

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

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

---

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

на тему Совершенствование стратегии управления персоналом организации (на примере ООО «Сезон»)

Студент

Н.Н. Пономаренко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, Данилова С.Ю.

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

Тольятти 2022

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнил: Пономаренко Н.Н.

Тема работы: «Совершенствование стратегии управления персоналом организации (на примере ООО «Сезон»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Данилова С.Ю.

Цель данного исследования – комплексно проанализировать разработку стратегии управления персоналом в организации.

Предметом исследования выступает система управления персоналом в исследуемой организации. Объект исследования – персонал общества с ограниченной ответственностью «Сезон».

Для проведения анализа стратегии управления и разработки предложения по улучшению кадровой политики были использованы данные хозяйственной деятельности ООО «Сезон».

В процессе написания выпускной квалификационной работы и выполнения основных задач были применены методы обобщения, наблюдения, анализа и опроса.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретический анализ стратегии управления персоналом.....	7
1.1 Понятие и анализ ключевых составляющих стратегии управления персоналом.....	7
1.2 Разработка эффективной стратегии управления персоналом и ее основные принципы.....	13
2 Анализ системы и стратегии управления персоналом в ООО .....	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сезон».....	26
2.2 Анализ и особенности HR- стратегии в ООО «Сезон».....	35
3 Рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Сезон» .....	45
3.1 Мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Сезон».....	45
3.2 Экономическое обоснование от реализации мероприятий .....	49
Заключение .....	55
Список используемой литературы .....	58

## Введение

В современной экономической деятельности любая организация предполагает использование человеческих ресурсов, не зависимо от организационно –правовой формы или формы собственности. И именно персонал играет ключевую роль в развитии организации любого масштаба, а управление персоналом во многом определяет степень достижения стоящих перед ними организационных целей, с использованием физических и интеллектуальных возможностей своих сотрудников.

Основная цель стратегии управления персоналом состоит в нахождении взаимопонимания между руководителями организации и сотрудниками, что в свою очередь определяет перспективу дальнейшего сотрудничества и функционирования организации.

Стратегия управления персоналом направлена на объединение различных аспектов с целью стимулирования и оптимизации деятельности сотрудников, улучшения их трудовых качеств и квалификации. Но при этом, следует отметить, что стратегия не всегда четко обозначена и представлена в виде документа.

Хозяйствующие субъекты зачастую встречаются с рядом проблем при разработке стратегии управления персоналом, так как на формирование и развитие кадровой политики влияют как внешние так и внутренние факторы.

Применение стратегии управления персоналом современными организациями, подразумевает собой комбинацию различных вариантов существующих стратегий, а их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами, что не всегда соответствует действительности. Поэтому поход к вопросу разработки стратегии управления персоналом становится особенно острым и значимым в современных экономических условиях.

Актуальность данного исследования обусловлена фактором серьезного поворота большинства успешных фирм в сторону повышения внимания к человеческой и, прежде всего, профессионально-культурной составляющей своей деятельности, а это потребовало грамотного и тщательного подхода к разработке стратегии управления персоналом.

Цель данного исследования – комплексно проанализировать разработку стратегии управления персоналом в организации.

Задачи исследования обоснованы основной целью и определены в следующем порядке:

- раскрыть понятие стратегии управления персоналом и определить ее составляющие;
- провести теоретический анализ разработки стратегии управления персоналом;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Сезон»;
- проанализировать особенности кадровой стратегии в ООО «Сезон»;
- разработать мероприятия рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Сезон»;
- дать обоснование от реализации предлагаемых мероприятий.

Предметом исследования выступает система управления персоналом в исследуемой организации. Объект исследования – персонал общества с ограниченной ответственностью «Сезон».

Теоретическую и методологическую основу для написания исследования составили научные труды отечественных и зарубежных авторов в сфере управления персоналом, включая практиков в области современного менеджмента, а именно таких как: Базаров Т.Ю., Бугаков В.М., Веснин В.Р., Кибанов А.Я., Маслов В.И., Михненко П.А., Михайлина Г.И., Руденко А.М., Русецкая О.В., Тесленко И.Б.

В работе приведены выдержки зарубежных авторов, представителей известных классических школ менеджмента, таких как: Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, М. Вебера, Г. Форда и др. Среди представителей

теории человеческих отношений взяты труды Э. Мэйо и Р. Ликарта, а среди представителей теории человеческих ресурсов – А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора.

Использовался так же методический материал, официальные публикации и специальная учебная литература по исследуемой проблеме.

Для проведения анализа стратегии управления и разработки предложения по улучшению кадровой политики были использованы данные хозяйственной деятельности ООО «Сезон».

В процессе написания выпускной квалификационной работы и выполнения основных задач были применены методы обобщения, наблюдения, анализа и опроса.

Новизна исследования заключается в предложенных мероприятиях и выводах по улучшению стратегии управления персоналом с целью повышения прибыли и конкурентоспособности организации в северном регионе, который отличается сложными климатическими условиями и территориальной обособленностью.

# **1 Теоретический анализ стратегии управления персоналом организации**

## **1.1 Понятие и анализ ключевых составляющих стратегии управления персоналом**

В настоящее время «в ходе эволюции производства, глобальные технологические и структурные изменения, повышение уровня конкуренции и гибкости предприятий, а также децентрализация и приватизация привели к перерастанию управления персоналом из кадровой функции в управление человеческими ресурсами» [27, с.9].

Современные концепции управления персоналом, или еще можно назвать управление человеческими ресурсами, предполагают признание возрастающей значимости личности людей, их мотиваций в рабочем процессе, которые в совокупности подразумевает их формирование и корректировку в соответствии с целями и задачами, которые стоят перед организацией [20, с.289].

«Управление персоналом – это функциональная сфера деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование» [23, с.401].

«Управление персоналом также означает целенаправленное воздействие на человека как носителя индивидуальности с целью получения лучших результатов от его деятельности» [26, с.120].

Управление персоналом предприятия на данный момент это обширная профессиональная деятельность, которая направлена на эффективную работу всех сотрудников предприятия.

Под управлением персоналом понимается ряд функций в которые входит: «наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация;

мотивация трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала» [16, с.510].

Каждый компетентный управляющий главным образом руководит всей рабочей структурой, помогая компании в достижении максимально эффективной работы сотрудников и нацеливая свои усилия на удовлетворённость работающих, путём анализа мотивационных факторов и анализа производительности рабочей силы.

Когда руководитель бизнеса начинает задумываться над вопросом управления персоналом, именно тогда разрабатывается стратегия или долгосрочный план, в котором отражаются политика, методы и инструменты.

Можно сказать, что стратегия управления человеческим ресурсом с точки зрения экономической категории, относится к долгосрочному плану, а с точки зрения психологической – это план действий, точнее «сознательно составленный набор операций для решения жизненных задач» [21, с.28] и повторяющаяся последовательность мыслей и поведения, которая устойчиво приводит к определенному результату.

Эффективное управление человеческими ресурсами – сложный многосторонний социально-экономический процесс, затрагивающий интересы собственника и нанимателя трудовых ресурсов. Владелец факторов производства использует их для достижения своих экономических целей. Чтобы этот процесс был эффективным, должен обеспечиваться оптимальный баланс затрачиваемых ресурсов с точки зрения их количественной и качественной составляющей.

Сегодня в научной литературе по управлению персоналом наличествуют два понятия кадровая политика и стратегия управления персоналом, но конкретно в управлении персоналом понятие «стратегия» появилось сравнительно недавно.



Рассмотрим коротко термин стратегия, состоящего из двух частей: *stratos* – войско и *ago* – веду, то есть можно сделать вывод, что стратегия – это искусство вести человеческий ресурс.

За последние десятилетия термин завоевал широкую популярность, войдя в теорию и практику управления, но при этом вызывая споры и дискуссии относительно его разграничения с понятием кадровая политика.

Термин «стратегическое управление» был введен в 60-70 годах 20 века «для того, чтобы провести разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне» [14, с.90].

Следует заметить, что современный менеджмент персонала ввел в терминологический оборот, обозначающий стратегию управления персоналом термин под названием HR – стратегия, который «произошел от человеческих ресурсов, где организации были вынуждены из-за давления конкуренции посвятить себя в долгосрочной перспективе и, прежде всего, стратегически, развитию своих сотрудников и, таким образом, получить сильное конкурентное преимущество» [17, с.22].

Стратегия управления персоналом или HR-стратегия базируется на кадровой политике и стратегии развития компании, имеет долгосрочный характер.

Кадровая политика направлена на работу с персоналом с целью отработки совокупности способов воздействия на достижение основной цели организации, «позволяющих внести эффективный вклад в осуществление стратегии предприятия и привить персоналу социальную ответственность перед бизнесом и обществом» [7].

Кадровая политика в атрибутивном смысле есть система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом.

Сторонник классического подхода в менеджменте М. Вебер определял политику как «способность добиться послушания у других людей, безотносительно к тому, на чем основано это послушание».

По мнению Руденко А.М., «... под стратегией организации понимается ее генеральное направление действий, следование которой в более-менее долгосрочной перспективе должно привести к поставленной цели».

Далее он утверждает, что, «...стратегия организации определяет направление развития всех сфер ее деятельности, средств, форм и способов осуществления этой деятельности, а также функционирование всех подструктур единой структуры управления персоналом» [23, с.19].

Автор Русецкая О.В., дала следующее определение стратегии управления персоналом: «...это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации» [24].

В каждой конкретной организации стратегия управления персоналом строится с учетом ее особенностей, зависит от множества факторов, к которым можно отнести следующие: тип организации или предприятия, миссия организации и ее цель, процесс развития организации, организационная структура. «Формирование стратегии управления персоналом, планировании и реализации кадровой политики во многом определяют успех и конкурентоспособность каждой организации, ее адаптации к активно меняющейся среде» [32, с.44].

«Стратегия управления персоналом создает условия для принятия решений, удовлетворяющих и предприятие, и персонал организации. С ее помощью определяется, насколько реализуема общая стратегия организации и что необходимо изменить в работе с персоналом» [6, с.90].

Поэтому важно не только грамотно разработать стратегию, но и уметь применить ее в бизнесе. Реализация стратегия управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления.

На Западе концепция управления человеческими ресурсами появилась в середине 1980-х гг. XX века.

В последствии в экономически развитых странах работодатели коренным образом изменили отношение к сотрудникам и к их роли в достижении коммерческого успеха.

«Прежде чем создавать машины, мы создаем людей» – слоган, который стал главным на каждом эффективно работающем предприятии. Такие предприятия владеют огромным методическим набором приемов и инструментов для работы с человеческими ресурсами, отработанным на практике за длительный период времени.

В настоящее время успешные компании понимают, что для обеспечения эффективного функционирования и конкурентоспособности следует ориентироваться не только на реализацию наличного трудового потенциала, но и на его развитие и мотивацию, а для этого необходимо приобретение сотрудниками новых знаний, формирование побудительных мотивов к труду, творчеству и предпринимательской деятельности.

Можно заключить, что «стратегия управления персоналом – это разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации, ее ресурсные возможности» [11, с.283].

Далее рассмотрим основные черты стратегии управления персоналом, среди которых можно выделить следующие:

- долгосрочный характер;
- связь стратегии управления персоналом со стратегией организации в целом, учет комплекса факторов внешней и внутренней среды.

Ключевые составляющие стратегии управления персоналом это:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и способы регуляции трудовых отношений;

- методы урегулирования производственных и социальных конфликтов;
- принятие норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление графика работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по повышению кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- улучшение способов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения кадровой работы;
- мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом или ее отдельных элементов [1, с.200].

Следует подчеркнуть, что в каждом отдельном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации.

Таким образом, если «кадровая политика является основой формирования стратегии управления персоналом и направлена на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание квалифицированного и сплоченного коллектива, способного быстро реагировать на изменения требований рынка с учетом стратегии развития» [13, с.148].

То стратегия управления персоналом – это уже «разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации, ее ресурсные возможности» [11, с.283].

Можно сделать вывод, что стратегия управления персоналом является важным элементом деятельности любой компании. Без нее сложно продуктивно и целенаправленно действовать.

Специалистам в данной сфере необходимо иметь стратегическое мышление и владеть навыками планирования, а организациям, в лице руководителей, следует понимать и учитывать важность служб по управлению персоналом в долгосрочной перспективе для успешной реализации своих целей в настоящем и будущем

## **1.2 Разработка эффективной стратегии управления персоналом и ее основные принципы**

Стратегия управления персоналом разрабатывается с учетом, как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала. И ее суть заключается в первую очередь, в определении целей управления персоналом.

Но не всегда существует «правильный» или «неправильный» способ построения успешной стратегии управления персоналом, безусловно, есть некоторые лучшие практики, которым следует следовать».

Поскольку стратегии на уровне бизнеса часто меняются вместе с различными социальными, политическими, экономическими и культурными тектоническими сдвигами в мире, подход организаций к стратегии управления персоналом сегодня может сильно отличаться от того, как они подходили к ней год или два назад.

Следует отметить, что при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и др.).

Обязательный пункт развития стратегии персонала – это формирование идеологии и принципов кадровой работы. Идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа, и реализоваться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации.

Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться.

Для выполнения данных пунктов обязательно определяются условия для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.

Для разработки эффективной стратегии управления персоналом необходимо соблюсти определенный ряд этапов, который заключается в анализе, планировании и реализации.

На первом этапе анализа, следует определить все факторы, которые могут оказать как отрицательное, так и положительное влияние на работу и успешное развитие организации, затем выбрать наиболее важные;

Такие факторы называют стратегическими, они касаются внутренней и внешней среды организации. Специалисты осуществляют анализ возможных

угроз внешней среды, изучают слабые и сильные стороны организации и предлагают варианты решения возникших проблем [4, с. 132].

Основные факторы, влияющие на разработку стратегии управления персоналом можно выстроить следующим образом: перспективы развития; Положение на рынке; сфера деятельности; личность руководителя; размеры организации; наличие и квалификация специалистов в области управления; персонал, его количество и качество; организационная структура; история предприятия; законодательное поле.

Помимо этого, также учитывается качество ключевых моментов системы управления организацией, а именно: оперативные и тактические решения, организационные структуры, финансовое состояние самой организации и уже внедренные методы управления персоналом.

Этап планирования заключается в подборе стратегии и это могут быть несколько вариантов, для того чтобы затем выбрать наиболее подходящий, учитывающий основные факторы конкретной организации, но при этом выделяя все преимущества, недостатки и «подводные камни».

Следует отметить, что именно на этапе планирования следует определить стратегические цели и в соответствии с ними соотнести стратегические задачи. Но «для того чтобы определить, какие меры необходимо предпринять для достижения цели, определяются требования заинтересованных сторон. Для стратегии управления персоналом необходимо соотнести ожидания руководства с ожиданиями сотрудников компании» [8, с. 227].

Этап реализации наиболее сложный, так как на данном этапе необходимо прямое взаимодействие с персоналом и контроль за процессом.

В первую очередь до персонала необходимо довести цели и задачи стратегии, чтобы у каждого сотрудника сформировались как понимание, так и осознанное вовлечение в процесс реализации.

И во вторую очередь, усилия руководства должны быть направлены так же и на обеспечение всех необходимых ресурсов (материальных, человеческих, финансовых, техники и оргтехники и др.)

Такими образом, можно сделать вывод, что только от успеха выполнения каждого отдельного плана зависит успех реализации стратегии организации в целом. Но при этом, следует подчеркнуть, что разработка стратегии управления персоналом не должна проводиться обособленно от других направлений стратегического планирования организации.

Стратегия должна вырабатываться с учетом интересов собственников, руководителей предприятия и персонала. Одной из основных задач стратегии является: обеспечение условий баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов.

Следовательно, для экономической составляющей необходимо оптимальное использование персонала для достижения целей организации (например: увеличение производства объема товара при минимальном количестве использования персонала).

Специалисты выделяют три концепции (стратегии) управления СУП, основанных на управлении персоналом:

- «1-я концепция: стратегия управления персоналом определяется стратегией организации;
- 2-я концепция: стратегия управления персоналом является направляющей, независимой от стратегии организации;
- 3-я концепция: комбинированная, то есть синтез двух предыдущих (когда стратегия организации учитывает имеющийся потенциал персонала)» [29, с.8].

При любой концепции система управления персоналом организации предполагает взаимосвязь интересов различных участников, которых можно классифицировать на три категории, в соответствии с занимаемыми уровнями управления: макроуровень (государство), мезоуровень (работодатель), микроуровень (работники организации).



При разработке стратегического управления необходимо обратить внимание на общие структурные составляющие управления организацией (рисунок 1) [22, с. 389].

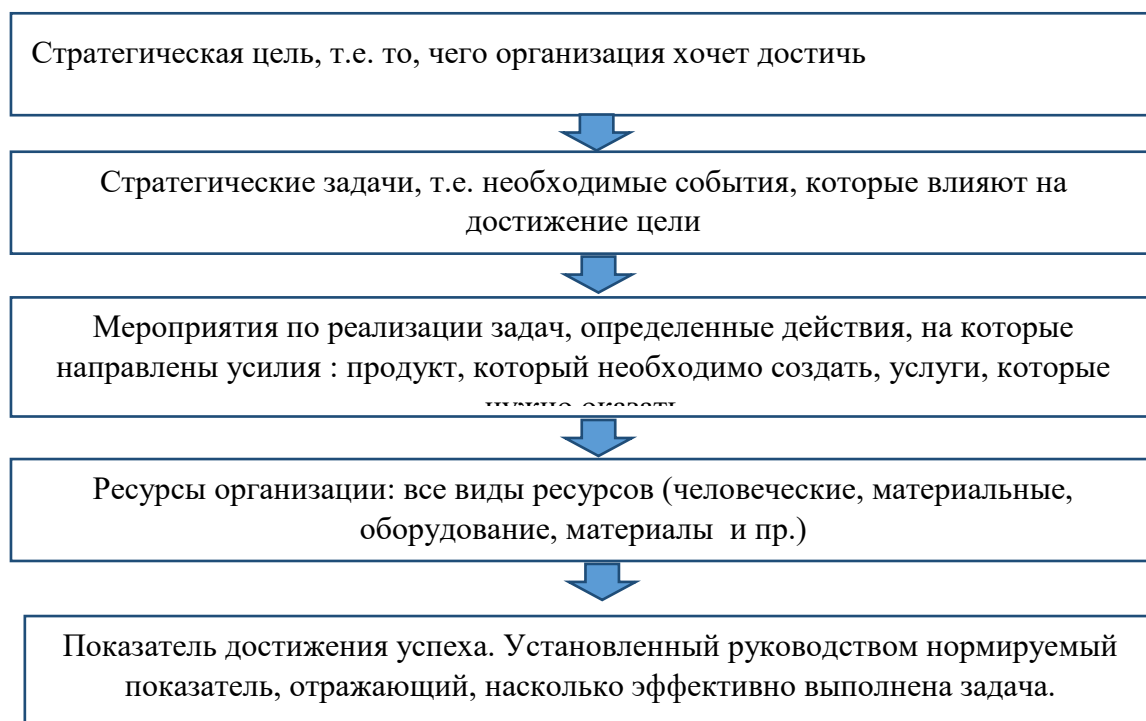


Рисунок 1 – Основные составляющие стратегии управления персоналом

Все многообразие элементов управленческой деятельности, по мнению Ф. Тейлора, «должно быть интегрировано в единстве "четырёх великих" принципов управления:

- разработка истинных научных основ производства;
- научный подбор рабочих;
- научное дружественное сотрудничество между администрацией и рабочими, обучение и тренировка;
- тесное сотрудничество» [28, с.9].

Следует подчеркнуть, что в организации «любые введения и новшества должны быть оправданы с финансовой точки зрения. Каждое кадровое нововведение должно в конечном счете увеличивать доходы организации и быть финансово обоснованным» [9, с. 88].

Стратегия работы с персоналом формируется поэтапно и включает следующие действия:

- анализируется текущая ситуация, определяются стратегические цели и прогноз развития компании;
- формируются стратегии и цели кадровой политики согласно общей стратегии;
- оформляется и утверждается штатное расписание исходя из потребностей в специалистах. Для непрофильной деятельности можно не вводить штатную единицу, а привлечь внешних специалистов сторонних организаций;
- разрабатывается информационное обеспечение: все члены коллектива обязательно должны быть осведомлены о кодексе поведения, перспективах карьерного роста, поощрениях и ограничениях;
- определяется финансовое обеспечение и системы мотивации;
- формируется система профессионального роста, составляются программы обучения, переподготовки и стажировки;
- оценивается соответствие разработанной программы: насколько подход отвечает глобальным целям коммерческой структуры.

При разработке стратегии управления персоналом на предприятии специалисты могут столкнуться с такими проблемами:

- содержание деятельности некоторых подсистем системы управления персоналом не соответствует требованиям внешней среды (подсистем планирования и маркетинга персонала, мотивации поведения персонала, развития персонала);
- концентрация функций стратегического характера в ведении служб по управлению персоналом сопровождается слабым развитием стратегических аспектов в управлении;
- существующее понимание роли и процессов воспроизводства персонала не учитывает «инвестиционного» характера вложений в сотрудников;

- недостаточная развитость приемов использования технологий стратегического управления в сфере управления персоналом из-за интуитивных принятий решений по устранению проблем;
- долгая реакция на быстрый переход от старых видов деятельности к новым, смену технологий производства и услуг;
- отсутствие финансовых ресурсов и резкое сокращение численности персонала в кризисных условиях [10, с. 117-123].

Основные принципы разработки стратегии управления персоналом организации:

- персонал (человеческие ресурсы) – это один из видов ресурсов, эффективное управление которым способно обеспечить организации достижение стратегических целей благодаря грамотному планированию его количественных и качественных характеристик, обеспечению оптимального использования его трудового потенциала;
- персонал организации – это капитал организации, расходы на персонал долгосрочные инвестиции в развитие организации;
- персонал организации – носитель ее организационной культуры и ценностей, способствующий созданию положительного корпоративного имиджа и росту доверия к деятельности организации со стороны клиентов, государства и общества на региональном и государственном уровнях;
- управление персоналом организации – одна из основных функций управления организацией, интегрированная в общую стратегию развития и основанная на экономических, социально-психологических методах и делегировании линейного руководства кадровому агентству (как службе управления персоналом) определенных полномочий в области организации кадровой работы;
- организация и ее персонал – социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения в соответствии со стратегией развития, при этом работодатель обеспечивает работникам

удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с их индивидуальным вкладом в достижение целей и задач организации.

Сформулированные принципы, внедренные в разработку стратегии управления персоналом, интегрированную в стратегию управления организацией в целом, способствуют повышению эффективности и результативности трудовой деятельности всей организации.

Подводя итог вышеперечисленным принципам и условиям, можно сформулировать и выделить пять шагов для разработки и реализации эффективной стратегии управления персоналом [5, с. 241]:

а) Привести в соответствие с потребностями бизнеса. Бизнес-стратегия определяет, как бизнес будет достигать своих целей и расти как в ближайшей, так и в долгосрочной перспективе.

Стратегия дополняет ее, создавая внутреннюю инфраструктуру, которая может эффективно задействовать людей и процессы для достижения этих целей. Само собой разумеется, что построение HR-стратегии не может осуществляться в вакууме.

Фактически, она должна вытекать из более широкой бизнес-стратегии организации и, что еще более важно, позиционировать сотрудников организации как клей, соединяющий HR-стратегию с бизнес-стратегией.

Создание отличного клиентского опыта, как правило, означает наличие преданных сотрудников на местах, которые поддерживают и развивают эти отношения.

Поэтому для того, чтобы ничего не упустить, особенно в такое беспокойное время, эта компания, возможно, захочет одновременно изменить свою стратегию управления персоналом и сосредоточиться на удержании сотрудников, чтобы свести к минимуму и, надеюсь, избежать любых сбоях в работе с клиентами.

б) Следует определить, как выглядит успех. Легче строить стратегию на основе желаемого конечного состояния, чем разрабатывать стратегические рамки, а остальное оставлять на волю случая.

И чтобы процесс постановки целей был более организованным, следует рассмотреть возможность построения стратегии управления персоналом на основе четырех ключевых внутренних рычагов [12, с.121]:

- 1) культура: как эта стратегия будет исправлять, изменять, усиливать или даже трансформировать определенные аспекты повседневной работы руководства и сотрудников в вашей организации;
- 2) организация: как эта стратегия позволит оптимизировать иерархическую структуру вашей организации, уточнить порядок подчинения и определить потребности в новых должностных ролях;
- 3) люди: как эта стратегия будет поддерживать постоянное развитие, рост, успех и счастье людей в вашей организации;
- 4) HR-системы: как эта стратегия позволит оптимизировать процессы, используемые во всем спектре управления талантами, от подбора персонала до обучения и компенсации (и не только).

в) Сосредоточиться на сотрудничестве Хотя стратегическое управление человеческими ресурсами обычно воспринимается как мандат сверху вниз, правда в том, что оно не может быть полностью мобилизовано без поддержки со стороны лидеров и команд, которые в итоге будут отвечать за помощь человеческими ресурсами в воплощении стратегии в реальность.

Конечно, все в организации могут быть согласны с более широкими целями, поставленными стратегией в принципе, но у разных отделов могут быть разные пути достижения этих целей. Развертывание HR-стратегии в организации требует применения «яблока к яблоку» в каждом отделе и команде. В противном случае возникнет хаос с измерениями.

г) Повышение вовлеченности через коммуникацию, при этом не все в организации должны непосредственно слышать стратегический лифт HR,

но в каждом отделе всегда есть люди, которые могут нести посыл от лица компании. Это те люди, к которым должны обратиться в первую очередь и в итоге превратить их в послов и сторонников стратегии, видения и свойств. Именно эти люди могут передавать информацию через своих руководителей и далее по цепочке своим командам, гарантируя, что все будут на одной волне в плане того, чего стратегия ожидает от них в течение года.

д) Следует измерять «результаты в режиме реального времени. «Необходимо убедиться, что регулярная отчетность, ежемесячная или ежеквартальная, по ключевым данным и аналитике является частью более широкого и постоянного стратегического плана» [25, с.116].

Стратегия – это просто основа, которая определяет план достижения поставленных целей. Но планы часто меняются, особенно перед лицом неожиданных обстоятельств, как, например, пандемия COVID-19 [18, с.265].

Поэтому не следует забывать о гибкости и адаптации своей стратегии в соответствии с новыми требованиями и изменениями, с которыми сталкивается ваша организация в режиме реального времени.

Стоит подчеркнуть, что ценность измерения успеха заключается в возможности откорректировать свою стратегию по ходу дела, удвоить тактику, которая работает, и отказаться от тех, которые просто не соответствуют ожиданиям.

Реализация, выбранной стратегии управления, должна быть эффективной в отношении деятельности организации. Для того, чтобы определить правильность стратегии, следует провести ее оценку и при условии успешного выбора, она обеспечит основные потребности организации, а также будет способствовать решению следующих вопросов:

- 1) «своевременное укомплектование нужными специалистами в целях бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- 2) подготовка необходимого трудового потенциала предприятия при минимизации затрат;

- 3) стабилизацию коллектива, интересы работников, возможности для профессионального развития и социальных выплат;
- 4) повышение мотивации к продуктивной работе;
- 5) рациональное использование рабочей силы, в соответствии со специальным обучением» [31].

В системе управления персоналом все большее значение приобретают мотивационные аспекты, которые должны быть связаны, в первую очередь, с процессом стимулирования своих сотрудников.

Мотивация, как явление, представляет собой инструмент влияния на сотрудников посредством удовлетворения как интересов отдельно взятого сотрудника, так и достижения целей организации.

Можно сказать, что «это – процесс стимулирования отдельного сотрудника или группы людей к действиям, приводящим к осуществлению целей организации» в перспективе [23, с. 102].

В связи с этим мотивацию можно считать важной составляющей в стратегии управления персоналом. В глобальном смысле грамотное управление мотивацией персонала способно повысить продуктивность коллективного труда.

Система мотивации и стимулирования персонала в умелых руках может создать мощную компанию с эффективной корпоративной культурой, в центре которой будет стоять сплоченная команда.

Разработка новых подходов к системе мотивации, связанных с условиями конкретного производства и отвечающих современным требованиям экономической теории, приобретает сегодня особо актуальное значение, в связи с этим необходимо изучение природы человеческих мотивов для получения наиболее продуктивных результатов работы предприятия и повышения его конкурентоспособности [19, с.71].

В условиях формирования новых экономических механизмов, ориентированных на рыночную экономику, предприятия сталкиваются с необходимостью работать по-новому, с учетом законов и требований рынка.

В связи с этим возрастает вклад каждого сотрудника в конечные результаты деятельности компании.

Экономическая составляющая мотивации персонала – это вознаграждение персонала, то есть материальное вознаграждение сотрудников за их работу. Направленность системы мотивации труда должна соответствовать стратегии кадрового управления, а стратегия кадрового управления должна вписываться в общую стратегию деятельности организации. Система мотивации труда должна учитывать особенности внешних условий по отношению к организации. Правовая среда должна учитывать существующее трудовое и другие законодательства. Мотивация сотрудников – это творческий и нестандартный процесс, поэтому то, что хорошо и успешно работает для одного руководителя, не всегда может соответствовать стилю управления другой компании. У каждого руководителя должен быть свой стиль «высшего руководства», способность и полномочия принимать нестандартные решения, особенно если руководитель успешно обеспечивает работу вверенного ему отдела или предприятия.

Значение же нематериальной мотивации зачастую недооценивается. Между тем, она способствует укреплению лояльности сотрудников [15, с.51].

Особенно разработка системы нематериальной мотивации персонала требует достаточной свободы действий от руководителя. Например, использование «гибкого графика работы», предоставление сотрудникам мест для отдыха, проведение корпоративных встреч, проведение профессиональных конкурсов и других недорогих мероприятий.

При гибкой мотивационной политике со стороны руководителя также необходимо использовать комплексный подход, суть которого определяется положениями (документацией) направления мотивации и стимулирования труда на предприятии [2, с.669].

Таким образом, можно подвести итог, что правильно сформированная и внедренная в компании система мотивации персонала способна обеспечить



эффективное выполнение сотрудниками поставленных задач, контроль за выплатами, минимизацию текучести кадров, выявление лучших работников, привлечение ценных трудовых ресурсов, тем самым достигая целей организации по стимулированию и оптимизации деятельности сотрудников, улучшения их трудовых качеств и квалификации. Современные развивающиеся компании должны поддерживать подход постоянного обучения и совершенствования теоретических и практических навыков своих сотрудников. Большинство управленцев компаний считают, что карьера работника строиться стихийно и стремительно, но для этого необходимо обладать профессиональными знаниями, поэтому все большую роль играют практические знания (опыт работы). Полагаем важно отметить, что в процессе организации заработной платы в России прослеживается следование западным тенденциям, а именно – сдельная оплата труда, система грейдирования персонала. Грейдирование является составной частью мотивации персонала, но в России система грейдов присутствует только в активно развивающихся, современных предприятиях. Если же говорить об основной составляющей мотивации персонала, то работодатели по-прежнему используют материальную мотивацию в том или ином виде, но при этом есть место и нематериальному стимулированию работников. Во-первых, к ним относятся факторы внутренней среды, такие как: структура персонала, уровень ротации, принципы и методы управления, кадровый потенциал, загруженность сотрудников, производительность труда, организационная культура, меры социальной защиты и финансовые ресурсы организации. Во-вторых, к факторам внешней среды относятся: возможные угрозы, общая привлекательность отрасли, условия конкуренции, а также экономические, политические и социальные факторы.

Таким образом, в условиях сложной экономической ситуации в стране как никогда важно учитывать всю совокупность факторов, оказывающих влияние на внутреннюю среду организации.

## **2 Анализ системы и стратегии управления персоналом в ООО «Сезон»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Сезон»**

Исследуемым предприятием в данной работе является общество с ограниченной ответственностью «Сезон» (сокращенно ООО «Сезон»).

Организация зарегистрирована межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 5 по Республике Коми в 2005 году с присвоением ИНН 110380689908.

Юридический и фактический адрес основного офиса совпадают и находятся по адресу: Р.Коми, г. Воркута, ул. Ленинградская, д.47.

Миссия ООО «Сезон» заключается в обеспечении своих клиентов высококачественной пищевой продукцией, отвечающей современным нормам и требованиям безопасности, включая детское питание.

Текущие и стратегические цели ООО «Сезон» заключаются в следующем:

- полное своевременное удовлетворение потребностей жителей города продуктами питания;
- формирование устойчивых конкурентных преимуществ перед другими торговыми организациями;
- расширение круга поставщиков;
- сохранение и поддержание положительной репутации организации перед клиентами, покупателями и в кругу деловых партнеров.

Видами деятельности в соответствии с Уставом ООО «Сезон» являются: «Торговля оптовая гомогенизированными пищевыми продуктами, детским и диетическим питанием».

Организация также осуществляет деятельность по следующим основным направлениям: «Оптовая торговля не переработанными овощами, фруктами и орехами», «Оптовая торговля мясом, включая субпродукты».

ООО «Сезон» с 01.08.2016 входит в реестр как микропредприятие с численностью работников на конец 2021 года – 12 человек. В организации общая численность не превышала 15 человек за все время деятельности, поэтому относится к малым предприятиям со всеми, предусмотренными законодательством, льготами.

В организации действует упрощенная система налогообложения совместно с ЕНВД. УСН применяется в отношении всей деятельности ООО «Сезон». ЕНВД применяется только в отношении определенных видов деятельности (п. 2 ст. 346.26 НК РФ).

Особенностью данного налогообложения является то, что при расчете налога требуется дополнительно выполнять детализацию бухгалтерского и налогового учета.

Уставный капитал ООО «Сезон» составляет десять тысяч рублей. У Общества один учредитель, а высшим органом управления Общества является общее собрание участников Общества.

Управлением персоналом и в целом деятельности организации ведёт директор ООО, который назначен в соответствии с решением общего собрания участников общества.

У директора ООО имеются полномочия подписи финансовых документов, издания приказов о назначении, повышении и увольнении сотрудников. Директор свои функции имеет право осуществлять без доверенности. В иерархии структуры управления ООО директор стоит в ее главе, все остальные сотрудники находятся в его подчинении, то есть в организации линейная структура управления.

Это наиболее простая схема, где хорошо видна иерархия сотрудников. Указания здесь спускаются сверху вниз, отсюда и название структуры управления.

У каждого звена такой цепочки есть собственный руководитель, наделенный полномочиями и ответственностью. Он ставит задачи своим подчиненным и осуществляет контроль над их работой.

Организационная структура ООО «Сезон» представлена на рисунке 2.



Рисунок 2 – Организационная структура управления ООО «Сезон»

Далее проведем краткий экономический анализ деятельности торговой организации «Сезон» за период 2018-2020 год (таблица 1).

Таблица 1 – Основные финансовые показатели деятельности ООО «Сезон»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1	2	3	4
Выручка	77,92 млн руб.	54,4 млн руб.	53,79 млн руб.
Чистая прибыль	38 тыс. руб.	32 тыс. руб.	165 тыс. руб.
Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Активы	2,39 млн руб.	1,4 млн руб.	4,05 млн руб.
Капитал и резервы	973 тыс. руб.	1,01 млн руб.	3,43 млн руб.

По данным таблицы можно отметить, что чистая прибыль за 2020 год увеличилась по сравнению с 2019 годом практически в пять раз и это говорит о том, что организация осуществляет свою деятельность успешно и постоянно развивается.

Динамику основных финансовых показателей можно наблюдать на рисунке 3, где видно какие именно показатели упали, а какие выросли и по результату, которых можно провести сравнительный анализ и сделать вывод, что в 2019 году с ростом активов выросла прибыль организации, в том числе капитал и резервы, но прибыль при этом практически не повышалась и оставалась на стабильно среднем уровне в 2019-2020 году.

Рост активов в ООО «Сезон» связан с тем, что торговая компания вложила в товар для последующей продажи, и на складе появился актив в виде запасов, дебиторской задолженности, а также в 2020 году было приобретено новое холодильное оборудование и оборудовано складское помещение общей площадью 100 кв.м.

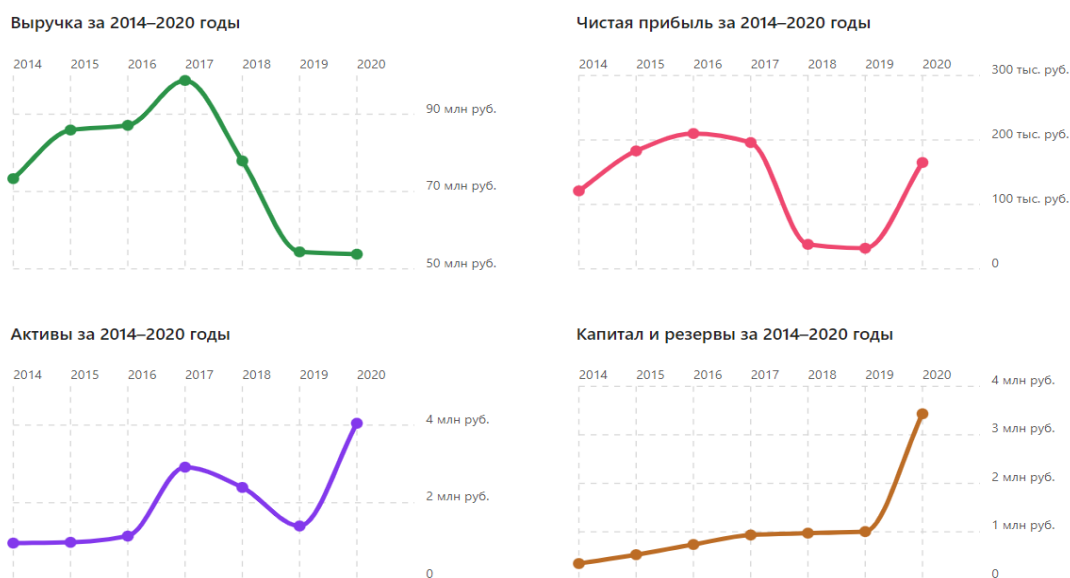


Рисунок 3 – Динамика основных финансовых показателей деятельности ООО «Сезон» в 2014 - 2020 гг.

Выручка ООО «Сезон» отчасти показатель полезности организации для экономики. То есть если стабильно отмечается рост выручки, то можно сказать, что компания развивается, а продукция ее востребована, так как именно выручка – это то, что «компания получает от реализации основных товаров и услуг». Но выручка торговой организации включает полученные деньги за продажу продуктов по основному направлению деятельности без учета основных платежей. Данный финансовый показатель – основа для компенсации всех затрат бизнеса. Если фирма работает, расходует средства, но не имеет финансовой выручки, это приводит к долгам и в конечном итоге к банкротству.

Организация сотрудничает с ключевыми заводами производителями Кировской области, т.е. работает напрямую с производителями товаров, а значит, у населения Воркуты есть возможность получить продукты питания любой товарной группы в нужные сроки.

В основном продукция поставляется железнодорожным транспортом, так как автомобильного сообщения между городами нет и альтернативных вариантов доставки продукции в виде зимней дороги в Воркуту нет и вероятно не будет в силу сложных погодных условий.

Доставка железнодорожным транспортом осуществляется два раза в неделю и в основном перевозчиком выступает корпорация «Поле» и ООО «Север-прод» г.Кирова по доставке груза.

Логистическая цепочка в Воркуту более оправдана в ценовом сегменте именно через Киров. Товары и продукты из других городов доставляются через Котлас отдельным вагоном и по специальному графику.

Далее в таблице 2 отражены основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Сезон» за 2018 – 2020 гг.

Таблица 2– Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Сезон» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018 гг.		2020-2019гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прирост а, %	Абс. изм (+/-)	Темп прирост а, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс.руб.	77 915	54 401	53 792	-23514	-30,18	-609,00	-1,12
Себестоимость продаж, тыс.руб.	65951	44912	45 012	-21039	-31,90	100,00	0,22
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб. (стр1-стр.2)	11964	9489	8780	-2475	-20,69	-709,00	-7,47
Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	-	0,00	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	11483	8923	8501	-2560	-22,29	-422,00	-4,73
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	481	566	279	85	17,67	-287,00	-50,71
Чистая прибыль, тыс. руб.	38	32	165	-6	-15,79	133,00	415,63
Основные средства, тыс. руб.	0	0	1 996	0	-	1996,00	-
Оборотные активы, тыс. руб.	2394	1400	2051	-994	-41,52	651,00	46,50
Среднесписочная численность ППП, чел.	10	10	10	0	0	0	0
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	152890	168300	195000	15410	10,08	26700,00	15,86
Среднегодовая выработка работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	7791,50	5440,10	5379,20	-2351,40	-30,18	-60,90	-1,12
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	15289,00	16830,00	19500,00	1541,00	10,08	2670,00	15,86
Фондоотдача (стр1/стр8)	-	-	26,95	-	-	-	-
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	32,55	38,86	26,23	6,31	19,39	-12,63	-32,50
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,62	1,04	0,52	0,42	68,53	-0,52	-50,15
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	0,62	1,05	0,52	0,43	69,25	-0,53	-50,41
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	99,38	98,96	99,48	-0,42	-0,43	0,52	0,53

По результату анализа ТЭП можно сделать вывод, что выручка компании имеет отрицательную динамику с 2018 по 2020 год, снизилась значительно в 2019 году на 30%.

Себестоимость снизилась чуть большими меньшими темпами, поэтому валовая прибыль сократилась ниже выручки на 20,69% в 2019 году. В 2020 году показатель также имеет отрицательную динамику, величина валовой прибыли снизилась на 709 тыс. руб. или на 7,47%.

Управленческие расходы в компании отсутствуют. Коммерческие расходы также снизились на 4,73% в 2020 году, в 2019 году отмечалось более сильное снижение – 22,29%.

Прибыль от продаж имеет разнонаправленное изменение. В 2019 году имеет место рост данного вида прибыли на 85 тыс. руб. или 17,67%. Сбытовая деятельность компании была более эффективной за данный период. В 2020 году сумма прибыли от продаж значительно снизилась – на 287 тыс. руб.

Несмотря на отрицательную динамику валовой прибыли и прибыли от продаж, чистая прибыль с 2018 года выросла значительно с 38 тыс. руб. до 165 тыс. руб. Необходимо отметить эффективность внебюджетной деятельности фирмы.

Таким образом, финансовые результаты фирмы к 2020 году ухудшились, отмечается положительная динамика по некоторым статьям за 2019 году. Величина чистой прибыли значительно выросла к 2020 году.

В составе имущества отсутствовали основные средства в 2018 и 2019 году. В 2020 году их сумма составляет 1996 тыс. руб. Оборотные активы в целом за период имеют положительную динамику.

Среднегодовая выработка компании снизилась с 2018 по 2020 гг., что говорит о снижении эффективности деятельности персонала в данный период.

Фонд оплаты труда предприятия растет, темп прироста в 2020 году составил 15,86%. Среднегодовая заработная плата имеет аналогичную



динамику. Данный факт оценивается отрицательно, темпы роста заработной платы не должны превышать темпы роста производительности труда.

Следует отметить, что годовая среднесписочная численность сотрудников складывается из месячной, и чтобы посчитать месячную численность нужно сложить численность работников за каждый день и поделить на количество дней в месяце.

В расчете учитываются: сотрудники в отпуске и сотрудники на больничном, поэтому в ООО «Сезон» среднесписочная численность составляет 10 человек.

Значение фондоотдачи за 2020 год составляет 26,95 руб. – столько рублей выручки приходится на 1 руб. основных фондов – высокий показатель, характеризует эффективность использования основных средств предприятия. Оборачиваемость активов также снизилась до 26 раз в 2020 году. Данные изменения связаны со снижением суммы выручки компании.

Рентабельность продаж имеет крайне низкое значение – 0,52-1% за весь период. Сбытовая деятельность компании является неэффективной, необходимо повышать данный показатель.

Рентабельность производства также имеет крайне низкое значение. Затраты на 1 руб. выручки имеют примерно одинаковое значение – 99 коп. на 1 руб.

Таким образом, финансовые результаты компании с 2018 по 2020 году имеют отрицательную динамику, за исключением суммы чистой прибыли, которая показывает значительный рост.

Основные средства компании используются эффективно, но эффективность оборотных средств снизилась. Показатели рентабельности имеют крайне низкое значение, а снижение рентабельности отражает сокращение объемов продаж или демонстрирует неэффективность хозяйственной деятельности.

Поэтому в качестве рекомендаций предлагается направление усилий на повышение суммы выручки, поиск новых рынков сбыта, разработка других предложений для существующих клиентов.

Также необходимо провести оптимизацию затрат, так как они практически равны выручке. Внереализационная деятельность позволила увеличить сумму чистой прибыли, поэтому необходимо в дальнейшем повышать доходы от данного вида деятельности.

Таким образом, можно сделать вывод, что организация ведет деятельность с положительным итогом даже в рамках тех специфических климатических и территориальных условий, учитывая так же проблемы с поставками отдельных категорий товаров в условиях санкций.

По городу от ООО «Сезон» открыты и успешно функционируют торговые точки, которые по настоящее время осуществляют торговлю продуктами питания. У ООО «Сезон» заключены договоры поставки различной пищевой продукции с производителями из Сыктывкара, Ухты, Кирова, Нижнего Новгорода.

Многие факторы не зависят от организации, и она не может их изменить или улучшить, но даже не смотря на сложности, приоритетными направлениями деятельности являются организации являются:

- максимальное удовлетворение потребности покупателей;
- расширение ассортимента продукции;
- совершенствование работы организации офиса продаж, посредством демонстрации и дегустации продукции, удобным расположением продукции на витринах;
- совершенствование работы сотрудников для формирования положительного имиджа организации и достижения целей компании на рынке торговых услуг.

ООО «Сезон» в рамках своей экономической деятельности отвечает по обязательствам, взятым по договорам перед поставщиками и заказчиками, а

также другими сторонами, участвующими в деятельности, включая ответственность перед финансовыми организациями, банками и бюджетом.

## **2.2 Анализ и особенности HR- стратегии в ООО «Сезон»**

Организации, занимающиеся поставкой и торговлей продуктами питания, имеют специфические особенности ведения бизнеса.

В первую очередь, это «двойственность выполняемых ими функций, взаимосвязь и взаимное влияние торговых и производственных организаций». Второй особенностью является достаточно сильное взаимное с одной стороны – торговых организаций, а с другой – конечного потребителя.

«В последнее время стала проявляться тенденция увеличения численности занятых работников в торговых организациях. Это обстоятельство можно также выделить в качестве еще одной особенности и присущей в современных условиях» [9].

Особенностью торговых организаций является так же преобладание женского труда, включая не только торговый, но и административный персонал.

Следует подчеркнуть, что в управлении человеческим ресурсом в настоящее время необходимо контролировать стабильность персонала, для чего рекомендуется использовать различные инструменты, включая анализ причин и частоты увольнений, системы мотивации, мониторинг результатов деятельности и нагрузки на сотрудника и т.п.

ООО «Сезон» в основном занимается оптовой торговлей пищевыми продуктами, детским и диетическим питанием, взаимодействуя с розничными торговыми точками, детскими садами, медицинскими учреждениями, детскими домами и предпринимателями, которые, занимаются реализацией продуктовых линеек.

Рассмотрим подробнее состав и структуру кадров исследуемой торговой организации, для этого проведем анализ показателей: обеспеченности трудовыми ресурсами и состава работников организации.

Анализ состава и структуры персонала предприятия ООО «Сезон» следует начать с анализа обеспеченности трудовыми ресурсами, от величины которой зависит качество и объем производства, эффективность использования оборудования, себестоимость продукции, прибыль и ряд других экономических показателей организации. Динамика структуры сотрудников «Сезон» трудовыми ресурсами рассмотрена в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика структуры сотрудников ООО «Сезон»

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение	
				2019 к 2018	2020 к 2018
1	2	3	4	5	6
Административно-управленческий персонал: в том числе:	6	5	5	-1	-
Директор	1	1	1	-	-
Заместитель директора	1	1	1	-	-
Главный бухгалтер	1	1	1	-	-
Бухгалтер	2	1	1	-1	-
Заведующий складом	1	1	1	-	-
Торгово-оперативный персонал	5	4	4	-1	-
Кассиры	1	1	1	-	-
Менеджеры по продажам	2	1	1	-1	-
Продавцы -консультанты	2	2	2	-	-
Вспомогательный персонал	4	4	3	-	-1
Водители	2	2	1	-	-1
Грузчики	2	2	1	-	-1
Разнорабочий (на склад)	-	-	1		+1
Всего сотрудников	15	13	12	-2	-3

Анализируя данные динамики персонала можно сделать вывод, что организация обеспечена трудовыми ресурсами, но в связи с пандемийными ограничениями отдельных структур в 2019-2020 году было сокращение вспомогательного персонала, а именно водителя ГАЗели, за счет изменения нагрузки, который выполнял развозку продуктов по детским садам, школам и учреждениям общественного питания.

Из данных таблицы 3 видно, что общая численность сотрудников за три года сократилась на 3 сотрудника и на конец 2020 года составила 12 человек. Следует отметить, что с уменьшением численности изменилась и структура персонала. При этом самый большой удельный вес в структуре численности занимает административный персонал (50%).

Квалификационный уровень сотрудников зависит от образования, стажа работы, возраста, которые мы можем отобразить и проанализировать в таблице 4.

Таблица 4 – Состав персонала ООО «Сезон» по возрасту (чел.) в 2020 г.

Показатели	Административно-управленческий персонал:	Торгово-оперативный персонал	Вспомогательный персонал	Всего	Уд. Вес %
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность всего персонала	5	4	3	12	100
Удельный вес, %	41,67	33,33	25	100	-
По возрасту, лет	-	-	-	-	-
до 30	-	3	-	3	67
От 30 до 35	-	1	-	1	-
От 35 до 40	2	-	2	4	22
От 40 до 50	2	-	1	3	11
От 50 до 60	1	-	-	1	-

Анализируя данные таблицы можно сделать вывод, что в основном в организации работают сотрудники среднего возраста, а данный критерий является плюсом, с точки зрения отношения к трудовым обязанностям, приобретенного опыта и стремления к постоянству.

Возрастной критерий от 40 до 50 так же занимает большую долю среди остальных и с каждым годом показатели по возрасту будут увеличиваться, так как повышение пенсионного возраста, введенное государством с 1 января 2018 года, увеличило срок выхода на пенсию. Но в целом в настоящее время средний возраст сотрудников МБТ составляет 41,3 года (таблица 5).

Таблица 5 – Состав персонала ООО «Сезон» по образованию (чел.) в 2020 г.

Показатели	Административно-управленческий персонал:	Торгово-оперативный персонал	Вспомогательный персонал	Всего	Уд. вес %
Среднее полное образование	–	–	2	2	16,66
Среднее профессиональное	–	2	1	3	25
Высшее образование	5	2	–	7	58,34
-	5	4	3	12	100

По данным таблицы можно сделать вывод, то в организации больше половины сотрудников имеют высшее образование, что является достойным показателем к развитию компании. Вспомогательный персонал в основном это сотрудники по найму, которым необходимы специфические навыки, такие как умение водить различный автотранспорт и иметь хорошее физическое здоровье для выполнения погрузочно-разгрузочных работ.

Но кроме этих навыков одним из основных требований является отсутствие вредных привычек, которые могут провоцировать прогулы и простои.

Ко всем сотрудникам оптового магазина предъявляются стандартные требования:

- умение продавать товар,
- соблюдение трудовой дисциплины,
- соблюдение субординации при выполнении своих обязанностей,
- коммуникабельность и квалификация.

Таблица 6 – Анализ персонала в зависимости от стажа работы в ООО «Сезон» на конец 2020 г.

Категории персонала	Кол-во человек	До 3 лет		От 3 до 10		Более 10	
		Кол-во человек	Уд. вес, %	Кол-во человек	Уд. вес, %	Кол-во человек	Уд. вес, %
Административно-управленческий персонал	5	1	8,33	2	16,67	2	16,67
Торгово-оперативный персонал	4	1	8,33	2	16,67	1	8,33
Вспомогательный персонал	3	2	16,67	1	8,33	-	0
Итого	12	4	33,33	5	41,67	3	25

Данные таблицы 6 показали, что большая доля сотрудников ООО «Сезон» трудятся в организации более 3 – х лет, а конкретно: от 3 до 10 лет 2 человека в административном персонале (зам. директора и бухгалтер) и 2 человека из торгового персонала (менеджер и продавец).

Это говорит о стабильности компании, что является положительной тенденцией. Больше 10 лет работают директор и главный бухгалтер, они трудятся с самого основания ООО «Сезон», т.е с даты ее открытия.

Сотрудники со стажем менее трех лет относятся к вспомогательному персоналу, т.е не квалифицированный труд, и здесь нужно уделить внимание системе мотивации, поощрения и вовлеченности работников в трудовой процесс.

Следует отметить, что существует закономерность, которая заключается в следующем: чем больше стаж работы, тем меньше уровень вовлеченности сотрудника в трудовой процесс.

При этом «вовлеченность персонала в работу – главный элемент роста и развития компании, независимо от текущей ситуации на рынке», но в ООО «Сезон» самый большой стаж отмечен только у главного бухгалтера и директора.

Вовлеченность персонала, можно трактовать, как заинтересованность работников в результатах своего труда и достижении стратегических целей компании. Следует отметить, что по результатам исследований, молодые люди до 35 лет имеют меньшую вовлеченность, чем их старшие коллеги.

Учитывая тот фактор, что в ООО «Сезон» больший процент сотрудников относится к персоналу, которым после 35 лет, можно предположить, что вопрос вовлеченности не стоит остро.

Но в ООО «Сезон» никогда не проводилась оценка вовлеченности персонала, которую вполне можно провести с помощью опроса или анкетирования, с целью выявления проблем, которые могут быть скрытыми или назревающими, но при этом негативно влиять на психологическую обстановку в коллективе, особенно учитывая тот фактор, что большая часть сотрудников в организации – женщины.

В настоящее время численность персонала составляет 12 человек, среди которых 9 сотрудников женского пола и только 3 – мужского, среди которых директор, водитель и разнорабочий.

Следует отметить, что при разработке стратегии управления большинство рекомендаций ориентированы на некий абстрактный «персонал», пол которого не уточняется.

Но в коллективе, несбалансированном по гендерному признаку, как например в ООО «Сезон» часто возникают проблемы, при решении которых необходимо учитывать специфику управления в гомогенном коллективе, где



могут со временем накапливаться негативные черты, то есть возникнуть синергетический эффект.

Для того, чтобы негативного фактора не возникало, в стратегию управления женским коллективом следует обязательно разрабатывать положительные коммуникативные установки и обратить внимание на усиление материальной и нематериальной мотивации сотрудниц, где не нарушен баланс «жизнь – работа».

Положительные коммуникативные установки следует прорабатывать в формальном и неформальном общении персонала одного иерархического уровня, когда в процессе совместных мероприятий формируется производственный климат коллектива.

Сотрудники ООО «Сезон» подразделяются на три группы, в числе которых администрация, торговый персонал и разнорабочие. Каждая группа выполняет свои профессиональные функции, необходимые для обеспечения бесперебойной работы организации.

Далее перейдем к анализу полноты использования трудовых ресурсов, которую можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени, которая покажет нагрузку на одного сотрудника (таблица 7).

Таблица 7- Использование трудовых ресурсов ООО «Сезон»

Показатель	2019	2020		Отклонение (+,-) 2020	
		план	факт	от 2019 г.	от плана
Среднегодовая численность сотрудников	14	15	12	2	-3
Отработано за год одним сотрудником:					
дней (Д)	247	248	240	-7	-8
часов (Ч)	1976	1984	1920	-56	-64
Средняя продолжительность рабочего дня (П), ч.	8	8	8	0	0
Фонд рабочего времени, час.	27664	29760	23040	-4624	-6720

Данные таблицы 7 отражают недостаточную нагрузку на одного сотрудника, что имеет место недостаточная почасовая нагрузка на одного сотрудника.

Причины подобных потерь связаны с заболеваниями сотрудников, большая часть которых женщины, имеющие детей, а также с временным простоем вспомогательного персонала вследствие срывов поставки продукции, нарушения сроков и логистики вследствие погодных условий, дополнительными отпусками с разрешения администрации и рядом других жизненных факторов.

Период 2020-2021 года стали для ООО «Сезон» сложными, так как пандемийные ограничения поставили в тупик работу многих организаций, в том числе детских садов, больниц, торговых точек, что сказалось на работе организации и прибыли.

Следует отметить, что руководство организации во время пандемии сумело удержать организацию и более того, коллектив ООО «Сезон» стал более сплоченным, так как сотрудники разделяли миссию и ценности организации, в основном удовлетворены условиями и оплатой труда, придерживаются одних и тех же ритуалов, традиций.

Руководитель посредством грамотной системы мотивации и установления строгих правил общения, распределения клиентов, товара, ресурсов, сохранил внутреннюю культуру и атмосферу в коллективе.

В ООО «Сезон» во процессе стимулирования учитываются интересы семьи в системе материального поощрения и соцобеспечения.

Практически с основания организации выдаются новогодние подарки детям сотрудников, а также предоставляются скидки сотрудникам и членам их семей на товары компании, проводятся корпоративные мероприятия.

Но при всех существующих традициях в организации, следует отметить, что в настоящее время нужна проработка и внедрение новых

инструментов мотивации, с целью укрепить корпоративный дух, снять тревожность в связи с политическими событиями, санкциями и пандемией.

Существует мнение, что пандемия и удаленка заставили многие компании кардинально пересмотреть методы мотивации и стратегию управления персоналом, но это не совсем так.

Во-первых, появился запрос на стабильность, т.е. люди стали ценить то, что у них есть сам факт наличия работы, а работодатель не сокративший штат выступил в роли социального гаранта, который ценят и думают о сотрудниках.

Ситуация неопределенности вызвала у работников чувство сплоченности, когда руководители, продемонстрировали высокую социальную ответственность.

Но с другой стороны, работа на удаленке, вызвала рост и спрос на повышение цифровой грамотности сотрудников.

Сбор и обмен информацией между коллегами в офисах, обработка большого массива данных клиентов, различные угрозы и мошенничество, с которыми все чаще сталкивается персонал, – все это несомненно повлекло необходимость повышения киберграмотности сотрудников и приобретение новых цифровых навыков.

Необходимы мероприятия, которые четко донесут дальнейшую стратегию развития организации в условиях ограничений и слома логистики. В работу ООО «Сезон» следует включить дополнительную социально значимую составляющую и речь может идти не только про оклад, а про компенсацию в целом: страховку, бонусы, оплату обучения, комфортные условия в офисе.

В кризисное время в основном клиенты поддерживали организацию, миссию которой они разделяют. Во время простоя тех организаций и учреждений, с которыми чаще всего взаимодействовала ООО «Сезон», подключались руководители заведений общественного питания, торговые точки, организовавшие доставку продуктов на дом.

Важную роль также сыграли индивидуальный подход и личное общение с новыми клиентами: это помогло сделать ценностные характеристики продуктов и услуг ООО «Сезон» более необходимыми, «живыми», создающими позитивные эмоции.

В ООО «Сезон» в настоящее время используется ликвидационная стратегия прибыльности управления персоналом, так как в последнее время финансовые результаты компании с 2018 по 2020 году имеют отрицательную динамику, за исключением суммы чистой прибыли.

Существенно снизилось количество клиентов, поэтому, следует найти возможности для сокращения финансовых затрат. Показатели рентабельности имеют крайне низкое значение, а снижение рентабельности отражает сокращение объёмов продаж или демонстрирует неэффективность хозяйственной деятельности.

В данный момент в ООО «Сезон» стратегия управления персоналом ориентирована на экономию, так как требуется разработать кардинальные изменения, которые смогут вернуть прежний ритм производительности организации.

В 2021 году ООО «Сезон» подписаны несколько контрактов по 94-ФЗ, 44-ФЗ или 223-ФЗ в качестве исполнителя (поставщика товаров или услуг) в г.Воркуте и близлежащих населённых пунктах, что является тоже положительным показателем на рынке поставок продуктов.

Таким образом, для ООО «Сезон» забота о своих клиентах – это в определенном смысле часть миссии, способ привлечь к себе клиентов, которые проявляют заботу о детском и диетическом питании, а главное – бесперебойной доставке качественного питания в условия Крайнего Севера.

И осознание коллективом миссии организации и важность ее деятельности для общества даже в масштабах своего региона, понимание ее реального, объективного социального предназначения, выполняет в организации важнейшую роль главного стратегического ориентира.

### **3 Рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Сезон»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Сезон»**

Существующая организационно-управленческая структура в ООО «Сезон» по структуре своего построения является линейной. Поэтому всеми видами полномочий наделен только директор организации, то есть фактически он осуществляет единоличное руководство компанией.

В ООО «Сезон» организационная структура соответствует общей цели организации, но требует небольшой доработки, так как некоторые функции распределены нерационально и обозначилась проблема недостаточной почасовой нагрузки на одного сотрудника.

Причины подобных потерь связаны с заболеваниями сотрудников, большая часть которых женщины, имеющие детей, а так же с временным простоем вспомогательного персонала вследствие срывов поставки продукции, нарушения сроков и логистики вследствие погодных условий, дополнительными отпусками с разрешения администрации и рядом других жизненных факторов.

В данных условиях слома логистики, когда наблюдается вынужденный простой вследствие нарушения сроков поставки часть вспомогательного персонала (грузчиков и водителей) имеет смысл перевести на частичную занятость.

Но при увеличении проблем со стороны внешних условий закономерно то, что наблюдается перегруженность заместителя директора, который выполняет много функций, включая не только помощь в руководстве ООО «Сезон», но и осуществление роли управляющего персонала.

Более того, в организации часть кадровой работы (собеседование, решение о приеме на работу), выполняет заместитель директора, что также

вызывает его перегруженность. На нем должна лежать обязанность по определению общей стратегии кадровой политики, расстановка персонала, оплата труда, а прием на работу, и другие вопросы, возникающие в системе подбора, оценки, увольнения персонала должен выполнять специалист или данную функцию можно отдать бухгалтеру, при этом правильно оформив дополнительную нагрузку.

Такая излишняя перегруженность и ответственность сотрудника всего звена могут отрицательно сказаться на результатах работы, привести к ошибкам и недочетам в работе.

В связи с этим следует разработать положение для административного персонала, где будут четко приписаны должностные инструкции директора, замдиректора и менеджера по продажам как основных работников.

Следует более внимательно подойти к должности менеджера по продажам, а именно делегировать ему расширение зон ответственности, т.е. позволить максимально реализовать собственные ожидания. Совмещение дополнительного фронта и материальные компенсации за него может позволить сотруднику почувствовать свой вес и доверие собственников бизнеса.

Для выявления скрытых или назревающих проблем в коллективе ООО «Сезон» рекомендуется провести оценку вовлеченности персонала с помощью опроса или анкетирования.

Вовремя выявленные негативные факторы и мероприятия по их исправлению, смогут существенно улучшить психологическую обстановку в коллективе, особенно учитывая тот фактор, что большая часть сотрудников в организации – женщины, а это в свою очередь скажется положительно на производительности труда.

Следует отметить, что при разработке стратегии управления большинство рекомендаций ориентированы на некий абстрактный «персонал», пол которого не уточняется. Но в коллективе, несбалансированном по гендерному признаку, как например в ООО «Сезон»

часто возникают проблемы, при решении которых необходимо учитывать специфику управления в гомогенном коллективе, где могут со временем накапливаться негативные черты, то есть возникнуть синергетический эффект.

Для того, чтобы негативного фактора не возникало, в стратегию управления женским коллективом следует обязательно разрабатывать положительные коммуникативные установки и обратить внимание на усиление материальной и моральной мотивации сотрудниц.

Положительные коммуникативные установки следует прорабатывать в формальном и неформальном общении персонала одного иерархического уровня, когда в процессе совместных мероприятий формируется производственный климат коллектива.

В настоящее время в ООО «Сезон» необходима проработка и внедрение новых инструментов мотивации, с целью укрепить корпоративный дух, снять тревожность в связи с политическими событиями, санкциями и пандемией и перераспределить перерасход фонда заработной платы на мероприятия по повышению материальной мотивации.

В работу ООО «Сезон» следует включить дополнительную социально значимую составляющую и речь может идти не только про оклад, а про компенсацию в целом: страховку, бонусы, оплату обучения, проезда к месту отдыха и другие компенсационные выплаты.

В ООО «Сезон» в настоящее время используется ликвидационная стратегия управления персоналом, так как в последнее время отмечается спад деятельности организации. Существенно снизилось количество клиентов, поэтому следует обратить внимание на поиск и разработку нового, привлекательного для потребителя товара или спектр новых услуг, чтобы занять соответствующую нишу на рынке торговых услуг.

И хотя на данной стадии стратегия управления персоналом в ООО «Сезон» обычно направлена на сокращение и из первоочередных мероприятий должна планироваться оценка персонала, возможно

переобучение и повышение квалификации, но рассмотреть вопрос о найме нового сотрудника со знанием маркетинга и продвижения услуг и товаров будет наиболее актуальным.

Тем более, что в настоящее время с целью выхода и поиска новых услуг, клиентов и поставщиков в организации остро не хватает сотрудника, который занимался бы не только продвижением организации, но и был компетентен в вопросах создания корпоративного сайта, рекламного контента и копирайтинга.

В данный момент в ООО «Сезон» стратегия управления персоналом ориентирована на экономию, так как необходимо внедрение кардинальных изменений, которые смогут вернуть прежний ритм производительности организации.

Таким образом, кадровое планирование и бюджетирование должно учитывать стратегию управления персоналом организации, которая в свою очередь основывается на стратегии деятельности организации. Кроме того, при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть приняты во внимание не только этап развития компании, экономические аспекты организации, но и интересы работников, продиктованные требованиями рынка (достойная оплата труда, безопасные условия и рабочие места, возможности развития и реализации способностей работников).

В итоге, резюмируя вышеперечисленное можно сформулировать основные мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Сезон», которое должно быть направлено на:

- отработку организационной структуры с целью адекватного и оперативного реагирования на изменения во внешней среде;
- разработку положения по основным функциям и нагрузкам административного персонала, в первую очередь замдиректора и менеджера по продажам;
- для решения проблемы перезагруженности заместителя директора предлагается перераспределение функциональных обязанностей и



частичное делегирование полномочий, т.е. освободить замдиректора от рутинных дел, связанных с наймом, отбором и подбором персонала, передать данные функции штатному бухгалтеру, с целью направления полномочий на решение важных и, насущных для организации, проблем;

- рассмотреть вопрос о поиске из числа сотрудников на должность менеджера – маркетолога с последующим его обучением, с целью создания и ведения корпоративного сайта, рекламного контента и копирайтинга.

Идеален вариант по поиску и переобучению из своих проверенных сотрудников, которые знакомы со спецификой деятельности организации.

Для поиска новых клиентов необходимо проведение мероприятий по привлечению клиентуры: изучение рынка продукции, целенаправленная реклама, разработка и анализ реализации дополнительных услуг.

### **3.2 Экономическое обоснование от реализации мероприятий**

Экономическое обоснование от реализации мероприятий по стратегии управления персоналом ООО «Сезон» включает в себя решение основной цели организации – удовлетворение потребности персонала, а так же сохранение и приумножение прибыли в организации.

При этом, чтобы сохранить текущее положение, обеспечить необходимую норму прибыли, а также создать конкурентное преимущество, надо непрерывно анализировать окружение, постоянно работать над стимулированием продажи услуг и привлечением новых клиентов.

Следовательно, реализация мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом имеет как социальный, так и экономический характер.

Например, наличие чётко налаженной маркетинговой системы существенно повлияет на деятельность организации в лучшую сторону.

Для начала необходимо рассчитать затраты которые организация понесет в случае реализации мероприятий:

- передача функций отдела кадров бухгалтеру, т.е. ведение кадрового документооборота повлечет ежемесячное, дополнительное вознаграждение к заработной плате бухгалтера в размере 3000 рублей в год и общая сумма составит 36000 рублей;
- подготовка сотрудника на должность менеджера - маркетолога из числа торгово-оперативного персонала или продавцов-консультантов. Затраты на обучение по дистанционной форме составят примерно 15000 рублей.

И внедрение этой должности в структуру компании позволит не только комплексно проводить анализ функций внешнего и внутреннего маркетинга, но и устранить имеющиеся недостатки.

При условии чётко организованной маркетинговой деятельности руководство ООО «Сезон» сможет получить необходимые данные, которые, по сути, станут основой для нового развития, включая новых клиентов, увеличение объема заказов и повышение производительности и чистой прибыли.

Помимо того, перераспределение обязанностей снимет ряд дополнительных обязанностей, оно окажет существенное влияние на качество выполняемых работ. Но главным образом результатом принятого решения будет деятельность привлечённого сотрудника по разработке комплекса мероприятий, повышающих эффективность работы предприятия.

Следует отметить, что в ООО «Сезон» до сих пор не создан официальный сайт, но при этом руководитель четко понимает, что возможность сотрудничества и общения с партнерами с помощью интернет – это уже требование времени. В настоящее время невозможно вести прибыльный бизнес без какой-либо формы присутствия в Интернете.

Если нет сайта у компании-продавца, либо её представители не уделяют сайту должного внимания, это сделает её непривлекательной 57,2%

пользователей – то есть, вызовет недоверие к продукции и общее неудовольствие более чем половины аудитории.

Далее представим в обобщенном виде расходы на реализацию мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Сезон» в таблице 8.

Таблица 8 – Примерные расходы на реализацию мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Сезон»

Наименование мероприятия	(тыс. руб.)
Вознаграждение к заработной плате бухгалтера за невыполнение кадровой работы	36000
Переподготовка менеджера -маркетолога	15 000
Изучение рынка продукции, целенаправленная реклама	100 000
Всего	151 000

Не претендуя на абсолютную точность прогнозов, примем возможное увеличение выручки на уровне 5%. Поэтому если в 2020 г. выручка ООО «Сезон» составила 53 792 000 руб.

Прирост выручки с учетом прироста в 5% составит:

$$B_{np} = 53792000 \cdot 0,05 = 2689600 \text{ руб.}$$

Планируемая выручка: 53 792 000+ 2 689 600 руб.= 56 481 600 руб.

$$B_{ni} = 53792000 + 2689600 = 56481600 \text{ руб.}$$

Так как выросла выручка, переменные затраты увеличатся также на 5%.

Проведем расчет переменных затрат с учетом увеличения на 5%.

$$Z_{пер} = 3985234 \cdot 0,05 = 1749262 \text{ руб.}$$

Расчет величины переменных затрат:

$$Пер_{пл} = 34985234 + 1749262 = 36734496 \text{ руб.}$$

Планируемая величина постоянных затрат:

$$Пост_{пл} = 10027656 + 151000 = 10178656 \text{ руб.}$$

Планируемая себестоимость составит:

$$C_{пл} = 36734496 + 10178656 = 46913152 \text{ руб.}$$

Далее рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий.

Среднегодовая выработка рабочего рассчитывается по следующей формуле:

$$V_{средгод} = \frac{Выр_{реал}}{Ч_{ППП}} \quad (1)$$

Где  $V_{сред год.}$  - среднегодовая выработка рабочего, р.

$Выр_{реал}$  – выручка от реализации продукции, р.

$Ч_{ППП}$  – Численность персонала организации, чел.

Рассмотрим формулу расчета прибыли от продаж

$$Pr_{\text{прод}} = B_{\text{реал}} - C \quad (2)$$

Где  $B_{\text{реал}}$  - Выручка от реализации продукции, услуг или объем товарооборота

$C$  – себестоимость продукции

Экономический эффект рассчитывается:

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = Pr_{\text{после мероп}} - Pr_{\text{до мероп}} \quad (3)$$

Где  $Pr_{\text{после мероп}}$  – Прибыль после мероприятий

$Pr_{\text{до мероп}}$  – Прибыль до мероприятий.

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = 9\,568\,448 - 8\,779\,110 = 789\,338 \text{ руб.}$$

Расчет экономической эффективности:

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = \frac{\mathcal{E}_{\text{эффект}}}{Z_{\text{мер}}} \cdot 100 \quad (4)$$

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = \frac{789338}{151000} \cdot 100 = 5,22\%$$

Данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий занесены в таблицу 9.

Таблица 9 – Экономический эффект от внедрения мероприятий

Показатели	Ед. изм.	До мероприятия 2020 г.	После мероприятия	Изменение
Выручка от реализации продукции, услуг или объем товарооборота (без НДС)	руб.	53 792 000	56 481 600	105%
Полная себестоимость продукции, услуг	руб.	45 012 890	46 913 152	104,22%
Среднегодовая выработка работающего	руб.	5379	56 48	-
Чистая прибыль	руб.	8 779 110	9 568 448	109%
Экономический эффект	руб.	789 338		
Экономическая эффективность	%	522		

Таким образом, реализация мероприятий приведет к приросту выручки на 2 689 600 р. Затраты при этом составят 151 000 р., переменные затраты вырастут на 1 749 262 р. Прибыль предприятия увеличится на 9% или на 789 338 р. Доходность мероприятия значительно выше затрат, потому экономический эффект составляет 522%.

Но следует заметить, что финансовые результаты при проведении того или иного мероприятия необходимо корректировать в момент принятия решения о его внедрении. Совокупный эффект следует рассчитывать в каждой конкретной ситуации отдельно, учитывая состояние как внутренней среды, так и внешней, так как любые неучтенные обстоятельства могут существенно повлиять на конечный результат.

Для эффективной оценки состояния дел по управлению персоналом руководителю необходимо анализировать показатели по всем аспектам деятельности и проводить анализ по многим факторам. Но независимо от того, каким образом будет сформирован перечень показателей, руководитель должен помнить, о том, что любая система показателей только тогда приносит эффект, когда она регулярно анализируется, и на ее основании принимаются управленческие решения.

## Заключение

В условиях формирования новых экономических механизмов, ориентированных на рыночную экономику, предприятия сталкиваются с необходимостью работать по-новому, с учетом законов и требований рынка. Важным элементом деятельности любой компании является стратегия управления персоналом, так как без нее сложно продуктивно и целенаправленно действовать.

Одной из основных задач стратегии управления персоналом является обеспечение условий баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов.

Под стратегией управления понимается генеральный план действий по достижению долгосрочных целей организации за счет развития компетентности и мотивации ее работников.

Но на разработку стратегии управления персоналом организаций оказывают влияние как внутренние, так и внешние факторы и любая, даже самая хорошо проработанная стратегия, не имеет никакой ценности, если нет возможности ее реализовать на практике.

При принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности, и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников). Обязательный пункт развития стратегии персонала – это формирование идеологии и принципов кадровой работы.

Разработка эффективной стратегии управления персоналом состоит из следующих этапов, присущих процессу деятельности: анализа, планирования и реализации. Но любые введения и новшества должны быть оправданы с финансовой точки зрения, т.е. каждое кадровое нововведение должно в

конечном счете увеличивать доходы организации и быть финансово обоснованным.

Ценность измерения успеха заключается в возможности откорректировать выбранную стратегию по ходу дела, удвоить тактику, которая работает, и отказаться от тех, которые просто не соответствуют ожиданиям. Важной составляющей в стратегии управления персоналом является мотивация. Но система мотивации труда должна учитывать особенности внешних условий по отношению к организации.

Правильно сформированная и внедренная в компании система мотивации персонала способна обеспечить эффективное выполнение сотрудниками поставленных задач, контроль за выплатами, минимизацию текучести кадров, выявление лучших работников, привлечение ценных трудовых ресурсов, тем самым достигая целей организации по стимулированию и оптимизации деятельности сотрудников, улучшения их трудовых качеств и квалификации.

В данной работе нами был проведен анализ стратегии управления персоналом в ООО «Сезон» г. Воркуты. Финансовые результаты компании ООО «Сезон» с 2018 по 2020 году имеют отрицательную динамику, за исключением суммы чистой прибыли, которая показывает значительный рост. Поэтому в качестве рекомендаций предлагается направление усилий на повышение суммы выручки, поиск новых рынков сбыта, разработка других предложений для существующих клиентов.

В данный момент в ООО «Сезон» стратегия управления персоналом ориентирована на экономию, так как требуется разработать кардинальные изменения, которые смогут вернуть прежний ритм производительности организации.

В ООО «Сезон» линейная организационная структура соответствует общей цели организации, но требует небольшой доработки, так как некоторые функции распределены нерационально и обозначилась проблема недостаточной почасовой нагрузки на одного сотрудника.



В настоящее время в ООО «Сезон» необходимо перераспределение перерасхода фонда заработной платы на мероприятия по повышению материальной мотивации. В работу ООО «Сезон» следует включить дополнительную социально значимую составляющую: страховку, бонусы, оплату обучения, проезда к месту отдыха и другие компенсационные выплаты.

В ООО «Сезон» стратегия управления персоналом ориентирована на экономию, так как необходимо внедрение кардинальных изменений, которые смогут вернуть прежний ритм производительности организации.

Основные мероприятия по совершенствованию стратегии управления персоналом в ООО «Сезон»:

- доработать организационную структуру с целью адекватного и оперативного реагирования на изменения во внешней среде;
- разработать положение по основным функциям и нагрузкам административного персонала, в первую очередь замдиректора и менеджера по продажам;
- для решения проблемы перезагруженности заместителя директора предлагается перераспределение функциональных обязанностей и частичное делегирование полномочий;
- рассмотреть вопрос о поиске из числа сотрудников на должность менеджера – маркетолога с последующим его обучением, с целью создания и ведения корпоративного сайта, рекламного контента и копирайтинга.
- для привлечения новых клиентов необходимо проведение мероприятий: изучение рынка продукции, целенаправленная реклама, разработка и анализ реализации дополнительных услуг.

Реализации мероприятий в стратегии управления персоналом ООО «Сезон» включает в себя решение основной цели организации – удовлетворение потребности персонала, а так же сохранение и приумножение прибыли в организации.

## Список используемой литературы

1. Айтмуханбетова А.С. Выбор стратегии управления персоналом. Профессиональная ориентация. Саратов: №2. 2017. 207 с.
2. Акбашева, Д. М. Мотивация трудовой деятельности как система управления персоналом / Д. М. Акбашева, Д. Р. Чотчаева, Т. Б. У. Журабоев // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 50. – С. 655-661.
3. Астахов, Ю. В. Роль управления персоналом в реализации стратегии устойчивого развития / Ю. В. Астахов, О. О. Волощенко // Управление городом: теория и практика. 2021. № 4(42). – С. 18-20.
4. Аширов Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов, Л. А. Резниченко. – Москва : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2018. – С. 132-134
5. Бабоян М. Этапы формирования стратегии управления человеческими ресурсами // Молодой ученый. 2020. №. 14. – С. 241-244.
6. Бобков Д. Е. Место стратегии управления персоналом в общем управлении / Д. Е. Бобков. // Молодой ученый. 2022. № 4 (399). – С. 90-93
7. Бутенко А.П., Миронов А.В. Сравнительная политология в терминах и понятиях. Учеб, пособие. М.: НОУ, 1998
8. Веснин В. Р. Стратегическое управление: учебник / В. Р. Веснин. Москва: ТК «Велби»: Проспект, 2018. – 328 с.
9. Гаспарян А.А. Отраслевые особенности торговых организаций // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. №4-7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otraslevye-osobennosti-torgovyh-organizatsiy> (дата обращения: 29.04.2022).
10. Долбик-Воробей Т.А. Статистика населения и демография: учебник/ Т.А. Долбик-Воробей, О.Д. Воробьева. М.: КноРус, 2018. – 311 с.
11. Дробышева В. Г. Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина. Кадровая политика – основа формирования стратегии

управления персоналом / В.Г. Дробышева // Непроизводственная сфера в новой экономике России: Коллективная монография. – Тамбов: Тамбовская региональная общественная организация "Общество содействия образованию и просвещению "Бизнес. Наука. Общество", 2015. – С. 283-290

12. Епишкин, И. А. Стратегия управления человеческими ресурсами / И. А. Епишкин, С. А. Шапиро. Москва-Берлин: ООО "Директмедиа Паблшинг", 2019. – 121 с.

13. Карамнова, Н. В. Формирование кадровой политики предприятия в соответствии со стратегией управления персоналом / Н. В. Карамнова, Е. М. Осипович, А. С. Соловьева // Инновационное развитие региона: проблемы, перспективы (IV Шаляпинские чтения): материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Мичуринск-наукоград РФ, 26 ноября 2021 года. – Мичуринск-наукоград РФ: Мичуринский государственный аграрный университет, 2021. – С. 144-148.

14. Кибанов А.Я., Управление персоналом организации. Учебник. Под редакцией А.Я.Кибанова. М. Инфра-М 1997 г. – 512 с.

15. Кирилина, О. Н. Роль мотивации в управлении персоналом / О. Н. Кирилина // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 3(14). – С. 51-56.

16. Кузнецов, Н. В. Построение стратегии управления персоналом / Н. В. Кузнецов // Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 47. – С. 510-513.

17. Курмантаева, А. О применении показателей эффективности в управлении человеческими ресурсами / А. Курмантаева // Вопросы устойчивого развития общества. 2021. № 3. – С. 22-26

18. Маликов А.С., Бандурина И.П. Оценка государственной поддержки малого предпринимательства России в условиях пандемии COVID-19 // В сборнике: Научное обеспечение агропромышленного комплекса. сборник статей по материалам 76-й научно-практической

конференции студентов по итогам НИР за 2020 год. В 3 ч.. Краснодар, 2021. – С. 265-267.

19. Набоких, А. А. Законы функционирования мотивации / А. А. Набоких, А. А. Вершинина // Вопросы устойчивого развития общества. 2020. № 5. – С. 73-79.

20. Николаев, М. В. Кадровая стратегия управления персоналом как залог успешного функционирования и развития организации / М. В. Николаев // Молодежная наука как фактор и ресурс инновационного развития : сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 29 ноября 2021 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2021. – С. 289-299.

21. Половинко В.С. Управление персоналом: системный подход и его реализация: Монография / Под науч. ред. Ю.Г. Одегова. - М.: Информ-Знание, 2002

22. Потемкин В. К. Управление персоналом: учебник для вузов / В. К. Потемкин. – Москва : Юрайт, 2016. – 463 с.

23. Руденко А.М, Котлярова В.В. Управление персоналом : учебное пособие / А. М. Руденко, В. В. Котлярова. Ростов н/Д. : Феникс, 2017. – С. 414

24. Русецкая О.В. Теория организации: учебник для академического бакалавриата. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/431756> (дата обращения: 01.04.2022)

25. Скориков М. Н., Штода Н. В. Стратегия управления человеческими ресурсами при формировании персонала организаций //Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – №. 1-11. – С. 112-120.

26. Соколова И.А. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебное пособие / И.А. Соколова, М.А. Щуковская, Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2020. – 177 с.

27. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами: учеб. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. 2006. 240 с.
28. Тесленко И.Б. Управление персоналом : учеб.-метод. пособие / И.Б. Тесленко [и др.] ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. – 80 с.
29. Токарева Ю.А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход : монография / Ю.А. Токарева, Н.М. Глухенькая, А.Г. Токарев ; Урал. федер. ун-т им. Б.Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. – Шадринск : ШГПУ, 2021. – 216 с
30. Управление человеческими ресурсами: учеб, пособие / А.М. Руденко [и др.] ; под ред. А.М. Руденко. Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 350 с
31. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент : учебник / В. Л. Харченко. - Москва : Московская финансово-промышленная академия, 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0014-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/451325> (дата обращения: 30.03.2022).
32. Худан Ю. В. Российский государственный социальный университет. Формирование стратегий управления персоналом в кадровой политике организации / Ю. В. Худан // Научные исследования. 2017. № 4(15). – С. 44- 45.