руб.	300 392	315 275	335 036	4,95	6,27	11,53
Рентабельность продаж	%	1,16	0,13	0,60	-88,80	361,54	-48,28
Рентабельность основной деятельности	%	1,18	0,13	0,61	-88,98	369,23	-48,31

Рентабельность продаж и рентабельность основной деятельности снижаются на 48,28 % и 48,31 % соответственно, экономическая рентабельность снижается на 50,77 %. Рентабельность собственного капитала возрастает, что свидетельствует о наличии эффекта финансового левириджа и подтверждает возможность привлечения дополнительного долгового финансирования, несмотря на превышение нормативного порога в 50 % по доле заемного капитала в сумме источников. Таким образом, по результатам экспресс-анализа финансовой отчетности можно сделать вывод о расширении размаха основной деятельности при одновременном сокращении ее эффективности.

Раздел 5. Оценка эффективности менеджмента организации

Выделяют трехуровневую концепцию эффективности менеджмента организации:

- 1 уровень – внешний вид магазина и территория вокруг него;
- 2 уровень – планировка торгового зала;
- 3 уровень – выкладка товаров на полках.

В рамках визуальной эффективности рассмотрены следующие элементы:

1) Дизайн магазина

Что касается внешнего дизайна, то фасад оформлен в сине-желтых тонах. Выбранные цвета супермаркета позволяют ему выделяться из окружающего пространства, где расположены серые здания. Дизайн вывески с названием «Лента» достаточно удачный, буквы хорошо читаемы, ярко-желтые. Вывеска возвышается над зданием, в ночное время она подсвечивается светодиодными лампами.

Внутренний дизайн супермаркета – интерьер не отличается уютом. На полу напольное покрытие – светлого цвета; стены окрашены в белый цвет; потолки высокие так же окрашены в белый цвет. Как такового дизайна помещения не предполагается, в отделке помещения используется довольно стандартный белый цвет, что делает интерьер нейтральным и не позволяет «зацепиться» глазу, этот цвет предполагает наличие цветных акцентов, но и они отсутствуют.

2) Планировка торгового зала

Что касается планировки торгового зала, то в рассматриваемом супермаркете используется смешанная линейная планировка – продольная планировка стеллажей у стен по периметру торгового зала и поперечная планировка стеллажей в центре торгового зала. Данная планировка способствует более рациональному использованию торговой площади и

более удобная для покупателей, так как позволяет им свободно передвигаться по всему супермаркету.

Следует также отметить, что в разных магазинах «Лента», а их в Новосибирске пять, планировка торгового зала различается. В одних магазинах вход располагается справа, в других – слева. Соответственно все отделы, расположенные в одном магазине зеркально располагаются в другом магазине. Это создает неудобство при ориентировании в магазине, если покупатель обслуживается в нескольких магазинах «Лента».

3) Торговое оборудование

Торговое оборудование в основном представлено стеллажами, имеющими 3 яруса. Данные стеллажи сквозные – задняя стенка отсутствует. Такое оборудование в большей степени применяется в супермаркетах.

4) Атмосфера – совокупность внешних факторов, присутствующих в торговом зале, оказывающих определённое влияние на сенсорные рецепторы и формирующих психологическое состояние покупателя. Рассмотрим отдельные элементы атмосферы в «Ленте».

а) Визуальные компоненты атмосферы ТК

Данные компоненты используются в качестве дополнительных источников информации для облегчения восприятия и поиска нужной информации.

Вывески и указатели в торговом зале оформленные на синем фоне желтыми буквами, что привлекает внимание покупателей на фоне светлых стен. Они хорошо читаемы и позволяют покупателям ориентироваться в ТК.

Ценники на товар достаточно читаемы, оформлены на белой бумаге, однако периодически наблюдается несоответствие продукции и ценника, возникают ситуации, когда товар отсутствует на полке, а ценник остаётся, либо продукция вынесена зал, но ценники не успели приготовить, так же возникают ситуации, когда продукция меняет своё месторасположение, а ценник остаётся на старом месте.

POS-материалы размещены возле соответствующей группы товаров, которые они представляют.

б) Освещение и световые эффекты

Уличное освещение достаточно грамотно оформлено – вывеска в вечернее и ночное время хорошо освещена, парковка возле магазина тоже хорошо освещена, что существенно выделяет магазин в темное время суток, так как режим работы магазина круглосуточный.

В торговом зале освещение достаточно яркое, оно обеспечивается потолочными светильниками и дают высокий уровень света в целом в супермаркете.

Использование света в целях выделения секций отсутствует, хотя с помощью света можно регулировать потоки покупателей и привлекать их внимание к товарам, пользующимся меньшим спросом. А так же выделяя затемнённые стеллажи, привлекать к ним дополнительных покупателей.

Использование света в целях выделения товаров, отдельных марок отсутствует, хотя акцентирование света может помочь в продаже, например, товаров с более высокой ценой.

Использование света в целях создания настроения отсутствует. Все лампы стандартные, хотя можно было бы использовать освещение в теплых тонах, но при этом не тусклое, что позволит создать атмосферу расслабленности и позволит увеличить время пребывания в торговом зале, а значит и количество товаров в корзине.

Приглушение недостатков с помощью системы световых эффектов не используется.

в) Цвет

Цветовое решение фасада, вывески и внутренне цветовое решение описано выше. Стоит отметить цвет внешнего вида персонала, а точнее его формы – это синие жилетки, в стиле всего ТК с желтыми бейджами. Синий цвет моря внушает лояльность и доверительность.

г) Музыка и звуки

Что касается посторонних звуков, таких как звуки, доносящиеся с улицы, работа вытяжки, то они отсутствуют. Автоматические двери позволяют полностью решить проблему шума, доносящегося в улицы, проезжей части. Однако, устранить такие шумы как движение разгрузочно-погрузочной техники в торговом зале, которая используется для выкладки продукции, практически не возможно.

В торговом зале играет негромкая музыка – сборник зарубежных и отечественных популярных хитов, составленный руководством торговой точки. Музыка не навязчивая, от процесса покупки не отвлекает. Музыка является фоном в промежутках между рекламой товаров, информированием покупателей об акциях, о смене ценников и цен. Вещание рекламы достаточно громкое и раздражающее.

д) Торговый персонал

Продавцы довольно вежливы при общении с посетителями, однако при общении с покупателями, непосредственно обратившимися к персоналу, не всегда наблюдается желание помочь в совершении покупки. Что важно, во время поступления товара и его выкладке в торговом зале, многие работники, выполняя данные действия, практически забывают о клиентах, находящихся в супермаркете, что недопустимо, а значит стоит увеличить штат продавцов-консультантов и работников склада.

Работники торгового зала достаточно компетентны в вопросах касающихся предлагаемых товаров, могут рассказать об условиях использования и правилах ухода, владеют информацией о производителе. Однако в связи с достаточно большой площадью супермаркета и небольшим количеством сотрудников покупатели не всегда могут обратиться за помощью, в виду отсутствия поблизости продавца-консультанта.

ж) Скопление людей в супермаркете

Что касается скопления людей, то данная проблема практически отсутствует. В связи с тем, что торговый зал достаточно большой по площади, то посетители достаточно свободно могут передвигаться. Однако

на кассах покупателей поджидают очереди. Касса много, а вот сотрудников кассовых зон не хватает, поэтому покупатели с большими и маленькими покупками вынуждены стоять в очереди на оплату покупки. Отсутствуют очереди только в ночное время и утренние часы.

к) Парковка автомобилей возле супермаркета и остановки общественного транспорта

У всех магазинов «Лента» имеется парковка, достаточно вместительная, даже в час пик, покупателям, приехавшим на собственном автомобиле, есть где припарковаться.

Раздел 6. Разработка инструментария для изучения базовой управленческой проблемы

Тема моей выпускной квалифицированной работы: «Внедрение прогрессивных методов управления персоналом на предприятии».

Оценка эффективности деятельности персонала организации основывается на показателях эффективности трудовой деятельности. Исходные данные получены на основе управленческого учета. Поскольку показатели эффективности подсистемы формирования персонала были рассмотрены в ходе анализа персонала организации, проводится экономическая оценка эффективности данной подсистемы.

Структура персонала организации ООО «Лента» (в зависимости от категории персонала) за период с 2014 по 2016 гг. приведена в табл. 5.

Таблица 5

Структура персонала организации ООО «Лента» (в зависимости от категории персонала) за период с 2014 по 2016 гг.

Год	Общая численность, чел.	Руководители		Специалисты		Рабочие	
		Чел.	% к общей численности	Чел.	% к общей численности	Чел.	% к общей численности
2014	473	37	7,8	50	10,6	386	81,6
2015	532	41	7,7	55	10,3	436	82,0
2016	568	44	7,7	58	10,2	466	82,1

Таким образом, из табл. 5 видно, что основную долю персонала в общей численности персонала организации занимает категория рабочие. Так, например, в 2014 году доля рабочих составляла 81,6% в общей численности персонала, доля специалистов 10,6% и наименьшая доля – в категории руководители составляла 7,8%. В 2015 году доля рабочих составляла 82,0%, специалистов – 10,3, руководителей – 7,7. В 2016 году наименьшую долю персонала опять составляет категория руководителей, за ней категория специалистов – 10,2, и опять основную долю занимают рабочие – 82,1%.

Расходы организации по подбору персонала табл. 6.

Таблица 6

Расходы ООО «Лента» в 2014-2016 гг. по подбору персонала, тыс. руб.

Вид расходов по подбору персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015 к 2014, %	2016 к 2015, %	2016 к 2014, %
Объявления в печатных изданиях	3,60	6,00	8,36	166,67	139,33	232,22
Интернет-сайты	1,20	2,16	3,30	180,00	152,78	275,00
Заработная плата бухгалтера	7,58	9,10	12,12	120,05	133,19	159,89
Время на поиск резюме, час	83,34	100,00	133,34	119,99	133,34	160,00
Итого	12,38	17,26	23,78	139,42	137,78	192,08

Из табл. 6 видно, что расходы организации по подбору персонала возрастают с 12,38 тыс. руб. в 2014 г. до 23,78 тыс. руб. в 2016 г. Для определения фактических затрат времени работников организации по отбору персонала используются данные табл. 7.

Таблица 7

Данные о трудоемкости отдельных процедур отбора персонала, мин.

Метод отбора персонала	Временные затраты на выполнение каждой функции, мин
Телефонное интервью	15
Первичное собеседование	30
Первичная оценка	60
Тестирование, обработка теста	45
Итого	150

Поскольку в организации тестирование не проводится, общая трудоемкость работы с одним кандидатом сокращается до 105 минут. Затраты времени руководителя составляют 90 минут. В среднем, отбор проходят 3-4 кандидата (берется среднее значение 3,5).

Оценка эффективности подсистемы использования персонала организации представлена в табл. 8.

Таблица 8

Оценка эффективности использования персонала ООО «Лента»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Производительность труда, тыс. руб.			
– среднегодовая	6558,04	5985,26	5744,62
– среднемесячная	546,50	498,77	478,72
– среднедневная	26,34	24,04	23,16
Прибыль до налогообложения на одного работника, тыс. руб.	93,94	3,22	4,89
Среднечасовая выработка на одного рабочего, тыс. руб.	10,80	9,92	8,05
Абсентизм, %	1,20	1,80	2,20
Потерянная производительность, тыс. руб.	3856,13	5817,67	7709,28
Общие издержки на оплату труда работников	20 232	24 367	30 560
– заработная плата	13470	16032	19740
– дополнительное материальное стимулирование	1616	2405	3356
– материальное неденежное стимулирование	5052	5812	7294
в том числе:			
1) обязательные отчисления в государственные внебюджетные фонды	4978	5715	7160
2) прочие формы неденежного стимулирования	74	97	134
– нематериальное стимулирование	93	118	171
Доля издержек на рабочую силу в выручке, %	6,30	7,54	8,72
Издержки на одного работника, тыс. руб.	413	451	501
Издержки на 1 час производительного труда, тыс. руб.	0,2078	0,2271	0,2529

Из табл. 8 видно, что производительность труда работников организации снижается с 26,34 тыс. руб. в час в 2014 году до 23,16 тыс. руб. в час в 2016 году, что характеризует снижение эффективности управления рабочими, специалистами и служащими. При этом трудоемкость производства продукции в натуральном выражении возрастает с 2,35 часов на 1 куб. м в 2014 году до 2,36 часов на 1 куб. м в 2016 году, что характеризует более низкую эффективность управления специалистами и служащими, чем рабочими, поскольку снижение выработки в денежном выражении говорит о низкой эффективности управления сервисными и сбытовыми подразделениями, а стабильность трудоемкости выработки продукции – о высоком уровне организации управления рабочими.

Раздел 7. Исследование проблемы

Определены основные проблемы обучения персонала организации:

- при составлении планов по персоналу не учитываются требования к квалификации работников, образованию, возрасту и т.д.;
- в ходе первичного собеседования никакие специальные тесты не используются;
- единственным источником информации является должностная инструкция;
- обучение проводится только в форме внешнего обучения;
- организуются только краткосрочные формы обучения;
- отсутствует система планирования обучения, переобучения и повышения квалификации кадров;
- отсутствует целенаправленное развитие персонала организации;
- отсутствует система контроля эффективности обучения, переобучения и повышения квалификации кадров;
- отсутствуют четкие критерии оценки работников при прохождении испытательного срока;
- отсутствует система наставничества, как следствие, возникают затруднения при идентификации субъектов, отвечающих за деловую оценку работников при прохождении испытательного срока;
- субъективность деловой оценки;
- проведение аттестации регламентируется только трудовым законодательством;
- планирование деловой карьеры не формализовано с точки зрения соответствия индивидуального развития работника перспективным трудовым обязанностям.

Проект положения о непрерывном профессиональном обучении персонала представлен в приложении А.

Заключение

Работа с персоналом одно из направлений управленческой деятельности по приведению в соответствие задач, стоящих перед организацией и организационно-кадровых ресурсов, необходимых для их выполнения.

В традиционном представлении, управление персоналом выступает в виде кадровой работы, которая понимается как деятельность по учету персонала и оформлению документации, осуществляемой в первую очередь непосредственными руководителями и работниками кадровых служб.

Развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Это особенно справедливо в современных условиях, когда ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом.

Развитие персонала представляет собой целенаправленное проведение мероприятий, ориентированных на достижение целей организации путем профессионального обучения (подготовка кадров, повышение квалификации кадров, переподготовка кадров), развития карьеры и планирования резерва.

Таким образом, определено, что гипермаркет «Лента», который находится по адресу: Гусинобродское шоссе, д. 64 испытывает проблемы в управлении персоналом, что выражается, как в низкой эффективности управления специалистами и служащими, так и в недостаточной эффективности работы линейных руководителей.

Список использованных источников

1. Воронова А. Обучение персонала: как отличить конструктивный психологический тренинг от деструктивного // Кадровик.ру. 2014. N 8. С. 66 – 71.
2. Зазовская Н.М., Мартынов В. Г. Внутрикорпоративное управление профессиональным развитием персонала в системе менеджмента качества. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014, – С.35
3. Клопова О.К. Подходы, применяемые при повышении квалификации менеджеров по персоналу / О.К. Клопова // Интеграция образования. 2013. № 3. С. 137-141.
4. Колеватова В.С. Избрание на выборную должность и прохождение по конкурсу при подборе кадров по трудовому законодательству России / В.С. Колеватова // Вестник Удмуртского университета. 2014. № 2-2. С. 104-106.
5. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом / В.В. Лукашевич. М.: КноРус, 2012. 272 с.
6. Лясников Н.В. Стратегический менеджмент / Н.В. Лясников, М.Н. Дудин. М.: КноРус, 2013. 256 с.
7. Максимов Е. Оценка качества и эффективности обучения персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2012. N 12. С. 51 – 57.
8. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. М.: Инфра-М, 2010. 312 с.
9. Маслова В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. М.: ЮРАЙТ-ИЗДАТ, 2013. 496 с.
10. Назарова Т.В. Система мер оптимизации модели управления повышением квалификации профессорско-преподавательского состава регионального вуза / Т.В. Назарова // Вестник Бурятского государственного университета. 2009. № 4. С. 105-108.

11. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Федченко А.А. Экономика персонала. Часть II. Практика. М.: Альфа-Пресс, 2012, с. 414

12. Варли Р., Рафик М. Дизайн в розничной торговле и визуальный мерчандайзинг // Маркетинговые коммуникации. – 2011. – №3. – С. 42–54.

13. Стрыгина В. Оцениваем эффективность работы службы персонала // Кадровая служба и управление персоналом организации. 2010. N 11. С. 78 – 84.

Приложения

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Проект положения о непрерывном профессиональном обучении персонала ООО «Лента»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Под непрерывным профессиональным обучением понимается вся система мероприятий по осуществлению непрерывной учебы кадров организации, которая следует за их базовым образованием, полученным до прихода на работу в ООО «Лента».

1.2. Цели Положения:

1.2.1. повышение эффективности деятельности ООО «Лента» через создание системы непрерывного развития и обучения персонала;

1.2.2. систематическое обновление знаний сотрудников ООО «Лента» для успешного выполнения возложенных на них функциональных задач;

1.2.3. повышение профессиональной культуры персонала;

1.2.4. подготовка кандидатов кадрового резерва;

1.2.5. повышение профессионального рейтинга сотрудников в ООО «Лента».

1.3. Рассматриваемые задачи:

1.3.1. оптимизация расходов на обучение;

1.3.2. заключение долгосрочных договоров с провайдерами по обучению;

1.3.3. построение планового процесса обучения;

1.3.4. осуществление более точного контроля над расходами на обучение;

1.3.5. внедрение контроля над реализацией системы обучения;

1.3.6. управление процессом обучения;

1.3.7. введение обучения-наставничества;

1.3.8. глубокий экспертный анализ рынка провайдеров обучения;

1.3.9. осуществление контроля и анализа эффективности обучения.

1.4. Осуществляет процесс обучения, профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала ООО «Лента» Отдел Внедрения технологий обслуживания и Группа обучения в соответствии со следующими этапами:

1.4.1. определение потребности в обучении;

1.4.2. анализ результатов;

1.4.3. формирование программы и планирование;

1.4.4. определение ресурсов;

1.4.5. выбор контрагентов по обучению;

1.4.6. составление бюджета на обучение;

1.4.7. контроль над оформлением документов с контрагентом;

1.4.8. информирование заказчика о плане текущего обучения;

1.4.9. определение эффективности обучения.

1.5. Процедура обучения персонала начинается с момента определения потребности в нем (плановое обучение) или заявки (внеплановое регламентированное обучение) от непосредственного Руководителя заказчика (утвержденного образца) в Отдел Управления персоналом

1.6. При направлении сотрудника на обучение руководителям подразделения необходимо учитывать следующие ограничения:

1.6.1. до окончания испытательного срока сотрудник не может быть направлен на внешнее обучение;

1.6.2. приоритетность обучения распространяется в первую очередь на сотрудников, проработавших в ООО «Лента» более полугода.

2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ

2.1. Ежегодно в первой декаде июля издается приказ, где провозглашается заявочная кампания: до 01 августа всем структурным подразделениям необходимо сформулировать в письменном виде на стандартном бланке свои потребности в обучении.

2.2. Заявки от структурных подразделений поступают в отдел УП.

2.3. Также источником данных для планирования обучения служат личные планы развития кандидатов кадрового резерва, аттестации.

2.4. На основании заявок, с точки зрения целесообразности для ООО «Лента», создаются программа и бюджет обучения на учебный год.

2.5. Проведение дополнительных учебных мероприятий и выделение дополнительных материальных средств возможно только при утверждении данных изменений директором филиала по представлению начальника отдела персонала.

3. ВИДЫ ОБУЧЕНИЯ

3.1. По формам планирования и организации обучение подразделяется на плановое и внеплановое.

3.1.1. Плановое обучение осуществляется по Программам повышения квалификации (ППК):

ППК управленческого персонала;

ППК кадрового резерва;

ППК линейных руководителей и рядовых сотрудников ООО «Лента»;

Программа первичного обучения новых сотрудников, программы адаптации.

3.1.2. Внеплановое обучение производится по производственной необходимости, по заявкам руководителей структурных подразделений ООО «Лента».

3.2. По формам проведения обучение подразделяется на индивидуальное и корпоративное; внутреннее и внешнее.

3.2.1. Индивидуальное обучение осуществляется на открытых тренингах, семинарах и конференциях внешних организаций, в высших учебных заведениях, на стажировках и т.п.;

Корпоративное (групповое) обучение проводится на тренингах или семинарах, организованных с помощью внешних компаний или внешних специалистов специально для сотрудников Турочакского ООО «Лента».

3.2.2. Внешнее обучение проводится с привлечением преподавателей и тренеров внешних обучающих организаций;

Внутреннее обучение организуется посредством привлечения внутренних ресурсов ООО «Лента».

4. ПРИНЦИПЫ ОБУЧЕНИЯ

4.1. использование эффективного мирового опыта;

4.2. системность, направленность и непрерывность;

4.3. взаимосвязь теоретических и практических знаний и навыков;

4.4. прозрачность и доступность системы обучения;

4.5. гибкость учебного процесса;

4.6. вовлеченность руководителей на всех этапах процесса обучения;

4.7. единый стандарт обучения по всей сети ООО «Лента».

5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

5.1. Внутренние (корпоративные) лекционно-семинарские и тренинговые программы объявляются приказом по Филиалу за подписью директора. Приказ выходит

не менее чем за неделю до начала занятий, в нем указываются подробная тематика занятий, время и место их проведения, ответственное лицо. Данные могут дублироваться через Интранет, Доску объявлений.

5.2. Желаящие принять участие в программе группового обучения (но не заявленные в первичный список) заявляют свое участие сотрудникам ОУП и с разрешения непосредственного руководителя могут быть включены в список обучающихся.

5.3. По окончании обучения по корпоративным программам участники семинара/тренинга в письменном виде заполняют стандартный бланк обратной связи.

5.4. Любые виды внешнего обучения с отрывом от производства оформляются на основании объяснительной документации кадровым приказом.

5.5. Учебный отпуск предоставляется обучающимся на основании справки-вызова с оригинальной печатью учебного заведения и оформляется кадровым приказом.

5.6. По окончании обучения сотрудник должен представить подлинник документа об окончании образовательных программ и отчет в ОУП.

5.7. На период сессий, написания дипломного проекта сотруднику предоставляется административный отпуск по представлению справки-вызова.