

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

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

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка стратегии управления персоналом организации

Студент

Н.И. Уряшева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, С.О. Шаногина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил: Уряшева Наталья Ивановна

Тема работы: «Разработка стратегии управления персоналом организации».

Научный руководитель: Шаногина Славяна Олеговна, доцент департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ).

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом в аптеки ООО «Бета Живика».

Объектом исследования является аптека ООО «Бета Живика».

Предметом исследования является стратегии управления персоналом организации.

Достижение поставленных задач осуществляется с помощью таких методов исследования как: экономико-статистический, системный, расчетно-конструктивный, монографический.

## Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы организации управления персоналом.....	6
1.1 Понятие, цели и сущность управления персоналом в современной организации .....	6
1.2 Влияние пандемии Covid-19 на политику управления персоналом.....	11
1.3 Методы управления персоналом и способы оценки их эффективности...	17
Глава 2. Исследование эффективности стратегии управления персоналом аптеки «Бета Живика» .....	26
2.1 Организационная характеристика аптеки «Живика».....	26
2.2 Кадровый анализ персонала компании аптеки ООО «Бета Живика» .....	30
2.3 Анализ эффективности управления персоналом аптеки ООО «Бета Живика».....	37
Глава 3. Предложения по совершенствованию стратегии управления персоналом аптеки ООО «Бета Живика» и оценка их эффективности.....	52
3.1 Рекомендации по совершенствованию управления персоналом аптеки ООО «Бета Живика» .....	52
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	61
Заключение .....	66
Список используемой литературы .....	69
Приложение А Анкета .....	73

## Введение

Функционирование любой организации невозможно без трудовых ресурсов, а именно без людей, выполняющих определенные функции в процессе производственно-управленческой деятельности в соответствии с занимаемой должностью. Точные критерии современных принципов управления персоналом, связаны с рациональной концепцией и процедурами, занимающими в деятельности компании определенное значение.

Однако, результаты находятся в прямой зависимости от руководства, их знаний в данной области, компетентности, квалификации, выдержке, возможности урегулирования трудностей, а также способности к обучению.

Пандемия COVID-19 уже повлияла на все сферы деятельности и не обошла стороной сферу управления персоналом. Ограничительные меры в период пандемии, переход на удаленную занятость привели к необходимости приспособливаться бизнесу к новым условиям и поиску новых подходов к управлению персоналом, быстрой адаптации HR-процессов к новым реалиям. Пандемия COVID-19 вызвала множество проблем в управлении персоналом, которые необходимо решать организациям для успешной реализации своей деятельности.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что на сегодняшний день для любой организации большое значение имеет управление персоналом, способы распределения обязанностей, принципы воссоздания перспективной организации. В большинстве своем сотрудники являются движущей силой производственной и управленческой деятельности организации, которая направлена на получение максимально возможного положительного эффекта. Поэтому в последнее время улучшению управления персоналом в организации придается особое значение и уделяется много внимания оценке эффективности управления персоналом.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом в аптеки ООО «Бета Живика».

Исходя из цели обусловим постановку следующих задач:

- раскрыть понятие, цели и сущность управления персоналом в современной организации;
- изучить влияние пандемии Covid-19 на политику управления персоналом;
- выявить методы управления персоналом и способы оценки их эффективности;
- привести организационную характеристику аптеки ООО «Бета Живика»;
- провести кадровый анализ персонала компании аптеки ООО «Бета Живика»;
- проанализировать эффективность управления персоналом аптеки ООО «Бета Живика»;
- внести рекомендации по совершенствованию управления персоналом аптеки ООО «Бета Живика»;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования является аптека ООО «Бета Живика».

Предметом исследования является стратегии управления персоналом организации.

Информационно-эмпирической базой исследования послужили научные, методологические, учебные и информационные издания российских авторов. В работе используются нормативно-правовые акты в области производительности труда.

Методы исследования. В процессе работы использовались такие теоретические методы, как анализ, сравнение, обобщение, дедукция, которые позволили обеспечить достоверность анализа и обоснованность выводов.

# Глава 1 Теоретические основы организации управления персоналом

## 1.1 Понятие, цели и сущность управления персоналом в современной организации

Персонал любой современной компании является самым сложным объектом управления. В отличие от финансовых активов, человек способен на самостоятельное принятие решений и оценивание предъявляемых к ним требований.

Персонал рассматривается как коллектив, где каждый участник имеет собственные интересы и довольно чувствителен в вопросах управленческого воздействия, при этом реакцию на них реакцию сложно предугадать.

В связи с этим очень важно грамотно сформировать систему управления персоналом. Однако, чтобы понимать важность такой системы, необходимо изучить сущность и структуру данной системы.

В настоящее время ещё не выработано единого мнения о понятии «система управления персоналом», поэтому в рамках настоящего исследования приведём в таблице 1 определения изучаемого понятия данных разными авторами, как в учебной литературе, так и периодических изданиях.

Анализируя определения понятия «система управления персонала» данных разными авторами можно прийти к выводу, что под данным термином следует понимать комплекс методов, способов и приёмов по использованию трудовых ресурсов с целью достижения стратегических целей и задач предприятия.

Таблица 1 – Определения понятия «система управления персоналом»

Автор	Определение
Варламов А. А.	Система управления персоналом – совокупность процедур, методов, способов и технологий работы с трудовыми ресурсами, принятыми внутри предприятия

Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
Гущина Ю. И., Гаврилова О. А., Нестеренко Т. В.	Система управления персоналом – совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо орг.структуре
Одегов Ю. Г.	Система управление персоналом – единое целое, состоящее из совокупных элементов, взаимосвязанных и взаимодействующих между собой
Трофименко В.В., Валькович О.Н.	Система управления персоналом – совокупность элементов, включающая принципы, методы, задачи, технологии, инструменты, организационную структуру, способная обеспечить преимущественное инновационное развитие организации, повысить эффективное использование квалифицированного персонала, улучшить уровень обслуживания потребителей

Кадровое планирование – это целенаправленная и упорядоченная работа организации по удовлетворению потребности организации в кадрах, соотношению количественному и качественному составу, расчет его профессионально-квалификационных структур, а также продвижение и развитие способностей специалистов, подготовка кадров, создание благоприятных условий труда и повышение эффективности деятельности.

Целями кадрового планирования являются:

- подбор и найм персонала, адаптация новых сотрудников;
- расстановка кадров и их перемещение.

Обучение и развитие персонала включает в себя подготовку и переподготовку персонала, а также повышение квалификации работников. Данный элемент системы управления персоналом нацелен на избежание противоречий и конфликтов на рабочих местах, стимулирование творческого сотрудников, повышение их профессионального уровня.

А. П. Егоршин выделяет следующие важнейшие задачи управления персоналом:

- стратегия управления персоналом должна иметь высокую эффективность и жизнеспособность;
- план работы с коллективом должен иметь долгосрочную

перспективу;

- разработка оперативного (краткосрочного) плана работы с персоналом;

- определение качественной и количественной потребности в персонале.

Управление персоналом становится все более важным фактором повышения конкурентоспособности предприятий, достижения высоких результатов в исполнении его стратегии развития.

Управление персоналом можно определить как деятельность, нацеленную на достижение наиболее целесообразного использования работников для достижения целей организации и личных целей собственника, руководителя. Однако все чаще результативность исследуется не только с экономической точки зрения – как экономичность, качество, производительность, инновации, прибыль, но и в более широком плане и связана с такими понятиями личного, психологического плана, как удовлетворенность сотрудников их деятельностью, участие в коллективе предприятия, высокий уровень самооценки коллектива, мотивация сотрудников на успешную работу.

Сама по себе система управления персоналом является динамической. Динамичность системы управления персоналом обеспечивается за счёт изменения структуры производственного персонала на основе его обучения и переквалификации. При этом для производственных предприятий характерно наличие статических структур производственного персонала, что зачастую приводит к несоответствию численности и структуры персонала потребностям производства и выступает ограничением возможностей предприятия выполнять заказы в установленные сроки и соответствующего качества.

Система управления персоналом постоянно испытывает на себе изменения, следовательно, постоянно должны создаваться и вводиться новые методики и способы усовершенствования технологий управления



персоналом, что будет способствовать конкурентоспособности организации, тем самым поднимая качество обслуживания и уровень компетенции персонала, а также увеличивать благоприятный имидж организации.

Правильно построенная система управления персоналом позволяет организации результативно и экономно применять имеющиеся трудовые ресурсы, планировать и изменять их в зависимости от меняющихся условий рынка. Грамотное использование методов управления и анализа позволяют своевременно проводить совершенствование системы управления персоналом и предоставляют организации дополнительные конкурентные преимущества.

Предметом управления сегодня считается качество деятельности, тогда как объект – компетенция работников. Преимущественно основной задачей стало создание такой стратегии управления коллективом, которая будет отвечать всем современным запросам.

Компонентами управления персоналом организации являются:

- цели;
- субъекты;
- задачи;
- средства (методы и технологии).

Важным фактором для правильной работы персонала предприятия является деловая оценка. Деловой оценкой является оценка соответствия характеристик персонала с должностью. Существует три цели оценки персонала:

- административная (решение о понижении или увольнении и т.д.);
- информативная (информация о деятельности и т.д.);
- мотивационная (оценка является мотивацией).

Оценка персонала способствует снижению риска некомпетентности персонала, определяет необходимость в обучении персонала, поддерживает мотивацию сотрудников.

Оценивающий будет являться субъектом оценки (руководители, коллеги, независимые эксперты).

Оцениваемый будет являться объектом оценки (отдельные работники).

Грамотный руководитель предприятия обязан понимать, что применение эффективных методов управления персоналом изменит атмосферу внутри коллектива, результаты работы.

Для деловой оценки персонала используются следующие методы:

- метод стандартных оценок;
- метод открытых вопросов;
- метод ранжирования;
- шкала оценок;
- метод ожидаемых моделей поведения;
- метод 360 градусов.

Мотивация – это процесс сознательного выбора поведения, под воздействием различных стимулов. Каждый человек нашего общества так или иначе подвержен воздействию окружающих факторов. Некоторые из них становятся стимулами и двигают человека к каким-либо действиям. На предприятиях так же существуют различные мотивационные программы для работы персонала, для более эффективной работы. Все мотивационные методы основаны на понятиях вознаграждение и потребность.

Осуществить мотивацию сотрудника можно с помощью влияния на его интересы и потребности. В современном обществе чаще всего используют методы мотивации с помощью материального и нематериального стимулирования.

В настоящее время в связи с пандемией и высокой конкурентностью работодатели стремятся улучшить качества своего персонала. Разработана новая тенденция в управлении персоналом предприятия – развитие человеческих ресурсов. Необходимость развития персонала заключается в том, чтоб сотрудники повышали квалификацию и соответствовали

требованиям заведения. Из вышесказанного можно сделать определение: развитие сотрудников – комплекс мероприятий, включающих планирование потребности в персонале и прогнозирование, организацию процесса адаптации, обучение, карьерный рост.

Одним из ключевых факторов в управлении персоналом предприятия является трудоустройство персонала так как это является основной задачей кадрового менеджмента на всем протяжении развития компании.

Выделяют 2 источника набора: внутренние и внешние. Внутренние являются сотрудниками организации, а внешние – это ресурсы внешней среды.

Внутренние источники могут быть задействованы через такие мероприятия: закрытый конкурс; совмещение профессий; ротация.

Таким образом, важнейшей функцией службы управления персоналом становится реализация в кадровой политике общих замыслов руководства по развитию организации.

## **1.2 Влияние пандемии Covid-19 на политику управления персоналом**

Последствия от пандемии COVID-19 и переход на удаленную занятость оказали сильное влияние на многие направления бизнеса, в том числе и на подходы к управлению персоналом. Так как период самоизоляции постоянно продлевался на неопределенный период, организациям пришлось не только адаптироваться к таким ограничениям, но и менять свою стратегию, подходы как к системе управления персоналом, так и к управлению бизнесом в целом. Стратегия управления персоналом в условиях пандемии должна формироваться комплексно и опираться на четкое понимание последствий каждого принятого решения.

Безусловно, в период пандемии COVID-19 для продолжения работы организации стал необходим перевод большинства сотрудников на удаленную занятость. Это вызвало ряд проблем, таких как, отсутствие опыта управления сотрудниками в дистанционном режиме, отсутствие нормативной базы, сопротивление к изменениям, противоречивость информации от государственных органов, что привело к снижению общей эффективности работы, и недостаточный уровень готовности к переходу в цифровой формат работы. Это вынуждает руководство в компаниях адаптировать HR-процессы к новым условиям и менять подходы к управлению персоналом.

Самой главной задачей стала организация работы в дистанционном режиме. Также перед HR-специалистами стали приоритетными задачами повышение лояльности и удовлетворенности персонала, оптимизация системы оплаты труда, обеспечение безопасности жизни и здоровья персонала. Стоит отметить, что появилась новая задача как увольнение сотрудников, в целях оптимизации и сокращения затрат на персонал.

В обеспечение сохранения здоровья сотрудников входят правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические аспекты. Поэтому важно выстроить эффективные взаимоотношения между сотрудниками и отделом охраны труда. Организации для обеспечения безопасности жизни и здоровья персонала большую часть сотрудников перевели на удаленную занятость, а для тех, чья деятельность не предполагает удаленный формат занятости, предоставляют средства индивидуальной защиты, составляли сменный график работы, предоставляли оплачиваемый отпуск.

С переходом на удаленный режим занятости уровень автоматизации резко повысился по сравнению с предыдущими годами. Российские компании находились на низком уровне автоматизации HR-процессов. Как правило, автоматизация затрагивала наиболее трудозатратные HR-процессы, такие как делопроизводство и расчет заработных плат и премий. В первую

очередь, наблюдалась потребность в автоматизации рутинных операций (заполнение баз данных, напоминания, звонки и т.д.) и составлении отчетов.

Причинами низкого уровня автоматизации HR-процессов являлись:

- высокая стоимость программного обеспечения для HR-автоматизации или неясный экономический эффект от внедрения ПО;
- отсутствие необходимых ИТ-специалистов;
- консерватизм руководства, сотрудников;
- отсутствие четкого представления о возможностях, которые дает автоматизация;
- необходимость адаптации программного продукта под задачи и потребности компании из-за различных особенностей и специфичности бизнеса.

Карантинные меры, привели к тому, что сегодня автоматизации подвержены, в различной степени, все направления HR-деятельности компании.

Заметное влияние пандемия оказала на области подбора и обучения персонала. В некоторых компаниях выросло количество этапов интервью, работодатели стали чаще рассматривать внутренних кандидатов.

В связи с переходом на удаленную занятость появилась необходимость оцифровки всего процесса набора персонала, так как HR-специалисты не смогут выполнять свою работу без современного программного обеспечения для подбора персонала. Этапы отбора, оценки и найма персонала стали проходить в онлайн-формате, путем оформления заявок и анкет на рабочих сайтах или сайте компании. Рекрутеры стали использовать новые виртуальные инструменты подбора, такие как видеоконференции с помощью приложений Skype и Zoom. Digital-инструменты в связи с ускорением автоматизации стали более распространены и разнообразны. Пандемия COVID-19 дала новый толчок в развитии и к массовому переходу на удаленный формат подбора персонала.

Самыми популярными системами автоматизации в блоке рекрутмента стали:

- E-Staff – программа для подбора персонала, автоматизирующая рутинные операции. Она позволяет хранить штатную структуру, вести учет кандидатов, вакансий и заявок на подбор сотрудников, способна автоматически размещать вакансии, позволяет настроить поиск кандидатов, умеет импортировать резюме из почты и документов, помогает в работе с кандидатами многое другое;

- SAP – многокомпонентная система, которая охватывает все участки финансового и управленческого учета, управления персоналом, оперативной деятельности и сервисных служб компании;

- Хантфлоу – профессиональная CRM система для рекрутинга. Позволяет в режиме одного окна вести базу резюме, назначать собеседования, отправлять письма заказчикам и кандидатам и формировать отчеты о работе;

- Workday – облачная платформа для управления персоналом как ресурсом компании. Workday можно использовать для постановки задач, планов развития специалистов, создания отчетов о выполненной работе и сбора обратной связи.

В связи с пандемией COVID-19 изменения произошли в кадровом документообороте. Стало невозможным обмениваться с сотрудниками кадровыми документами, организовывать подписание документов с ними, выдавать увольняющимся сотрудникам трудовые книжки в очном формате и так далее. Поэтому в связи с пандемией многие организации перешли на электронный документооборот, что позволило им не только поддержать дистанционную работу, но и оптимизировать рутинные кадровые процессы, сэкономить денежные средства, время и пространство для хранения документов. Для автоматизации кадрового документооборота в основном компании используют 1С и SAP.

При переходе на дистанционный формат работы в период пандемии можно выделить, как ряд преимуществ, так и ряд недостатков при удаленной занятости. Основными преимуществами дистанционной работы сотрудники называют:

- сокращение некоторых статей затрат (транспорт, питание в офисе);
- высвобождение времени – экономия времени на сборы. На дорогу от дома до работы, возможность заниматься домашними делами;
- возможность проводить больше времени с семьей;
- комфорт домашней обстановки, отсутствие дресс-кода при работе из дома.

Основными минусами дистанционного формата работы:

- отсутствие социальных связей;
- сложность взаимодействия с коллегами;
- сложно совмещать рабочие и личные дела (плохой Work&Life balance) особенно у сотрудников, у которых трое и более детей;
- сложность самоорганизации;
- недостаточно ИТ-инструментов;
- непонимание со стороны семьи.

Еще одна проблема, с которой столкнулись работодатели, это то, что не у всех сотрудников имелось техническое оснащение рабочего места. Поэтому компании стараются обеспечивать своих сотрудников необходимым оборудованием и техникой для организации рабочего процесса. В основном работодатели на период удаленной занятости предоставили своим сотрудникам:

- оборудование (ноутбук, телефон, связь и т.д.);
- ИТ-поддержка;
- психологическая поддержка;
- дополнительное обучение;
- дополнительная мебель (стул, стол и т.д.).

Большинство предприятий столкнулись с негативными последствиями от коронавируса, с такими как снижение выручки, уменьшение спроса на товары и услуги, сокращения точек продаж и т.д.

Компании столкнулись с проблемой перевода на удаленный формат работы таких сотрудников, которые плохо адаптируются к новым условиям и имеют низкий уровень цифровых компетенций. В основном это представители старшего поколения. Это сильно повлияло на эффективность их работы. Ситуация пандемии показала, что адаптация нужна практически всем сотрудникам в том числе и руководителям. Более того, процесс адаптации происходит до сих пор, так как последствия от пандемии продолжают менять трудовую сферу. Поэтому перед бизнесом появилась сложная задача в улучшении процесса адаптации у сотрудников к новым условиям, в мотивации и повышении эффективности работы персонала при удаленной работе.

Снижение эффективности работы персонала, также связано, как с отсутствием или низким уровнем цифровых технологий в компании, так и с отсутствием необходимых знаний у сотрудников, то есть низким уровнем цифровизации. Поэтому компаниям необходимо уделять внимание для развития своего персонала в области цифровизации.

Удаленный формат занятости сделал невозможным прежний контроль работы персонала в очном режиме. Перед системой управления персоналом встала новая задача по контролю сотрудников, работающих удаленно. Руководителям и HR-специалистам пришлось искать новые эффективные инструменты и методы для удаленного контроля персонала.

Одним из самых применяемых инструментов удаленного контроля персонала стал упор на микроменеджмент – ежедневное формирование задач и проверка их исполнения. Также применялись регулярные звонки по телефону или видеоконференции, проверки в чатах, оценка результатов (сроки, объёмы и т.п.). Стоит отметить, что стали применяться различные ИТ-инструменты учёта рабочего времени персонала, мониторинг



активности рабочего компьютера, отслеживание местонахождение сотрудников по мобильным телефонам.

Приведенные выше данные показали, что меры, которые были предприняты многими компаниями (увольнение сотрудников, снижение заработной платы, отмена системы мотивации) негативно повлияли на эффективность работы персонала и что бизнес не был готов к резкому переходу на дистанционный режим работы.

Таким образом, в сфере управления персоналом на текущем уровне адаптации к пандемии произошли важные изменения, произошла смена приоритетных HR-направлений из-за перехода на дистанционную работу.

Пандемия COVID-19 значительно повысила важность HR-деятельности, и, в очередной раз, доказала, что эффективная адаптация компаний к резкоменяющимся реалиям невозможна без грамотного управления человеческими ресурсами.

### **1.3 Методы управления персоналом и способы оценки их эффективности**

Качество, производительность, прибыльность, удовлетворённость клиентов и имидж компании во многом зависят от обучения, координации и мотивации её персонала. Для того, чтобы организация функционировала должным образом, необходимо, чтобы люди, работающие в ней, знали, хотели и могли правильно работать. Ниже, в таблице 2, перечислены способы реализации системы по управлению персоналом.

Неэффективное управление людьми может привести к множеству проблем, которые снижают производительность организации (рисунок 1).

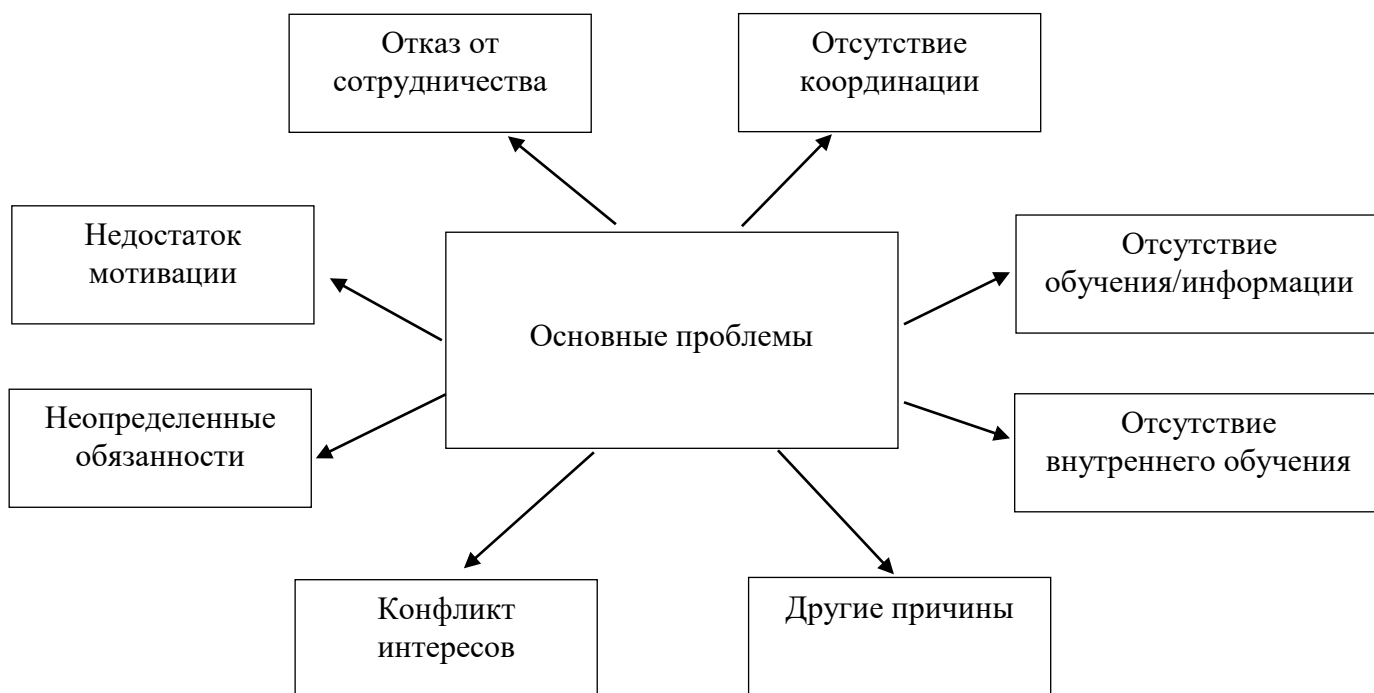


Рисунок 1 – Проблемы, возникающие в процессе управления людьми

Для того, чтобы таких проблем не возникало, руководителю необходимо выбирать правильные методы управления персоналом. Метод управления – это система приёмов, с помощью которых руководство воздействует на коллектив и отдельных сотрудников, добиваясь от них эффективного выполнения обязанностей.

Обычно выделяют три вида традиционных методов управления:

- административные методы (наиболее применимы в государственных системах);
- экономические методы (основа – материальная мотивация);
- социально-психологические методы (цель – сформировать положительную атмосферу в коллективе).

В таблице 2 перечислены основные характеристики каждого из перечисленных выше методов.

Таблица 2 - Характеристика традиционных методов управления персоналом

Методы	Характеристика метода
Административные	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обязанности формализованы, чётко прописаны и детализированы;</li> <li>- приказы и распоряжения используются в качестве распорядительных методов управления;</li> <li>- мотивация основана на трудовой дисциплине (прописана ответственность, наличие штрафов и выговоров).</li> </ul>
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работник точно знает, за что ему платят;</li> <li>- наличие стимулирующих выплат;</li> <li>- оказание материальной помощи;</li> <li>- присутствуют дополнительные льготы, а также различные привилегии.</li> </ul>
Социально-психологические	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост имиджа руководства;</li> <li>- укрепление лояльности сотрудника к компании;</li> <li>- участие работников в управлении компанией;</li> <li>- проведение разного рода мероприятий;</li> <li>- внимание руководителя к потребностям сотрудников и пр.</li> </ul>

Как видно из таблицы выше, каждый из методов имеет свои отличительные черты. Так, экономические методы управления персоналом чаще всего используются в сфере продаж и маркетинга.

Социально-психологические методы более применительно в больших коллективах, т. к. необходимо постоянно поддерживать рабочий, позитивный настрой в команде. Данный метод позволяет выявить неформальных лидеров, определить место каждого сотрудника в рабочем коллективе и эффективно решать любые производственные конфликты между работниками организации.

В свою очередь административные методы имеют как ряд недостатков, так и преимуществ (рисунок 2).

Административные методы управления персоналом	
<p>Преимущества</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ответственность четко определена;</li> <li>● Эффективное принятие решений, т.к. есть четко прописанные инструкции;</li> <li>● Нет необходимости мотивировать сотрудников психологическими способами;</li> <li>● Система применима в организациях с потоковым производством.</li> </ul>	<p>Недостатки</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Авторитарный режим управления;</li> <li>● Невозможность творческого подхода к решению рабочих задач;</li> <li>● Снижение морального духа;</li> <li>● Высокая текучесть кадров.</li> </ul>

Рисунок 2 – Преимущества и недостатки административных методов управления персоналом

Многие авторы помимо традиционных методов выделяют и другие методы. Одни из самых популярных представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Методы управления персоналом на предприятии

Метод	Отличительные черты
Лидерство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способность человека развивать потенциал команды во имя общих интересов;</li> <li>- существуют разные виды лидерства, каждый из них должен соответствовать контексту и характеристикам сотрудников;</li> <li>- источники лидерства: харизма, иерархичная власть, сила знания и поведения.</li> </ul>
Наставничество	<ul style="list-style-type: none"> <li>- процесс, с помощью которого человек (наставник) учит, советует и направляет другого (подопечного) в его личном и профессиональном развитии;</li> </ul> <p>Преимущества:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способствует сохранению и передаче знаний на предприятии;</li> <li>- рост удовлетворенности подопечного компанией;</li> <li>- увеличивает степень удержания сотрудников и их приверженность компании.</li> </ul>
Оценка удовлетворенности работников	<ul style="list-style-type: none"> <li>- позволяет объективно оценить степень удовлетворенности людей в организации, понять их потребности и ожидания на работе и их восприятие существующих проблем;</li> <li>- оценка полностью анонимна, а результаты публикуются на всех уровнях. –за оценкой должен следовать план улучшения, направленный на разрешение конфликтов и обнаруженных проблем;</li> <li>- оценка должна быть повторена после внесения улучшений, чтобы проверить их эффективность и усилить процесс постоянного улучшения</li> </ul>

### Продолжение таблицы 3

Метод	Отличительные черты
Управление компетенциями, знаниями и оценка эффективности	- позволяет согласовать интересы компании с интересами каждого человека; - при сравнении знаний и навыков, требуемых организацией, с теми, которыми обладают сотрудники
Система стимулирования	- призвана способствовать согласованию интересов каждого человека с интересами компании; - система должна быть прозрачной, ясной и лаконичной. - стимулы устанавливаются объективно на основе согласованных целей и показателей и должны быть согласованы с индивидуальными и с коллективными целями, чтобы поощрять командную работу, а не индивидуалистическое отношение
Внутренняя коммуникация	- является предпосылкой для улучшения рабочей среды, поощрения взаимодействия, обеспечения лидерства и координации всех людей в организации; - не должна оставаться «случайным», должна быть спланирована, реализована и проверена таким образом, чтобы гарантировать, что, с кем, когда и как связаться

Оценка экономической эффективности системы управления персоналом имеет следующие цель и задачи.

Цель – изучить эффективность использования персонала предприятия и разработать рекомендации, направленные на увеличение эффективности.

Задачи:

- изучить качественные и количественные показатели;
- провести факторный анализ влияния персонала на деятельность предприятия;
- предложить мероприятия направленные на увеличение эффективности управления персоналом предприятия;
- провести оценку экономической эффективности предложенных мероприятий [5, с. 106].

Наиболее эффективными методами при оценке удовлетворенности персонала являются анкетный метод, а также интервью и опросы.

При общей оценке обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами изучается фактическая и среднесписочная численность персонала в

соответствии с потребностями предприятия, определяется состав и структура персонала, обеспеченность отдельными категориями работников, движение рабочей силы, их профессионально-квалификационный уровень.

Оценка персонала – это целенаправленные сравнения определенных характеристик работников с соответствующими параметрами, требованиями. При проведении анализа оказывается избыток или недостаток кадров и причины этих отклонений. Оценка может производиться при помощи показателей сравнения.

Следующим этапом анализа является проверка движения рабочей силы, так как состав работников на предприятии постоянно меняется (таблица 4).

Таблица 4 – Показатели состава, наличия и движения персонала

Показатель	Формула расчета
Коэффициент оборота по приему персонала (Кпр)	$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{сп} \times 100\%$ где Ч пр – число принятых на работу человек; Чсп – среднесписочная численность за период.
Коэффициент оборота по выбытию персонала (Кв)	$K_{в} = Ч_{ув} / Ч_{сп} \times 100\%$ где Чув – число уволившихся работников
Коэффициент замещения (Кз)	$K_{з} = (Ч_{пр} - Ч_{ув}) / Ч_{сп} = K_{пр} / K_{в}$
Коэффициент текучести кадров (Ктк)	$K_{тк} = (Ч_{сж} + Ч_{иа}) / Ч_{сп}$ где Чсж – численность работников, уволившихся за данный период по собственному желанию; Чиа – численность работников, уволенных за тот же период по инициативе администрации.
Коэффициент постоянства состава персонала (Кпс)	$K_{пс} = Ч_{отр.г.} / Ч_{сп}$ где Чотр.г.– численность работников, проработавших весь год.

Показатели текучести персонала позволяют объективно оценить сложившиеся условия труда на предприятии.

Производительность труда в целом определяется сравнением результатов труда с затратами труда. Прямое соотношение этих двух показателей называется выработкой, а обратное – трудоемкостью:

$$\text{Выработка} = \text{Результаты труда} / \text{Затраты труда} \quad (1)$$

$$\text{Трудоемкость} = \text{Затраты труда} / \text{Результаты труда} \quad (2)$$

Общепринятым показателем производительности труда выступает соотношение объема товарооборота и среднесписочной численности работников, т.е. объем продажи продукции на одного работника. Более информативными показателями, характеризующим динамику, являются темпы роста и прирост.

Производительность труда неразрывно связана с его оплатой. Анализ выполнения заработной платой своих стимулирующих функций можно оценить при помощи соотношений темпов роста средней заработной платы и производительности труда работника. Существующая система оплаты труда является эффективной, если выполняется соотношение:

$$\text{ТрПТ} > \text{ТрЗП} > 100 \% \quad (3)$$

где ТрПТ – темп роста производительности труда,  
ТрЗП – темп роста заработной платы.

Соблюдение данного условия позволяет организации предприятия добиться роста объемов производства и прибыли в сочетании с экономией затрат на оплату труда. В противном же случае расходы на оплату труда растут, увеличивая себестоимость и снижая прибыль.

К постоянным затратам на оплату труда относят те издержки, которые не определяются объемами деятельности. К ним можно отнести основную заработную плату управленческого персонала, доплаты и др.

Изменение фонда оплаты труда с учетом вышеперечисленных факторов определяется следующим образом:

$$\Delta\text{ФЗП} = \text{ФЗП}_1 - (\text{ФЗП}_{\text{пер}} \times I_{\text{ВП}} + \text{ФЗП}_{\text{пост}})$$
(4)

где  $I_{\text{ВП}}$  – индекс объема выпуска продукции,  
 ФЗП пер – переменная часть фонда заработной платы,  
 ФЗП пост – постоянная часть фонда заработной платы.

Влияние факторов на величину фонда оплаты труда может быть найдено при помощи таких методов факторного анализа, как метод абсолютных, относительных разниц, метод цепных подстановок, интегральный метод и другие.

Таким образом, существует множество методов, позволяющих оценить эффективность политики управления персоналом, каждый из которых применяется в зависимости от целей исследования.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что оценка системы стимулирования трудовой деятельности персонала имеет количественные и качественные показатели. Количественные выражаются в оценке структуры и динамики персонала, показателях движения персонала, оценки средств на денежное и неденежное стимулирование персонала, а также результатов деятельности персонала.

Таким образом, на основе изучения теоретического материала в первой главе можно сделать следующий вывод. Основной целью политики управления персоналом является разработка кадровой политики и обеспечения кадрами, эффективное использование персонала, его мотивационного и профессионального развития.

Управление персоналом является важной составляющей современной организации. С помощью анализа и оценки персонала, а также принятия последующих действий по результатам проведённой работы с кадрами, эффективная система управления персоналом позволяет предприятию сохранять свою жизнеспособность ввиду изменяющихся условий организации бизнеса.



Как было отмечено ранее, организации, игнорирующие современные методы управления персоналом, или вырабатывающие некорректную стратегию в данной области, имеют возможность прекратить своё существование, поскольку именно от уровня кадрового состава будут зависеть результаты ее труда как экономического, так и социального характера.

Управление персоналом занимает особое место в системе управления предприятием, так как именно от организации работы сотрудников зависит достижение предприятием поставленных целей.

## **Глава 2. Исследование эффективности стратегии управления персоналом аптеки «Бета Живика»**

### **2.1 Организационная характеристика аптеки «Живика»**

Полное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Бета Живика». Организационно-правовая форма: Общества с ограниченной ответственностью.

ООО «Бета Живика» зарегистрирована 26 августа 2008. регистратором Межрайонная инспекция ФНС России № 32 по Свердловской области. Основным видом деятельности является (47.73) «Торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках)».

Юридический адрес: 454071, город Челябинск, улица Комарова, 112.

Аптеки под брендом «Бета Живика» – это федеральная быстроразвивающаяся аптечная сеть, использующая в своей работе современные методы управления и организации труда. Первая аптека сети была открыта в городе Екатеринбурге. В настоящее время сеть в городе Челябинске состоит из 78 аптек. Постоянно происходит открытие новых аптек, установление партнерских отношений, освоение новых регионов РФ.

Миссия компании: помогать людям быть здоровыми и счастливыми, предлагая качественные лекарства и товары для здоровья по доступным ценам, обеспечивая профессиональное обслуживание покупателей.

Организационная структура управления представлена на рисунке 1.

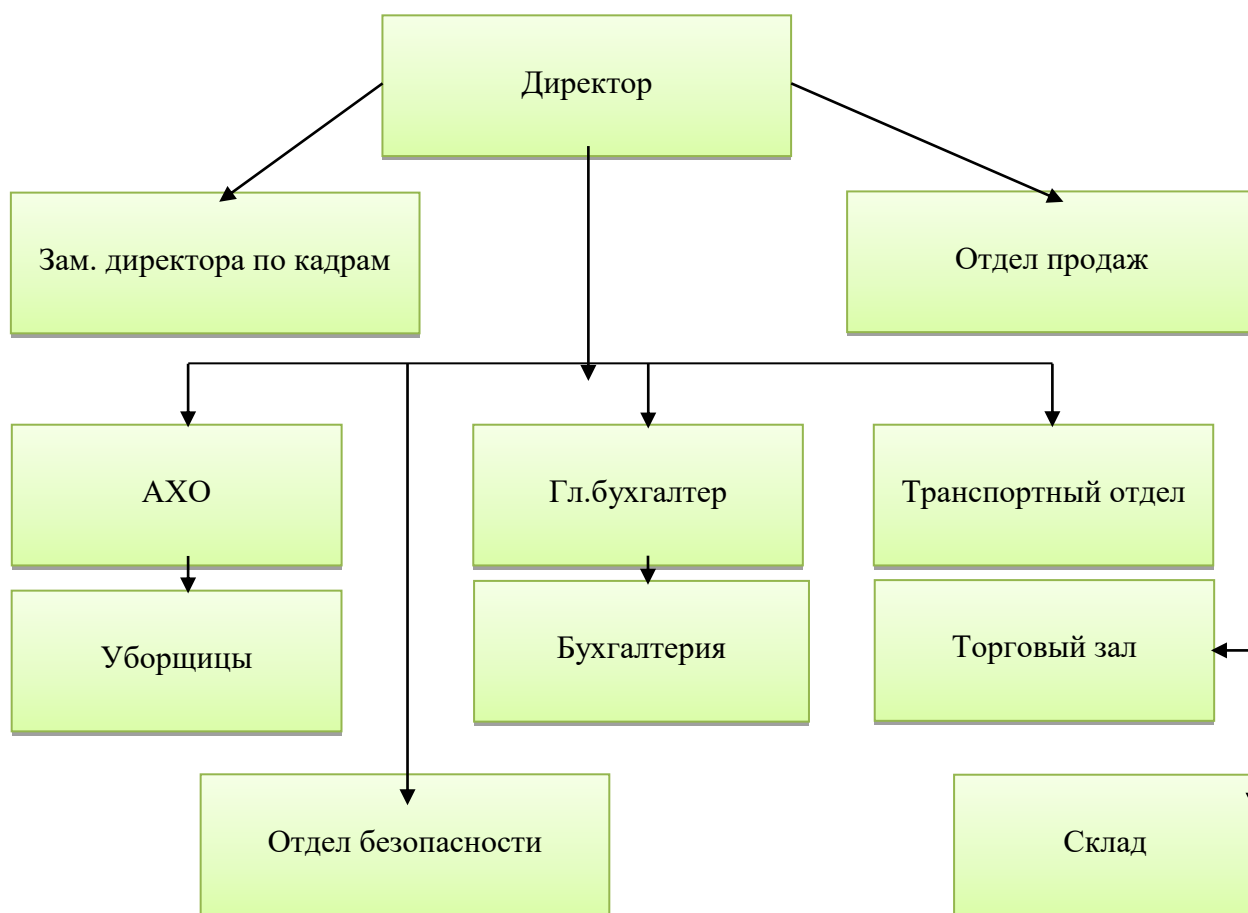


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Бета Живика»

Структура предприятия является линейно-функциональной (бюрократической).

Обязанности каждого работника указаны в должностных инструкциях.

Каждое структурное подразделение организации осуществляет определенный набор функций.

Рассмотрим экономические параметры функционирования аптеки ООО «Бета Живика» Результаты финансово-хозяйственной деятельности представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Динамика основных экономических показателей деятельности ООО «Бета Живика» за 2018 – 2020 гг.

Наименование показателей	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Темп роста, %		
				2019/2018	2020/2019	2020/2018
Общая выручка, млн.руб	648,0	627,0	732,0	96,76	116,75	112,96
Себестоимость, млн руб.	275,0	146,0	113,0	53,09	77,40	41,09
Уровень себестоимости, %	42,44	23,29	15,44	54,87	66,30	36,38
Коммерческие расходы, млн руб.	244,0	312,0	405,0	127,87	129,81	165,98
Управленческие расходы, млн руб.	44,0	68,0	90,0	154,55	132,35	204,55
Общая прибыль, млн руб.	85,0	101,0	124,0	118,82	122,77	145,88
Рентабельность, %	13,12	16,11	16,94	122,80	105,16	129,14
Численность персонала, чел.	64	69	79	107,81	114,49	123,44
Средняя заработная плата, тыс. руб.	21,29	17,57	21,63	82,53	123,11	101,60
Фонд оплаты труда, млн руб.	16,35	14,55	20,51	88,97	140,95	125,41
Уровень фонда оплаты труда к выручке, %	2,52	2,32	2,80	91,95	120,73	111,02
Производительность труда, млн руб.	10,13	9,09	9,27	89,75	101,97	91,51

Общая выручка в 2019 году относительно 2018 года снизилась на 3,24% или на 21 млн руб., по причине снижения спроса, влияния конкуренции, недостаточно эффективного продвижения услуг на рынке. Снижение выручки за данный период оценивается отрицательно. В 2020 году относительно 2019 года выручка увеличилась на 16,75% или на 105 млн руб. Увеличение выручки свидетельствует о высоких результатах сбытовой деятельности ООО «Бета Живика», что оценивается с положительной стороны.

Себестоимость в 2019 году относительно 2018 года снизилась на 46,91% или на 129 млн руб. по причине снижения выручки. В 2020 году относительно 2019 года себестоимость снизилась на 22,6% или на 33 млн руб.

Уровень себестоимости в 2019 году относительно 2018 года снизился с 42,44% до 23,29%, в 2020 году относительно 2019 года также произошло снижение с 23,29% до 15,44%, что оценивается положительно.

Коммерческие расходы в 2019 году относительно 2018 года выросли на 27,87% или на 68,0 млн руб., по причине увеличения объема сбыта услуг и затрат на ее продвижение. В 2020 году относительно 2019 года коммерческие расходы увеличились на 29,81% или на 93,0 млн руб., по причине увеличения затрат на продвижение услуг.

Прибыль от продаж в 2019 году относительно 2018 года увеличилась на 18,82% или на 16,0 млн руб., что свидетельствует об эффективности деятельности предприятия за данный период и оценивается положительно. В 2020 году относительно предыдущего периода, эффективность деятельности предприятия повысилась, поскольку прибыль от продаж увеличилась на 22,7% или на 23,0 млн руб.

Рентабельность продаж в 2019 году относительно к 2018 года выросла с 13,12% до 16,11%, то есть прибыль на один рубль выручки повысилась, что оценивается положительно. В 2020 году относительно 2019 года рентабельность продаж снизилась с 16,11% до 16,94%, то есть прибыль на один рубль выручки увеличилась, что оценивается положительно.

Численность персонала ежегодно увеличивается, так ее повышение составило в 2019 году относительно 2018 года 5 чел. или 7,81%, в 2020 году 10 чел. или 14,49%, причиной является расширение деятельности.

Среднемесячная заработная плата составила в 2018 году 27,10 тыс.руб., в 2019 году 27,65 тыс.руб., в 2020 году 28,10 т. руб. То есть в 2019 году относительно к 2018 года она выросла на 2,03% или на 0,55 тыс.руб., в 2020 году относительно 2019 года она повысилась на 1,63% или на 0,45 тыс.руб., что оценивается с одной стороны положительно, а с другой стороны отрицательно, поскольку ее размер маленький и темпы роста среднемесячной заработной платы не превышают уровень инфляции в России (в 2020 году уровень инфляции составил 3%, а рост среднемесячной заработной платы составил 4,9%). Низкий рост среднемесячной заработной платы отрицательно влияет на мотивацию персонала и производительность труда.

Фонд оплаты труда в 2019 году относительно 2018 года снизился на 11,0% или на 0,88 млн руб. В 2020 году относительно 2019 года рост составил 40,96% или 5,96 млн руб., причиной является рост численности персонала, премиальных выплат, окладов.

Уровень фонда оплаты труда к выручке составил в 2018 году 2,52%, в 2019 году 2,32%, в 2020 году 2,8%.

Производительность труда составила в 2018 году 10,13 млн руб., в 2019 году 9,09 млн.руб., в 2020 году 9,27 млн.руб. Производительность труда в 2019 году относительно 2018 года снизилась на 10,25% или на 1,04 млн.руб., то есть отдача от персонала снизилась, что оценивается отрицательно. В 2020 году относительно 2019 года производительность труда увеличилась на 19,8% или на 0,18 млн.руб., то есть отдача от использования персонала увеличилась, что оценивается положительно.

## **2.2 Кадровый анализ персонала компании аптеки ООО «Бета Живика»**

Управление персоналом фокусируется на сотрудниках, чтобы гарантировать, что они работают наилучшим образом для достижения более крупных организационных целей. При этом команды могут извлечь выгоду из сильных сторон сотрудников и необходимости максимально использовать функциональное и эффективное рабочее место.

Динамические характеристики трудовых ресурсов ООО «Бета Живика» г. Челябинска приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Динамика структуры персонала ООО «Бета Живика» за 2018-2020 гг., чел.

Категория	2018		2019		2020	
	кол-во, чел	удельный вес, %	кол-во, чел	удельный вес, %	кол-во, чел	удельный вес, %
руководители	8	12,50	8	11,59	8	10,13
специалисты	27	42,19	30	43,48	32	40,51
рабочие и служащие	29	45,31	31	44,93	39	49,37
Итого	64	100	69	100,00	79	100,00

Совокупная численность персонала компании в 2019 г. составила 69 сотрудников. Из них руководящего персонала – 8 человек, специалистов – 30 человек, рабочих и служащих – 31 человек.

В 2020 г. количество сотрудников компании составило 79 человек, увеличившись по сравнению с 2018 г. на 15 человек. Численность руководителей компании составила 8 человек, численность специалистов – 32 человека, численность рабочих и служащих – 39 человек.

Перейдем к оценке структуры персонала по гендерному признаку (таблица 7).

Таблица 7 – Структура персонала ООО «Бета Живика» по гендерному признаку за 2018-2020 гг., чел.

Годы	Мужчины		Женщины		Всего сотрудников	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
2018	26	40,63	38	59,38	64	100
2019	31	44,93	38	55,07	69	100
2020	34	43,04	45	56,96	79	100

Из данных таблицы 7 видно, что в гендерной структуре сотрудников ООО «Бета Живика» преобладают женщины, однако, доля персонала мужского пола постепенно сокращается. Так, численность женщин выросла за два года с 38 до 45 человек, но их доля в общей численности персонала сократилась.

В 2018 г. доля женщин в структуре персонала составляла 59,38 %, тогда как доля мужчин составляла 40,63 %.

В 2019 г. доля женщин сократилась до 55,07 %, а доля мужчин увеличилась до 44,93 %.

В 2020 г. доля женщин в структуре персонала компании незначительно увеличилась – до 56,96 %. Соответственно, произошло незначительное сокращение доли мужчин до 43,04 %. В целом наблюдается рост доли мужчин в структуре персонала с 40,63 % до 43,04 % и сокращение доли женщин с 59,38 % до 56,96 %.

В таблице 8 представлена структура квалификационного уровня персонала.

Таблица 8 – Структура ООО «Бета Живика» по квалификационному уровню персонала за 2018-2020 гг., чел.

Показатель	2018		2019		2020		Абс. изм., чел.		Темпы роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Работники со средним образованием	5	7,81	5	7,25	4	5,06	0	-1	100,00	80,00
Работники со средне-специальным образованием	38	59,38	34	49,28	37	46,84	-4	3	89,47	108,82
Работники с высшим образованием	21	32,81	30	43,48	38	48,10	9	8	142,86	126,67
Итого:	64	100	69	100	79	100	5	10	107,81	114,49

Численность сотрудников со средним образованием в 2018 г. составляла 5 человек. Доля сотрудников со средним образованием в структуре персонала составляла в 2018 г. 7,81 %. В 2018 г. численность сотрудников со средним образованием осталась неизменной – 5 человек. При этом доля сотрудников со средним образованием в структуре персонала



сократилась до 7,25 %. В 2020 г. численность сотрудников ООО «Бета Живика» со средним образованием сократилась до 4 человек. Доля сотрудников со средним образованием в структуре персонала сократилась до 5,06 %.

В 2020 г. численность сотрудников ООО «Бета Живика» со средним специальным образованием увеличилась до 37 человек. Доля сотрудников со средним специальным образованием в структуре персонала сократилась до 46,84 %.

Численность сотрудников с высшим образованием в 2018 г. составляла 21 человек. Доля сотрудников с высшим образованием в структуре персонала составляла в 2018 г. 32,81 %. В 2019 г. численность сотрудников с высшим образованием увеличилась до 30 человек. При этом доля сотрудников с высшим образованием в структуре персонала увеличилась до 43,48 %. В 2020 г. численность сотрудников ООО «Бета Живика» с высшим образованием увеличилась до 38 человек. Доля сотрудников с высшим образованием в структуре персонала увеличилась до 48,10 %.

В таблице 9 представлены данные по возрастной структуре персонала организации. По данным таблицы 9, численность сотрудников в возрасте до 30 лет в 2018 г. составляла 25 человек. Доля сотрудников в возрасте до 30 лет в структуре персонала составляла в 2018 г. 39,06 %. В 2018 г. численность сотрудников в возрасте до 30 лет увеличилась до 27 человек. При этом доля сотрудников в возрасте до 30 лет в структуре персонала увеличилась до 39,13 %. В 2020 г. численность сотрудников ООО «Бета Живика» в возрасте до 30 лет увеличилась до 34 человек. Доля сотрудников в возрасте до 30 лет в структуре персонала увеличилась до 43,04 %.

Таблица 9 – Возрастная структура персонала ООО «Бета Живика»

Возрастная группа	2018		2019		2020		Абс.изм., чел.		Темпы роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
От 20 до 30 лет	25	39,06	27	39,13	34	43,04	2	7	108,00	125,93
От 31 до 40 лет	18	28,13	20	28,99	22	27,85	2	2	111,11	110,00
От 41 до 50 лет	12	18,75	13	18,84	13	16,46	1	0	108,33	100,00
Старше 51 года	9	14,06	9	13,04	10	12,66	0	1	100,00	111,11
Итого:	64	100	69	100	79	100	5	10	107,81	114,49

Численность сотрудников в возрасте от 31 до 40 лет в 2018 г. составляла 18 человек. Доля сотрудников в возрасте от 31 до 40 лет в структуре персонала составляла в 2018 г. 28,13 %. В 2019 г. численность сотрудников в возрасте от 31 до 40 лет увеличилась до 20 человек. При этом доля сотрудников в возрасте от 31 до 40 лет в структуре персонала увеличилась до 28,99 %. В 2020 г. численность сотрудников ООО «Бета Живика» в возрасте от 31 до 40 лет увеличилась до 22 человек. Доля сотрудников в возрасте от 31 до 40 лет в структуре персонала сократилась до 27,85 %.

Численность сотрудников в возрасте от 41 до 50 лет в 2018 г. составляла 12 человек. Доля сотрудников в возрасте от 41 до 50 лет в структуре персонала составляла в 2018 г. 18,75 %. В 2019 г. численность сотрудников в возрасте от 41 до 50 лет увеличилась до 13 человек. При этом доля сотрудников в возрасте от 41 до 50 лет в структуре персонала увеличилась до 18,84 %. В 2020 г. численность сотрудников ООО «Бета Живика» в возрасте от 41 до 50 лет осталась неизменной и составила 13 человек. Доля сотрудников в возрасте от 41 до 50 лет в структуре персонала сократилась до 16,46 %.

Численность сотрудников ООО «Бета Живика» в возрасте от 51 года в 2018 г. составляла 9 человек. Доля сотрудников в возрасте от 51 года в структуре персонала составляла в 2018 г. 14,06 %. В 2019 г. численность

сотрудников в возрасте от 51 года также составила 9 человек. При этом доля сотрудников в возрасте от 51 года в структуре персонала сократилась до 13,04 %. В 2020 г. численность сотрудников ООО «Бета Живика» в возрасте от 51 года увеличилась до 10 человек. Доля сотрудников в возрасте от 51 года в структуре персонала сократилась до 12,66 %.

Рассмотрим динамику движения кадров ООО «Бета Живика» за исследуемый период (таблица 10).

Таблица 10 – Динамика численности персонала ООО «Бета Живика» за 2018-2020 годы, чел.

Показатели	2018	2019	2020	Абс. изм., чел.		Темпы роста, %	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Численность работников на начало года	62	66	72	4	6	106,45	109,09
Численность работников на конец года	66	72	86	6	14	109,09	119,44
Среднесписочная работников сотрудников	64	69	79	5	10	107,81	114,49
Принято на работу	8	13	26	5	13	162,50	200,00
Выбыло, в том числе:	4	7	12	3	5	175,00	171,43
- по собственному желанию	4	7	12	3	5	175,00	171,43
- уволено за нарушения	0	0	0	0	0	-	-

По данным таблицы 10, среднесписочная численность сотрудников составила в 2018 г. 64 человека. На конец 2018 г. численность персонала составила 66 человек.

Соответственно, в начале 2019 г. численность персонала составила 66 человек. В течение 2019 г. было принято в компанию 13 человек, в течение года по собственному желанию уволились 7 человек. В результате среднесписочная численность персонала в 2019 г. составила 69 человек. На конец 2019 г. численность персонала составила 72 человека.

На начало 2020 г. численность персонала составляла 72 человека. В течение 2020 г. на работу было принято 26 человек, уволились по собственному желанию 12 человек. Среднесписочная численность

сотрудников составила в 2019 г. 79 человек. На конец 2020 г. численность персонала составила 86 человек.

В таблице 11 представлены показатели движения кадров ООО «Бета Живика» в 2018-2020 гг.

Таблица 11 – Показатели движения кадров ООО «Бета Живика» за 2018 – 2020 гг., чел.

Показатели	2018	2019	2020	Абс. изменение	
				2019/ 2018	2020/ 2019
Коэффициент стабильности кадров, %	90,63	85,51	75,95	-5,12	-9,56
Коэффициент оборота по приему работников, %	12,50	18,84	32,91	6,34	14,07
Коэффициент оборота по выбытию работников, %	6,25	10,14	15,19	3,89	5,04
Коэффициент текучести кадров, %	6,25	10,14	15,19	3,89	5,04

Коэффициент стабильности кадров в 2018 г. составил 90,63 %. В 2019 г. коэффициент стабильности кадров сократился до 85,51 %. В 2020 г. произошло дальнейшее сокращение коэффициента стабильности кадров до 75,95 %.

Коэффициент оборота по приему работников в 2018 г. составил 12,50 %. В 2020 г. произошло дальнейшее увеличение коэффициента оборота по приему работников до 32,91 %.

Коэффициент оборота по выбытию работников в 2018 г. составил 6,25 %. В 2020 г. произошло дальнейшее увеличение коэффициента оборота по выбытию работников до 15,19 %. Аналогичную динамику демонстрирует коэффициент текучести кадров. В 2018 г. он составил 6,25 %. В 2019 г. коэффициент текучести кадров увеличился до 10,14 %. В 2020 г. коэффициент текучести кадров вновь увеличился до 15,19 %.

Среди причин увольнения многие сотрудники называют тяжелые условия труда, низкий уровень оплаты труда.

## **2.3 Анализ эффективности управления персоналом аптеки ООО «Бета Живика»**

Система управления персоналом аптек отрасли характеризуется полнотой и качеством функционирования ее элементов, а также количественными показателями эффективности. В рамках качественного анализа данной подсистемы управления наиболее оптимальной видится следующая структура исследования системы управления ООО «Бета Живинка»:

- анализ организации работы с персоналом и качество работы сотрудников, отвечающих за управление персоналом, наличие необходимых внутренних документов, регламентирующих работу с персоналом;
- оценка кадровой политики согласно элементам: особенности подбора, отбора и найма персонала, адаптации и развития персонала;
- оценка системы мотивации персонала.

Количественная оценка эффективности стратегии управления персоналом характеризуется такими показателями, как:

- экономическая эффективность использования человеческих ресурсов (сделано в рамках анализа кадрового состава);
- экономическая эффективность процессов управления персоналом (сделано в рамках анализа кадрового состава);
- экономическая эффективность затрат на персонал.

Методами исследования выбраны:

- наблюдение, экспертная;
- оценка;
- анкетирование персонала;
- экономический анализ.

В рамках экспертной оценки выступал опрос четырех руководителей предприятия ООО «Бета Живика» о качестве системы управления персоналом.

В рамках данного этапа проставлялись оценки эффективности по 5-ти бальной системе каждой подсистеме управления персоналом:

- 5 - отлично;
- 4 - хорошо;
- 3 - удовлетворительно;
- 2 - плохо;
- 1 - очень плохо.

Далее для определения комплексной оценки эффективности стратегии управления персоналом полученные баллы умножались на весовой коэффициент. Критерии важности (вес коэффициента) устанавливались голосованием экспертов.

Анкетирование персонала проводилось в целях выявления степени удовлетворенности существующей системой персонала.

Всего было опрошено 62 человека из всех подразделений ООО «Бета Живика» в городе Челябинске.

Анкета включает 10 вопросов закрыто-открытого типа – респондентам предложено отметить галочкой готовый вариант ответа и по собственному желанию ниже объяснить, почему он выбрал данный вариант ответа. Разработанный опросный лист-анкета для персонала представлен в приложении 1. В соответствии с рассмотренной методикой, первым этапом исследования является анализ организации работы с персоналом на предприятии.

В ООО «Бета Живика» служба управления персоналом состоит из 2 человек: руководитель отдела и менеджер по персоналу.

На данном уровне управления ведется следующая работа:

- Разработка и реализация кадровой политики компании;
- Организация внутренних коммуникаций;
- Организация работы с компенсациями и льготами;
- Организация работы по обучению и развитию персонала;

- Развитие единых принципов корпоративной культуры;
- Контроль за соблюдением трудового законодательства.

Работа с персоналом в ООО «Бета Живика» достаточно формализована, и регулируется следующими локальными актами:

- Положение об оплате труда персонала;
- Положение об обучении и развитии персонала;
- Штатное расписание;
- Должностные инструкции.

Указанные документы обязательны к применению в ООО «Бета Живика». Планирование, отбор и найм персонала делегировано на уровень директора.

Рассмотрим, как проходит данный процесс ООО «Бета Живика».

На предприятии свободные вакансии появляются по прогнозируемым и не прогнозируемым причинам. Прогнозируемые:

- Увеличение штата;
- Замена сотрудника по жизненным обстоятельствам: беременность, пенсия и т.п.;
- Перевод сотрудника на другую должность.

Непрогнозируемые: увольнение сотрудников по собственному желанию.

При наборе персонала используются внутренние и внешние источники. Внутренние источники, то есть кадровый резерв, как правило используется при наборе линейного управляющего персонала. Внешние источники применяются при поиске производственно-сервисного персонала и части АУП, например, бухгалтеров. Объявления об открытии вакансии размещаются на кадровых интернет-порталах «hh.ru», «Rabota66.ru» и т.п. Такие источники как СМИ, как правило не используются, так как подбор на указанные выше вакансии ориентирован на молодежь, образ жизни которых в большей степени завязан на сети Интернет.

Прием новых работников на предприятие включает в себя следующие этапы:

- Заполнение типовой формы анкеты;
- Собеседование с руководителем отдела;
- Оформление документов и медицинской книжки, стажировка с наставником (2 недели), аттестация;
- При положительных результатах аттестации – допуск к самостоятельной работе.

Адаптация персонала в ООО «Бета Живика» организована в форме наставничества. Наставник прикрепляется к вновь нанятому работнику на время его стажировки. Наставником выступает сотрудник, который давно работает в аптеке и хорошо знает и выполняет стандарты.

Основными функциями наставника являются:

- Инструктаж и разъяснение особенностей работы по стандартам компании;
- Разъяснение специфики исполнения поставленных перед работником задач;
- Наблюдение за работой новичка и оценка его способностей по окончании стажировки.

Следующую подсистему системы управления персоналом – обучение персонала можно условно разделить на несколько направлений:

- Повышение квалификации;
- Профессиональная переподготовка.

Карьерный рост тоже является неотъемлемой частью работы в ООО «Бета Живика». Для продвижения по карьерной лестнице достаточно сделать соответствующую заявку, шанс дают практически каждому. В случае появления свободной вакансии среди кадрового резерва компании проводится конкурс и по его итогам осуществляется перевод сотрудника на



новую должность. Оценка персонала также реализуется по нескольким направлениям:

- Обязательная аттестация по итогам первичного обучения при приеме на работу;
- Оценка по результатам стажировки;
- Оценка по итогам работы месяца, используется при начислении заработной платы: состоит из показателей эффективности работы.

Методы оценки, которые используются в ООО «Бета Живика», включают в себя:

- Наблюдение;
- Тестирование.

Система мотивации персонала предприятия включает в себя методы материального и нематериального стимулирования. В основе системы оплаты труда персонала компании лежит дифференцированная система оплаты труда персонала разных категорий и должностей, сообразно вкладу работников разных категорий в достижение результатов деятельности предприятия и уровня ответственности. Так, оплата труда администраторов основана на тарифно-премиальной системе оплаты труда. Премия начисляется при условии выполнения плана и составляет в этом случае 40% от начисленной тарифной заработной платы.

В целом, даже при соблюдении всех условий, официальная заработная плата персонала предприятия очень низкая для региона.

Нематериальное стимулирование персонала включает в себя:

- Обучение за счет компании;
- Возможности продвижения по служебной лестнице и личный рост.

Таким образом, нематериальное стимулирование персонала ООО «Бета Живика» включает минимальное количество стимулов, что, несомненно является ее существенным недостатком.

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что существующая система управления персоналом ООО «Бета Живика» имеет как свои достоинства, так и недостатки. Для выявления проблемных мест далее проведем ее оценку с помощью экспертного метода и метода опроса персонала. В соответствии с вышерассмотренной методикой, руководителями отделов, выбранными в качестве экспертов, была осуществлена оценка всех рассмотренных подсистем системы управления персоналом.

Результаты оценки приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Экспертная оценка подсистем системы управления персоналом предприятия ООО «Бета Живика»

Подсистема	Весомость критерия	Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Итого
		балл	вес	балл	вес	балл	вес	балл	вес	
Подбор персонала	0.05	5	0.25	5	0.25	5	0.25	5	0.25	1.0
Отбор и найм персонала	0.18	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	0.6
Адаптация персонала	0.2	2	0.1	1	0.05	4	0.2	3	0.15	0.5
Обучение персонала	0.17	5	0.25	5	0.25	5	0.25	5	0.25	1.0
Оценка персонала	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	0.8
Мотивация персонала	0.25	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	0.6
Итого	1.00	21	1.05	19	0.95	25	1.25	24	1.2	4.5

Как видно из результатов исследования, ни один из экспертов не проставил до 30 возможных баллов, общая сумма оценок по шести выбранным подсистемам системы управления персонала колеблется от 19 до 25 баллов. Несмотря на это, общий коэффициент эффективности составил 4,5 балла из 5,0 возможных. Данный показатель получен за счет высокой оценки таких подсистем как подбор персонала и обучение, весовой коэффициент

эффективности по которым составляет 1,0 и оценка персонала – весовой коэффициент которой 0,8 (рисунок 2).

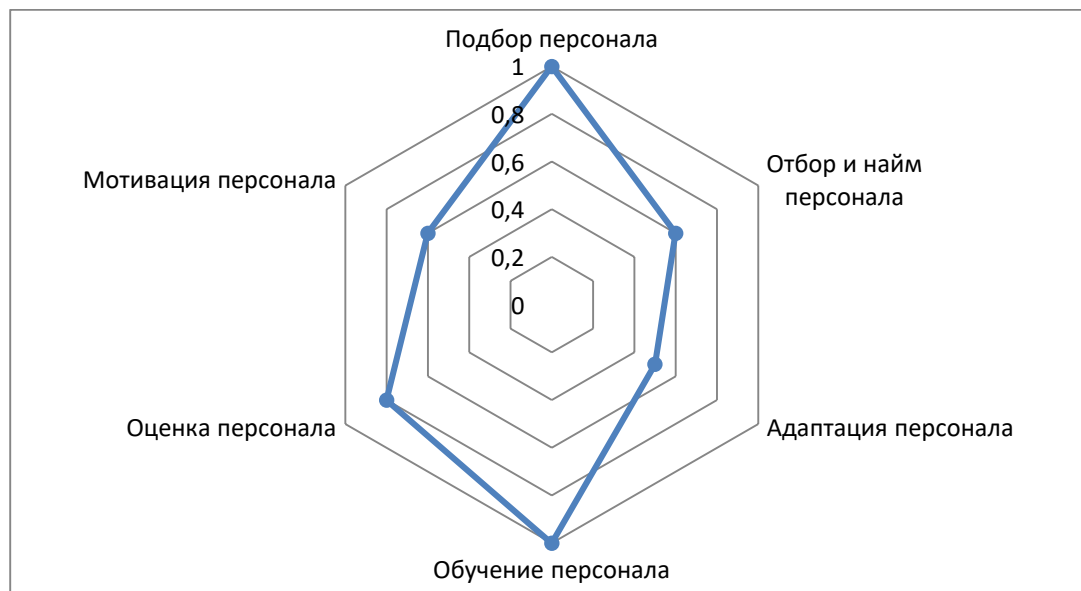


Рисунок 2 – Распределение весовых коэффициентов эффективности по подсистемам управления персоналом ООО «Бета Живика»

Как видно из представленной диаграммы, наименьший коэффициент эффективности получили такие подсистемы управления персоналом, как адаптация персонала – 0,5, отбор и найм (0,6), мотивация (0,5).

Сравним представленные оценки экспертов с мнением персонала предприятия, полученного на основании их опроса.

Половина опрошенных респондентов работают в ООО «Бета Живика» более 5 лет (рисунок 3).

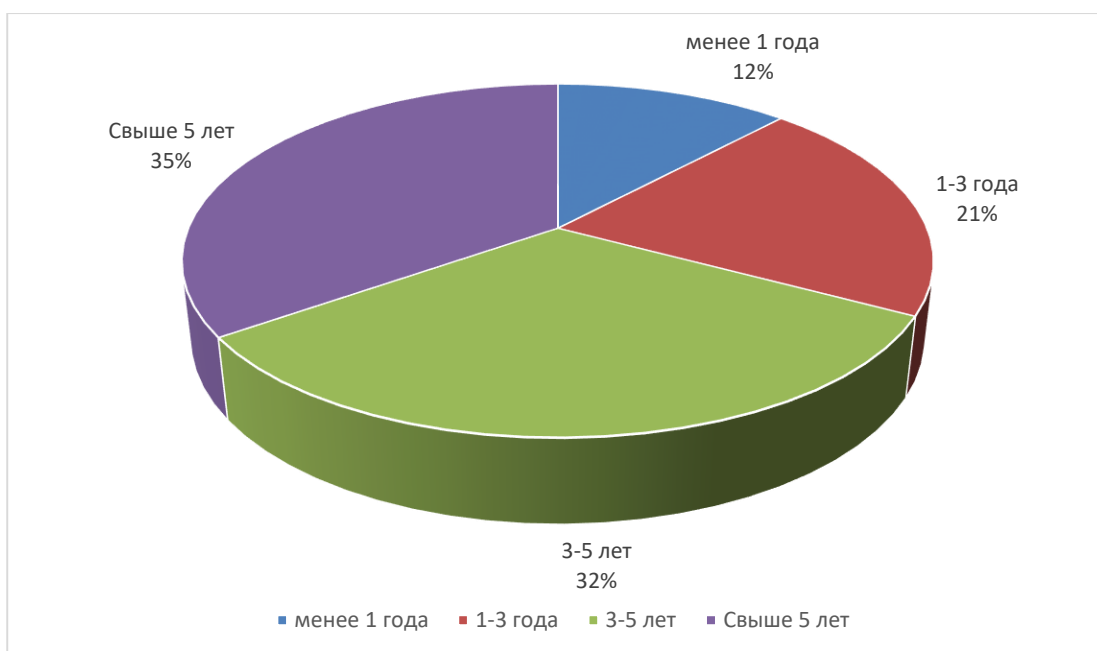


Рисунок 3 – Структура опрошенного персонала по стажу работы в компании, %

Сотрудники, чей стаж работы в компании составляет от года до трех лет в структуре опрошенных составили 20,8%, от трех до пяти лет – 32,5%.

На рисунке 4 представлено распределение респондентов по степени удовлетворенности условиями работы в ООО «Бета Живика», где видно, что большинство – 75% опрошенных, удовлетворены условиями труда частично.



Рисунок 4 – Степень удовлетворенности условиями труда, %

Полностью удовлетворены условиями труда всего 16,7% опрошенных, а 8,3% респондентов полностью недовольны ими. Большинство респондентов, оставивших комментарии под своей оценкой, отметили, как негативные условия труда переработку, нехватку времени на обед, маленьким размером помещения для персонала, а также недовольство формой, которую часто выдают не по размеру.

На рисунке 5 представлены результаты оценки степени удовлетворенности персонала системой адаптации.

Можно отметить, что системой адаптации в ООО «Бета Живика» удовлетворено всего лишь 29,2%. Все они указали, что им попался квалифицированный и терпеливый наставник, благодаря которому они получили отличный опыт работы. Ровно половина опрошенных удовлетворены системой адаптации частично.



Рисунок 5 – Степень удовлетворенностью системой адаптации и работой наставника, %

В комментариях данных респондентов было отмечено, что наставник уделял им мало времени и навсегда мог объяснить, как выполнять какие-либо

задачи. 20,8% опрошенных полностью недовольны системой адаптации и в основном работой наставника, который не уделял им внимание и не помогал в проблемных ситуациях, причем двое из данной категории ответивших написали, что в первый день их работы наставник вообще отсутствовал, а за помощью они обращались к коллегам.

В большей степени опрошенный персонал удовлетворен системой обучения – полностью удовлетворены 66,7% респондентов, а частично – 20,8%, совсем недовольны – 12,5% (рисунок 6).

Частично и полностью недовольный персонал отметил в комментариях такие недостатки обучения как затянутость процесса обучения и подачу ненужного материала, который в целом на практике не пригодился.



Рисунок 6 – Степень удовлетворенностью системой обучения персонала, %

На рисунке 7 представлены данные о степени удовлетворенности системой карьерного роста.

Здесь можно отметить, что большая часть удовлетворена частично – так отметило 41,7% опрошенных, а полностью удовлетворены – 33,3%.



Рисунок 7 – Степень удовлетворенностью системой карьерного роста, %

В основном данные респонденты отметили, что имеют примеры действительного карьерного роста своих коллег, но сами пока не достигли желаемого. Следует сказать, что 25,0% респондентов, полностью не удовлетворенные системой карьерного роста отметили, что не верят в возможность их повышения и данные о развитии карьере сотрудников предприятия считают рекламным ходом в привлечении персонала на предприятие.

Система оценка труда на предприятии получила достаточно высокие оценки – 41,7% опрошенных полностью удовлетворены ею, и столько же удовлетворены частично, и лишь только 16,7% не удовлетворены полностью (рисунок 8).



Рисунок 8 – Степень удовлетворенностью оценкой труда персонала, %

На рисунке 9 – данные об удовлетворенности персоналом системой оплаты труда.



Рисунок 9 – Степень удовлетворенностью оплатой труда, %



Как видно из данных рисунка 9, результаты удовлетворенностью анализируемой подсистемой управления персоналом можно назвать плачевными.

Лишь 4,2% опрошенных – это всего девять человек довольны оплатой своего труда, 33,3% – удовлетворены частично и большая часть – 62,5% неудовлетворены полностью. Связано это как уже отмечалось, с низким размером заработной платы, в том числе наибольшие жалобы у администраторов – отсутствие фиксированной части оплаты труда.

Также следует отметить, что значительная часть опрошенных – 41,7% недовольна отношением руководства к персоналу (рисунок 10). Удовлетворены полностью отношением руководства к работникам – 29,2%, и столько же – частично. В качестве основных претензий были отмечены отсутствие интереса к проблемам персонала, а также не соблюдением обещанного гибкого графика труда – в комментариях работники указали, что очень часто, даже при предварительной просьбе за неделю до составления графика освободить время для сдачи экзамена в университете, менеджер ставил в график работника, причем следует отметить, что за невыход в график сотрудника штрафуют на 3000 руб.



Рисунок 10 – Степень удовлетворенностью отношением руководства к работникам, %

Последним вопросом в анкете было исследование мнения персонала о нематериальных стимулах в компании, где половина опрошенных согласилась, что данные стимулы существуют, отнеся к ним гибкий график труда (рисунок 11). О том что данные стимулы отсутствуют на предприятии ответило 41,7% опрошенных. По их мнению, указанные выше гибкий график должен быть обязательными при таких тяжелых условиях труда. Два человека – 8,3% затруднились с ответом на поставленный вопрос.

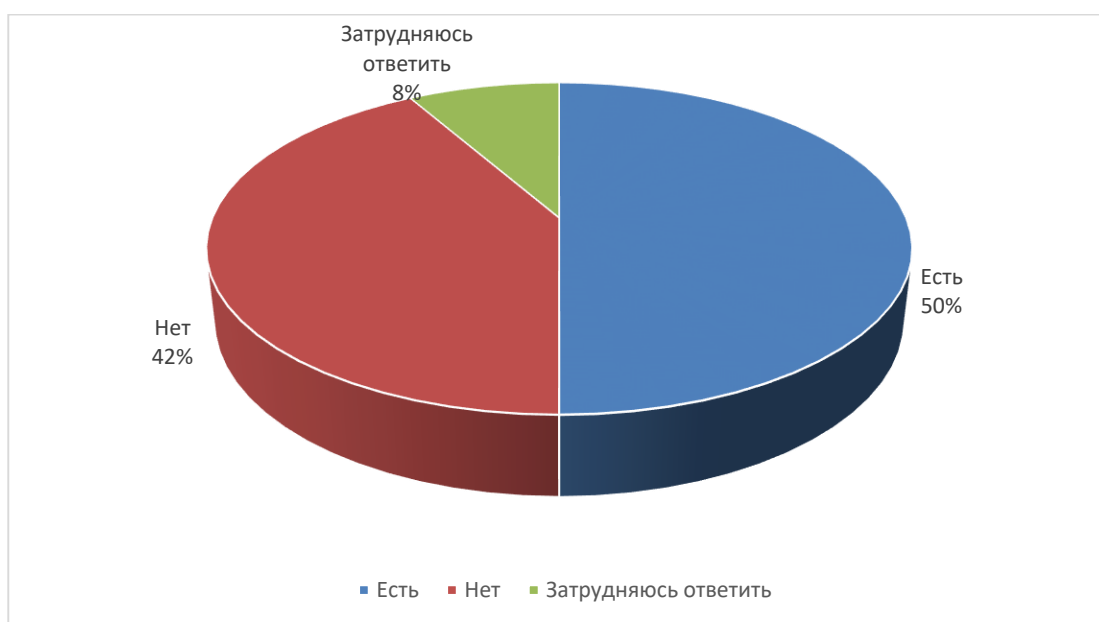


Рисунок 11 – Распределение мнений о наличии в компании нематериальных стимулов, %

Таким образом, сравнивая оценку экспертов и степень удовлетворенности самих работников предприятия системой управления персоналом, можно сделать вывод, что в целом результаты оценок сходны между собой. К положительным сторонам системы управления персоналом следует отнести качественную формализацию трудовых процессов – наличие всех требуемых трудовым законодательством документов, а также стандартами компании, обязательными к исполнению во всех подразделениях ООО «Бета Живика».

Достаточно хорошо можно охарактеризовать систему развития персонала – обучением работников довольны как руководители

подразделений, так и большинство работников. Наличие кадрового резерва значительно снижает затраты на поиск и отбор персонала, а карьерный рост в компании является стимулом для привлечения молодежи.

Как негативный момент следует отметить организационные изменения в части сокращения штата менеджера по подбору персонала и возложение данных функций на директора. Из-за высокой загруженности директора снижается качество отбора персонала, в результате чего неправильно подобранный сотрудник некачественно исполняет свои обязанности, что в конечном итоге влияет на финансовый результат компании. Помимо этого, такие сотрудники увольняются ранее истечения испытательного срока, в связи с чем требуется снова искать работников.

Помимо этого, низкие оценки существующей системы адаптации и системы материального стимулирования практически нивелируют положительные результаты комплексной оценки системы управления персоналом. Неэффективность данных подсистем также сказывается, как и в первом случае, на качестве работы предприятия в целом, и также провоцирует высокий рост текучести кадров. Исходя из результатов исследования, направления совершенствования системы управления персоналом ООО «Бета Живика» следует в первую очередь начинать с совершенствования с системы адаптации персонала и системы материальной мотивации персонала.

### **Глава 3. Предложения по совершенствованию стратегии управления персоналом аптеки ООО «Бета Живика» и оценка их эффективности**

#### **3.1 Рекомендации по совершенствованию управления персоналом аптеки ООО «Бета Живика»**

Нормальная текучесть кадров присутствует на любом предприятии телекоммуникационной отрасли, однако ее уровень в ООО «Бета Живика» очень высок. Как показало проведенное исследование, одной из причин в сложившейся ситуации выступает неэффективная система адаптации персонала. Все поступившие новые сотрудники предприятия проходят через систему адаптации, однако именно на этом этапе, «теряется» большая часть вновь пришедшего персонала.

Связано это с тем, что несмотря на высокий уровень формализованности системы адаптации персонала в ООО «Бета Живика» и четкое закрепление этапов, сроков, результатов и т.п. в локальных документах компании, в реальности она слабоэффективна.

Все разработанные стандарты по адаптации нового сотрудника теряют свою результативность из-за слабой проработанности организации системы наставничества – как показало ранее проведенное исследование – менее 30% работников предприятия имели хорошего наставника, который действительно учил новичков работать и делился с ними опытом.

Связано это с тем, что существующая система наставничества организована как карьерная составляющая персонала предприятия и не учитывает реальных навыков наставника, а привлекает к ним работников, проработавших на предприятии определенный период времени (рисунок 14).

Соответственно, имея перспективы стать руководителем подразделения, практически каждый сотрудник соглашается быть наставником, не имея для этого никаких навыков.



Рисунок 14 – Наставник как элемент карьерного роста внутри ООО «Бета Живика»

В итоге в процессе адаптации сотрудников в основном делается акцент на техническую сторону (которую наставник не всегда четко формулирует).

В результате такой подготовки новички не ощущают атмосферу организации, не знакомятся с ключевой идеей.

На предприятии существует только аттестация стажера после прохождения срока работы с наставником, а самой оценки результативности действий наставника в отношении нового работника не разработано.

В этой связи в рамках повышения эффективности адаптации персонала в ООО «Бета Живика» предлагаются мероприятия, направленные на совершенствование процесса наставничества в рамках повышения системы адаптации персонала (рисунок 15).

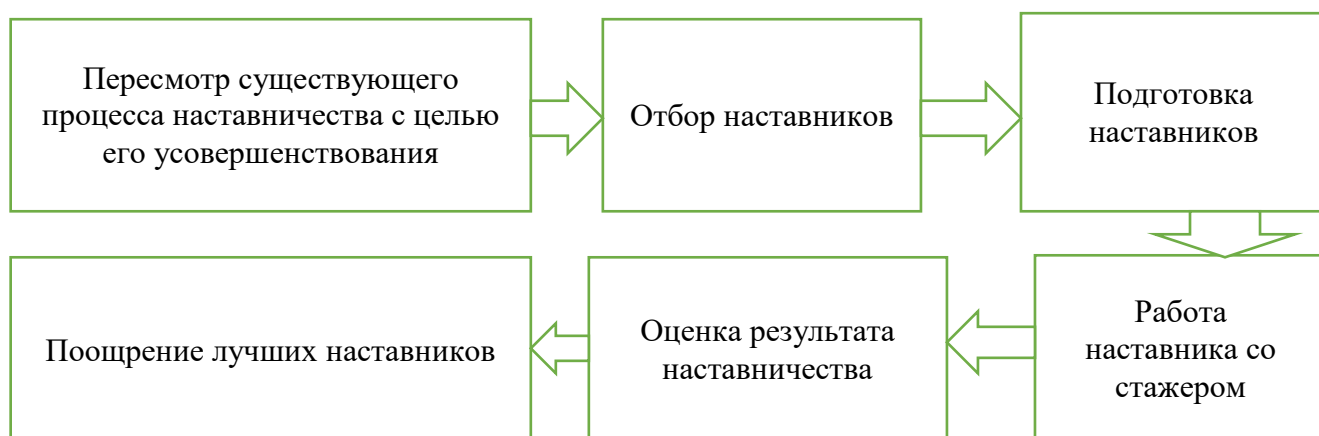


Рисунок 15 – Направления совершенствования системы наставничества в ООО «Бета Живика»

Рассмотрим более подробно этапы совершенствования системы наставничества (таблица 13).

Таблица 13 – Процесс совершенствования наставничества в ООО «Бета Живика»

Этап	Описание	Ответственный	Частота выполнения
1. Пересмотр существующего процесса наставничества	Выпуск распорядительного и методического документа, описывающего и регламентирующего порядок наставничества	Руководитель предприятия	При запуске новой системы наставничества
2. Отбор наставников	Оценка персонала со стажем работы на предприятии от 2х лет, высокими показателями эффективности деятельности, положительной оценкой руководителя и коллег	Руководитель предприятия	При запуске новой системы наставничества и по мере появления новых наставников
3. Подготовка наставников	Проводится специальное обучение в очном или дистанционном формате	Руководитель подразделения	При запуске новой системы наставничества и по мере появления новых наставников

Продолжение таблицы 13

Этап	Описание	Ответственный	Частота выполнения
4. Работа наставника со стажером	Передача знаний, умений и навыков своему стажеру	Наставник Стажер	По мере формирования пары наставник - стажер
5. Оценка результата	Подводятся итоги как профессионального уровня ученика, так и оценка результативности действий наставника	Руководитель подразделения Наставник Стажер	По завершении испытательного периода стажировки
6. Поощрение наставника	Поощрение лучших наставников – необходимая демонстрация важности данного процесса на предприятии, оценка вклада наставников в подготовку нового поколения	Руководитель подразделения Руководитель предприятия - согласование	На ежеквартальной основе

Критерии отбора наставников включают в себя:

- Профессионализм. Наставник должен обладать исчерпывающими знаниями и опытом работы в своей сфере деятельности;
- Авторитет. Наставник должен обладать определенным авторитетом как у коллег, так и у руководства;
- Навыки обучения и психология личности. Наставник должен владеть методиками обучения взрослых, владеть и управлять информацией о различных типах личности, знать специфику взаимодействия с представителями разных поколений в рабочей среде и уметь учитывать ее в работе;
- Личная заинтересованность;
- Лояльность предприятию. Наставник должен не только рассказывать о традициях, но и демонстрировать их своим поведением, транслировать принятые нормы и культуру, ценности, быть вовлеченным в производственные процессы и процессы наставничества. [10, с.28]

Учетом эффективности внедренной системы наставничества на предприятии должен служить анализ ряда показателей при работе с персоналом до и после наставничества.

Для оценки эффективности системы наставничества в ООО «Бета Живика» рекомендуется использовать следующие критерии:

- Качество прохождения аттестации/ итоговой оценки/ квалификационной работы новыми сотрудниками/ стажерами;
- Процент удовлетворенности новичков работой наставника – для этого проводится анкетирование стажера;
- Процент удовлетворенности непосредственного руководителя ученика работой наставника.

В рамках поощрения наставника рекомендуется использовать материальную и нематериальную мотивацию:

- Единовременную выплату материального вознаграждения в дополнение к среднемесячной заработной плате за каждого стажера после прохождения им испытательного срока;
- Включение лучших наставников в кадровый резерв предприятия на замещение критически важных должностей.

Соблюдение предложенных рекомендаций в рамках совершенствования системы наставничества в ООО «Бета Живика» повлечет за собой повышение эффективности труда через качественную подготовку новых кадров и мотивацию заслуженных работников предприятия.

Внедрение предложенного мероприятия позволит снизить уровень текучести кадров, повысить производительность труда за счет минимизации периода адаптации новых работников и повышения качества подготовки и квалификации персонала компании.

Существующая в организации система премирования не ставит оплату труда в прямую зависимость от результатов работы каждого сотрудника, слабо отражает индивидуальный вклад, а выплачивается за общие производственные результаты, достигнутые подразделением. Кроме этого,



выплачиваемые премии не связаны с достижением целей каждым сотрудником.

На основе выделенных проблем можно сделать вывод, что систему оценки работы персонала предприятия необходимо дополнить показателями КРІ, которые позволят совершенствовать технологии «компенсационный пакет» и «целеполагание».

Для персонала ООО «Бета Живика» следует пересмотреть существующую систему оплаты труда с учетом следующих изменений:

- система основного должностного оклада должна содержать в себе элемент стимулирования работников к выполнению прямых должностных обязанностей и их развитию;

- система премирования должна быть четко определена и конкретизирована, а ее применение должно осуществляться с использованием регламентированного и прозрачного механизма, работа которого легко контролировалась и характеризовалась бы привязкой уровня премии к результатам работы работника.

С целью применения предложенной системы необходимо разработать «Программу развития предприятия», в которой для каждой категории будет предусматривать целевые показатели (КРІ), которые будут связаны с основной стратегической целью развития ООО «Бета Живика».

В таблице 14 представлен предлагаемый набор целевых КРІ для различных категорий работников ООО «Бета Живика».

Таблица 14 – Целевые КРІ для различных категорий работников ООО «Бета Живика»

Категория	Целевые КРІ
Руководители	<ul style="list-style-type: none"> <li>– увеличение объемов продаж</li> <li>– увеличение финансовых результатов</li> <li>– Опережающий рост производительности труда</li> <li>– повышение конкурентной позиции компании на рынке</li> </ul>
Специалисты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Выполнение запланированных показателей по подразделению</li> <li>– Рост эффективности использования ресурсов в подразделении (ускорение оборачиваемости, рост новых клиентов, снижение брака и т.д.)</li> </ul>

Общую схему начисления заработной платы для таких работников ООО «Бета Живика» можно представить в виде формулы (5):

$$ЗП = О \times К 1 + П \times К 2 \times К 3 \times К 4 + ПР, \quad (5)$$

где О – основной должностной повременный оклад работника;

К1 – ежеквартальный коэффициент корректировки оклада;

П – фактическая величина премии;

К 2 – поправочный коэффициент;

К3 – поправочный коэффициент взаимодействия работников внутри предприятия;

К 4 – поправочный коэффициент, учитывающий рационализаторскую деятельность работников;

ПР – рационализаторская премия.

Для каждого коэффициента разработаем шкалу значений в зависимости от достигнутых по итогам работы в отчетном периоде результатов деятельности (таблица 15).

Таблица 15 – Ежеквартальный коэффициент корректировки оклада, определяемый по результатам промежуточного контроля выполнения показателей «Программы развития предприятия» за квартал (К1)

Параметр	Значение коэффициента К1
1 Запланированные показатели не достигнуты	0,80
2 Показатели выполнены без достижения запланированного эффекта	0,90
3 Показатели выполнены с запланированным эффектом	1,00
4 Показатели выполнены с эффектом, превысившим запланированный	1,15

Согласно разработанному коэффициенту К1, в случае:

– если запланированные в «Программе развития предприятия» показатели и КРІ будут не выполнены, либо выполнены не в полном объеме, работники будут в следующем квартале получать заработную плату с окладом, уменьшенным на 10-20 %;

– если запланированные показатели «Программы развития предприятия» будут достигнуты с эффектом, превысившим запланированный, работники смогут увеличить размер своего основного должностного оклада на будущий период на 15 %.

В таблице 16 представлены параметры поправочного коэффициента текущего исполнения мероприятий «Программы развития предприятия».

Таблица 16 – Поправочный коэффициент, учитывающий текущие исполнение показателей «Программы развития предприятия» в отчетном месяце (К 2)

Параметр	Значение коэффициента К2
1 Запланированные показатели не достигнуты	0,90
2 Мероприятия выполнены без достижения, запланированного программой развития эффекта	0,95
3 Мероприятия выполнены с запланированным эффектом	1,00
4 Мероприятия выполнены с эффектом, превысившим запланированный показатель	1,10

В таблице 17 представлены значения поправочного к премии коэффициента.

Таблица 17 – Поправочный коэффициент, учитывающий качество управления подразделением (К 3)

Параметр	Значение коэффициента К3
1 Количество замечаний превысило нормативный	0,90
2 Количество замечаний находится в пределах нормативного	1,00
3 Число замечаний ниже нормативного	1,10
4 Замечания к работникам отсутствуют	1,20

Данный коэффициент направлен на повышение качества взаимодействия работников внутри предприятия с другими подразделениями и обеспечения функционирования всего предприятия, как целостной системы.

Для ООО «Бета Живинка» предлагается внедрить и закрепить документально в Положении о рационализаторской деятельности систему вознаграждений, сумма которых будет зависеть от прямого оцениваемого экспертной комиссией экономического эффекта.

В таблице 18 представлены значения поправочного коэффициента, учитывающего рационализаторскую работу специалистов в организации.

В таблице 19 представлены основные критерии, на основании которых будет определяться сумма разовых вознаграждений работникам ООО «Бета Живика».

Таблица 18 – Поправочный коэффициент, учитывающий рационализаторскую работу персонала на предприятии (К 4)

Параметр	Значение коэффициента К4
1 Отсутствие предложений по развитию подразделения	1,00
2 Предложения по улучшению работы подразделения имеются и находятся на стадии внедрения	1,10
3 Предложения по улучшению работы подразделения внедрены с экономическим эффектом	1,20

Таблица 19 – Система критериев оценки и выплат вознаграждения за рационализаторские предложения (П Р)

Размер годового экономического эффекта	Размер вознаграждения
До 100,0 тыс. руб.	10 %, но не менее 5 тыс. руб.
От 100,0 тыс. руб. до 300,0 тыс. руб.	5 % + 10 тыс. руб.
От 300,0 тыс. руб.	3 % + 15 тыс. руб.

В конечном счете, за счет заинтересованности и возможности улучшения своего материального состояния для работников всех уровней, это способно будет привести к экономическому росту предприятия. Далее дадим оценку экономической эффективности рассмотренных рекомендаций.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

При оценке экономической эффективности мероприятий, внедряемых в рамках улучшения системы управления персоналом, используется анализ показателей, характеризующих целесообразность затрат на внедрение мероприятий, которые должны перекрываться показателями доходности от внедрения мероприятий. Так как ранее проведенное исследование выявило высокий уровень текучести кадров на предприятии и нестабильность кадров, рассмотрим ущерб ООО «Бета Живика» от влияния данных факторов.

В таблице 20 представлены данные о потерях предприятия от текучести кадров.

Таблица 20 – Определение ущерба ООО «Бета Живика» от текучести кадров

Показатель	2020 год
Уволившееся по собственному желанию сотрудники, чел.	12
Количество сотрудников, принятых взамен уволившихся, чел.	12
Среднедневная производительность труда одного работника, млн руб.	0,03
Среднегодовая производительность труда одного работника, млн руб.	9,27
Снижение производительности труда перед увольнением, %	50
Среднее количество дней между решением об увольнении и увольнением, дн.	10
Среднее количество дней поиска нового работника, дн.	5
Удельный вес работников, которым требуется обучение, %	50
Средняя продолжительность обучения, дн.	15
Среднее невыполнение плана в период обучения, %.	25
Среднее невыполнение плана после обучения, %	-
- в 1-й месяц	15
- во 2-й месяц	8
Среднее невыполнение плана в период адаптации, тыс. руб.	-
- в 1-й месяц	10
- во 2-й месяц	5
- в 3-й месяц	3
Затраты на поиск новых работников, тыс. руб.	50
Удельный вес уволенных по причинам текучести в общей численности уволившихся, %	82,1
Операционные затраты, тыс. руб.:	-
- на прием	1,5
- на увольнение	1,5
Средние затраты на обучение одного работника, тыс. руб.	15,0

Рассчитаем сумму общего ущерба.

Потери из-за снижения производительности труда перед увольнением:

$$П_1 = 0,03 \times 12 \times 10 \times 0,5 = 1,8 \text{ млн руб.}$$

Потери из-за недостатка персонала на время поиска нового:

$$П_2 = 0,03 \times 12 \times 5 = 1,8 \text{ млн руб.}$$

Невыполнение плана в период обучения:

$$П_3 = 0,03 \times 0,25 \times 15 \times 12 \times 0,5 = 0,675 \text{ млн руб.}$$

Недовыполнение плана в первые месяцы самостоятельной работы:

$$П_4 = ((9,27 \times 0,1 + 9,27 \times 0,08) \times 12 \times 0,5) / 12 = ((0,927 + 0,74) \times 12 \times 0,5) / 12 = 0,833 \text{ млн руб.}$$

Недовыполнение плана в период адаптации:

$$П_5 = ((9,27 \times 0,1 + 9,27 \times 0,05 + 9,27 \times 0,03) \times 12 \times 0,5) / 12 = ((0,927 + 0,46 + 0,28) \times 12 \times 0,5) / 12 = 0,833 \text{ млн руб.}$$

Средние операционные затраты предприятия на найм и увольнение:

$$П_6 = 50 + (12 \times 1,5) + (12 \times 1,5) = 50 + 18 + 18 = 0,086 \text{ млн руб.}$$

Средние затраты предприятия на обучение:

$$П_7 = 12 \times 15,0 = 0,18 \text{ млн руб.}$$

Общий ущерб от потерь:

$$П = 1,8 + 1,8 + 0,675 + 0,833 + 0,833 + 0,086 + 0,18 = 6,207 \text{ млн руб.}$$

Таким образом, высокая текучесть кадров в ООО «Бета Живика» приносит предприятию ущерб в размере 6,207 млн руб.

Затраты на внедрение новой системы наставничества и системы оплаты труда будут включать в себя расходы на поощрение наставников. При осуществлении эффективного наставничества для 10 новых работников

предприятия доплаты к заработной плате (по 2 тыс. руб. на одного стажера) наставников составят 20 тыс. руб. в год.

Рост ФОТ после внедрения новой системы оплаты труда увеличится на 20%:

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{оф}} = 21630 \times 20\% = 4326 \text{ тыс. руб.}$$

За счет внедрения системы наставничества количество увольняющихся сотрудников значительно сократится, помимо этого значительно сократится вхождение в должность, что значительно снизит потери от снижения производительности труда работников в период адаптации.

Аналогичным образом на текучесть кадров повлияет и изменение системы оплаты труда, так как у сотрудников появится мотивация продолжать деятельность на данном предприятии.

Производительность труда увеличится не менее чем на 1%, за счет этого прирост выручки от реализации составит:  $\Delta B = 732 \times 1\% = 7,32$  млн руб.

Дополнительная прибыль от внедрения мероприятий, рассчитанная по уровню рентабельности продаж 2020 года составит:  $\Delta\Pi = 7,32 \times 16,94\% = 8,56$  млн руб.

Сведем полученные результаты расчетов в сводную таблицу для определения экономической эффективности мероприятий (таблица 21).



Таблица 21 – Оценка экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Бета Живика»

Показатель	2020 год	После внедрения	Абсолютное отклонение	Относительное отклонение, %
Выручка от реализации, млн руб.	732	739	7	101,0
Себестоимость реализованной продукции, работ, услуг, млн руб.	113	114	1	100,5
в том числе себестоимость по уровню оборота 2020 г, уменьшенного на 5%. за счет повышения маржи, млн руб.	-	118,65 4,326	118,65 4,326	-
увеличение ФОТ работников, тыс. руб.	-	20	20	-
увеличение ФОТ наставников, тыс. руб.	-	-	-	-
снижение ущерба от текучести кадров на 50% от текущего уровня, млн руб.	-	3,1035	3,1035	-
Прибыль от продаж, млн руб.	619	626	6,76	101,09

Таким образом, за счет роста производительности труда увеличивается сумма выручки от реализации на 1,0%, себестоимость, за счет снижения ущерба от текучести кадров и увеличения продаж увеличивается всего на 0,05%, прибыль от продаж возрастает на 1,09%.

В заключение необходимо отметить и высокую социальную эффективность предложенных мероприятий, которая будет заключаться в повышении удовлетворенности персонала трудом, за счет повышения своей профессиональной компетенции, признания успехов и увеличения заработной платы за свой труд.

## Заключение

Современные концепции управление персоналом базируются на признании ведущей роли личности сотрудника, на учете его мотивационных механизмов, умении их формировать и управлять ими в соответствии с поставленными задачами, которые стоят перед предприятием. В целом, система управления персоналом должна быть готова к возможным реорганизациям, т.е. готова постоянно перераспределять имеющиеся ресурсы с целью увеличения эффективности и привлечения талантов в проектные группы.

В работе проведена оценка системы управления персоналом аптеки ООО «Бета Живика». Основной вид деятельности: торговля розничная лекарственными средствами в специализированных магазинах (аптеках).

Численность персонала предприятия на конец 2020 г. составила 79 чел.

Анализ трудовых ресурсов предприятия выявил следующие тенденции:

- в 2020 году произошло увеличение численности персонала – на 10 человек;
- основную долю работников предприятия составляют рабочие – 39%, 32,0% составляют специалисты;
- персонал предприятия достаточно молодой – средний возраст составляет от 20 до 40 лет;
- коэффициенты движения кадров демонстрируют ухудшение, особенно это заметно на росте коэффициента текучести кадров, который в отчетном году составил 15,2%;
- с точки зрения затрат персонал используется достаточно неэффективно – об этом свидетельствует снижение производительности труда, коэффициент опережения меньше единицы, наблюдается перерасход ФОТ.

Ухудшение показателей, ежегодный рост коэффициента текучести кадров свидетельствует о проблемах в системе управления персоналом.

Исследование системы управления персоналом выявило ряд недостатков. Как негативный момент следует отметить организационные изменения в части сокращения штата менеджера по подбору персонала и возложение данных функций на директора предприятия, из-за высокой загруженности которого снижается качество отбора персонала, в результате чего неправильно подобранный сотрудник некачественно исполняет свои обязанности, что в конечном итоге влияет на финансовый результат компании. Помимо этого, такие сотрудники увольняются ранее истечения испытательного срока, в связи с чем требуется снова искать работников.

Помимо этого, низкие оценки существующей системы адаптации и системы материального стимулирования практически нивелируют положительные результаты комплексной оценки системы управления персоналом. Неэффективность данных подсистем также сказывается, как и в первом случае, на качестве работы предприятия в целом, и также провоцирует высокий рост текучести кадров.

Исходя из результатов исследования, направлениями совершенствования системы управления персоналом ООО «Бета Живика» выбраны следующие:

- система адаптации персонала;
- система материальной мотивации персонала.

В рамках первого направления предложено усовершенствовать процесс наставничества, в рамках второго – изменить систему оплаты труда персонала.

Соблюдение предложенных рекомендаций в рамках совершенствования системы наставничества в ООО «Бета Живика» повлечет за собой повышение эффективности труда через качественную подготовку новых кадров и мотивацию заслуженных работников.

Внедрение предложенных мероприятий позволит снизить уровень текучести кадров, повысить производительность труда за счет минимизации периода адаптации новых работников и повышения качества подготовки и

квалификации персонала предприятия, а также роста мотивации к труду из-за повышения заработной платы.

Оценка эффективности предложенных мероприятий показала, что счет роста производительности труда увеличивается сумма выручки от реализации на 1,0%, себестоимость, за счет снижения ущерба от текучести кадров снизится на 0,5%, прибыль от продаж возрастает на 1,09%.

Социальная эффективность предложенных мероприятий заключается в повышении удовлетворенности персонала трудом, за счет повышения своей профессиональной компетенции, признания успехов и увеличения заработной платы за свой труд.

## Список используемой литературы

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: основной закон РФ от 12.12.1993 (ред. от 14.03.2020). – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный;
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.04.2021). – Режим доступа: КонсультантПлюс, свободный;
3. Абрютина М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебник / М.С. Абрютина. - М.: Издательство «Дело и сервис», 2020. - 256 с;
4. Акбулатова А.М. Основные направления совершенствования кадровой политики / А.М. Акбулатова // «Научно-практический журнал Аллея Науки». – 2018. — №1(17). – С.317 с;
5. Бабаян Э. А. Основные подходы кадровой политики предприятий в сфере высоких технологий / Э.А. Бабаян // Институт экономики им. М. Котаняна Национальной Академии Наук Армении. – 2018. - № 9. – С. 303;
6. Баландина О.В. Менеджмент организации: учебник / О.В. Баландина, А.Б. Вешкурова, Н.А. Копылова и др.; под общ. ред. С.А.Шапиро. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 565 с;
7. Беляева М.Ю. Управление персоналом на рынке общественного питания // Вестник науки и образования. – 2019. – № 22 (76). – С. 215;
8. Бычков В.П. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с;
9. Василенко Е.В. Комплексный подход к управлению персоналом на предприятиях / Е.В. Василенко, М.В. Лысова // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт, 2018. – 111 с;
10. Васильев Е.В. Ключевые проблемы управления / Е.В. Васильев // Проблемы управления социально-экономическими системами: теория и

практика: материалы VI научно-практической конференции / под ред. Н.Н. Бедренко, С.В. Чегринцовой, О.В. Скудаловой. Тверь: ТвГУ, 2018. – 420 с;

11. Горленко О.А., Ерохин Д.В., Можаяева Т.П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. - М.: Юрайт. 2019. 250 с;

12. Дементьева А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2018. - 352 с;

13. Денисова Е.И. Совершенствование условий труда персонала организации // Молодой ученый. 2020. - №11. - С. 708;

14. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Уч. / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. - М.: Инфра-М, 2019. - 384 с;

15. Егоршин А.П. Основы управления персоналом / А.П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 352 с;

16. Зайцева Т.В. Управление персоналом: Уч. / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: Форум, 2018. - 400 с;

17. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. – М.: Юрайт. 2019. - 368 с;

18. Иванова М. М. Привлеченный персонал на предприятии: теоретические и практические аспекты применения: Монография / М.М. Иванова, Н.П. Родинова. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 355 с;

19. Калужский М.Л. Маркетинг: учебник: / М.Л. Калужский. – Изд. 2-е. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2021. – 217 с;

20. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект. 2020. - 464 с;

21. Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом. Учебное пособие. - М.: Проспект. 2020. - 260 с;

22. Лустина Т.Н. Приоритетные направления использования персонал-технологий в ресторанном бизнесе / Т.Н. Лустина, Н.Л. Султаева, Л.М. Тыгер // Сервис PLUS. – 2020. – Т.14, №2. – С. 289;

23. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. - М.: Юрайт. 2019. - 432 с;
24. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / М. Мес - кон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. - М.: Дело, 2018. - 702 с;
25. Неяскина Е.В. Экономический анализ деятельности организации: учебник для академического бакалавриата / Е.В. Неяскина, О.В. Хлыстова, - Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 360 с;
26. Одегов Ю. Г. Экономика труда: учебник и практикум / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 415 с;
27. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом. Учебное пособие. – М.: Прометей. 2020. - 344 с;
28. Потемкин В.К. Управление персоналом / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, 2019. - 532 с;
29. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. Учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт. 2019. - 402 с;
30. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Феникс. 2020. - 320 с;
31. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности организации / Савицкая Г.В. Учебник. - 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 536 с;
32. Соломатин, А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия/А.Н. Соломатин. М.: ИНФРА-М, 2019. – 541 с;
33. Суслов Г.В. Управление персоналом организации: Учебное пособие / Г.В. Суслов. - М.: Риор, 2018. - 240 с;
34. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. - М.: КноРус. 2020. - 720 с;
35. Фёдорова Н.В. Управление персоналом организации / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2018. - 390 с;
36. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и Ко, 2018. – 468 с;

37. Черкасская Г.В. Социальное партнерство против управления персоналом: два способа управления социально-трудовыми отношениями // Экономика нового мира, 2020. - № 1-2. - С. 281;

38. Чуваткин П. П., Горбатов С. А. Управление персоналом гостиничных предприятий. Учебник. - М.: Юрайт. 2020. - 280 с;

39. Чуланова О.Л. Управление персоналом на основе компетенций: Монография / О.Л. Чуланова. - М.: Инфра-М, 2018. - 400 с.



## Приложение А

### АНКЕТА

Уважаемые коллеги!

Просим вас помочь нам с оценкой системы управления персоналом в нашей кофейне. В анкете предложены несколько вариантов ответов на поставленные вопросы, внимательно прочитайте их и отметьте галочкой тот вариант, который соответствует Вашему мнению.

Будем очень благодарны, если вы оставите комментарий к каждому из ваших ответов.

1. Отметьте пожалуйста ваш стаж работы в компании.

Менее 1 года.

1-2 года.

2-3 года.

свыше 3 лет.

2. Укажите ваш пол

мужской

женский

3. В какой степени вы удовлетворены условиями труда?

Полностью удовлетворен

Удовлетворен частично

Полностью неудовлетворен

4. Удовлетворены ли вы системой адаптации и работой вашего наставника?

Полностью удовлетворен

Удовлетворен частично

Полностью неудовлетворен

5. Удовлетворены ли вы системой обучения?

## Продолжение Приложения А

Полностью удовлетворен

Удовлетворен частично

Полностью неудовлетворен

6. Удовлетворены ли вы возможностями карьерного роста?

Полностью удовлетворен

Удовлетворен частично

Полностью неудовлетворен

7. Удовлетворены ли вы оценкой вашего труда?

Полностью удовлетворен

Удовлетворен частично

Полностью неудовлетворен

8. Удовлетворены ли вы оплатой труда?

Полностью удовлетворен

Удовлетворен частично

Полностью неудовлетворен

9. Удовлетворены ли вы отношениям руководства к нуждам работников?

Полностью удовлетворен

Удовлетворен частично

Полностью неудовлетворен

10. Имеются ли на предприятии, по вашему мнению, нематериальные стимулы вашей работы?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить.

Спасибо за участие!