

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

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

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии компании на основе теории поколений (на примере ООО «Антарес»)

Обучающийся

Ю.И. Кукушкина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд.пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Кукушкина Юлия Игоревна.

Тема работы: «Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии компании на основе теории поколений (на примере ООО Антарес)».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии ООО «Антарес» на основе теории поколений.

Объект исследования – ООО «Антарес».

Предмет исследования – кадровая стратегия организации.

Методы исследования – анализа литературных источников, методы сравнения, описания, горизонтальный и вертикальный анализ, коэффициентный метод, методы опроса и составления диаграмм.

Практическая значимость исследования заключается в возможности его использования в организации с целью повышения эффективности кадровой стратегии компании на основе теории поколений.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в ходе исследования были рассмотрены основные экономические показатели ООО «Антарес», и предложены эффективные мероприятия, подходящие для организации, цель бакалаврской работы достигнута.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы, приложений. Общий объем работы 72 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 17, приложений - 3.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты совершенствованию кадровой стратегии компании на основе теории поколений	6
1.1 Понятие, цели и задачи кадровой стратегии компании.....	6
1.2 Сущность теории поколений и ее применение в современном менеджменте.....	12
2 Анализ кадровой стратегии ООО «Антарес».....	22
2.1 Общая характеристика предприятия и анализ организационно-экономических показателей его деятельности	22
2.2 Анализ кадровой стратегии компании.....	29
3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии ООО «Антарес» на основе теории поколений.....	50
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой стратегии компании на основе теории поколений.....	50
3.2 Социально-экономическая оценка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии	56
Заключение	64
Список используемой литературы	66
Приложение А Бухгалтерский баланс ООО «Антарес».....	70
Приложение Б Отчет о финансовых результатах ООО «Антарес»	71
Приложение В Структура управления персоналом ООО «Антарес».....	72

Введение

В настоящее время особое внимание в деятельности любой компании уделяется разработке качественной кадровой стратегии. Ежегодно эта стратегия должна корректироваться для достижения поставленных целей наиболее эффективным способом.

С развитием информационных технологий меняется не только деятельность организации за счет автоматизации бизнес-процессов, но и меняется мотивация сотрудников. Дифференциация в зависимости от возраста сотрудников играет существенную роль в разработке качественной кадровой стратегии. Важную роль в данном направлении сыграла теория поколений, которая четко разграничила мотивационные ожидания сотрудников разных возрастов, что позволяет создавать наиболее гибкую кадровую стратегию.

Данная тема очень часто упоминается в современной литературе, но качественного исследования данного вопроса нет. Единственным исключением является мотивационная часть кадровой стратегии, которая объясняется теорией поколений У. Штрауса и Н. Хоува. Большое исследование поколенческой теории российского менеджмента было написано Н.В. Самоукиной, тем не менее, ряд вопросов раскрыт в нем поверхностно.

Таким образом, актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью более глубокой проработки теории поколений с целью трансляции положений данной теории на процессы управления персоналом, в частности, для разработки качественной и гибкой кадровой стратегии.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии ООО «Антарес» на основе теории поколений.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- проработать теоретические аспекты совершенствованию кадровой стратегии компании на основе «теории поколений»;
- проанализировать кадровую стратегию организации;
- выявить проблемы текущей кадровой стратегии и разработать мероприятия по повышению ее эффективности;
- оценить экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Объектом исследования выступило ООО «Антарес». Предмет исследования – кадровая стратегия организации.

Основой для исследования по части теории и методологии выступили научные труды и публикации по вопросам управления персоналом отечественных ученых. Информативная база исследования основана на законодательных и нормативных актах Российской Федерации, данных бухгалтерской и статистической отчетности ООО «Антарес», интернет-ресурсах.

При подготовке и написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: анализа литературных источников, методы сравнения, описания, горизонтальный и вертикальный анализ, коэффициентный метод, методы опроса и составления диаграмм.

Практическая значимость исследования заключается в возможности его использования в организации с целью повышения эффективности кадровой стратегии компании на основе теории поколений.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений. Глава под номером один носит теоретически характер и раскрывает ключевые понятия по теме исследования. Вторая глава носит аналитический характер, в ней представлена комплексная оценка объекта и предмета исследования. Третья глава является проектной и включает в себя авторские предложения по устранению выявленных в процессе исследования проблем.

1 Теоретические аспекты совершенствованию кадровой стратегии компании на основе теории поколений

1.1 Понятие, цели и задачи кадровой стратегии компании

Первостепенно необходимо рассмотреть понятийный аппарат, то есть дать определение кадровой стратегии, рассмотреть ее цели, задачи и принципы. Существует несколько определений кадровой стратегии, ниже приведено наиболее полное из них.

Кадровая стратегия – это приоритетное направление развития организации, которое определяется высшим руководством, в обязательном порядке учитывающее стратегические задачи и наличие ресурсов для их исполнения на долгосрочном горизонте планирования [15]. При этом одной из главных долгосрочных целей является формирование сплоченного коллектива из квалифицированных и высокопрофессиональных специалистов [3].

Наряду со стратегией развития компании в целом, разработка кадровой стратегии обязательное условие положительного развития организации. Крайне большое значение она имеет в случае запланированных организационных или технологических реформ. В сложившихся обстоятельствах и под давлением международных санкций, для большинства крупных компаний подобные изменения будут наиболее актуальными и масштабными [1].

Стратегия разрабатывается не только как направление деятельности компании на длительную перспективу, но и как комплекс мероприятий, охватывающий всю работу с сотрудниками от их поиска до увольнения. Каждый из данных элементов должен быть увязан с общей стратегией развития компании.

Главной целью разработки и внедрения кадровой стратегии является создание целостности и гармоничной увязки всех элементов системы управления. Для этого отдельно прорабатываются такие аспекты как

профессиональная политика, стратегия и планирование потребности в персонале [20]. Качественно разработанная кадровая политика позволяет создать модель коллектива, который необходимо создать в компании для решения ключевых задач, каким образом организовать работу персонала, чтобы повысить эффективность его деятельности в соответствии с заданной стратегией развития компании в целом. Также задачей кадровой стратегии является удержание квалифицированных специалистов, сокращение текучести кадров на предприятии, повышение уровня их лояльности, удержание сотрудников и повышение их мотивации к труду [2].

Все это обусловлено тем фактом, что лишь замотивированные сотрудники могут работать эффективно. Также уровень удовлетворенности организацией труда оказывает влияние на сплоченность коллектива, показатели текучести кадров и на уровень лояльности сотрудников в целом.

При разработке кадровой стратегии принципиально важно увязать ее с целями бизнеса в целом. Работа с персоналом должна проводиться в полном соответствии с миссией компании и не противоречить ее целям и принципам работы [7]. В таблице 1 представлено сопоставление целей бизнеса и кадровой стратегии.

Таблица 1 - Сопоставление целей бизнеса и кадровой стратегии

Тип HR-стратегии	Каким целям бизнеса соответствует	Какие особенности HR-стратегии выполняют цели бизнеса
Предпринимательская HR-стратегия	<ul style="list-style-type: none"> – Запуск с нуля; – Выход на новые рынки; – Открытие филиалов в других городах; – Запуск новых направлений; – Быстрое внедрение проектов высокой степенью финансового риска 	<ul style="list-style-type: none"> – Активный подбор сотрудников до 30 лет; - Целевые качества кандидатов: готовность рисковать, гибкое мышление, инициативность, новаторское мышление, работа сверх графика без сопротивления, опыт и компетенции вторичны; – Реферальные программы по принципу «знакомые знакомых» – Минимальный оклад, премии по результатам индивидуальной работы; – Нематериальная мотивация – участие в составлении и стратегических планов, улучшение состояния рабочих мест, режима отдыха, условий труда, рост в компании – Главный критерий оценки персонала — успешность внедрений инноваций

Продолжение таблицы 1

Тип HR-стратегии	Каким целям бизнеса соответствует	Какие особенности HR-стратегии выполняют цели бизнеса
HR-стратегия динамического роста	<ul style="list-style-type: none"> – Изменение цели и структуры бизнеса для повышения ее конкурентоспособности; – Принятие рискованных решений основе сопоставления целей и средств 	<ul style="list-style-type: none"> – Сдержанный подбор – Целевые навыки: высокоразвитые компетенции, успешным опытом внедрения изменений; – Целевые качества: гибкие и лояльные компании люди, командные игроки, которые соответствуют ценностям компании и верят в ее успех; – Высокая оплата труда; – Оценка по краткосрочным результатам работы, вертикальный рост продуктивных специалистов – в том числе до топов; – Во время аттестации оценивается как индивидуальный труд, так и работа в команде. – Обучение только под новые требования рынка, развитие «зеленых» новичков исключено
HR-стратегия прибыльности	<ul style="list-style-type: none"> – Удержание лидирующих позиций на рынке; – Оптимизация процессов и технологий 	<ul style="list-style-type: none"> – Минимальный подбор только «готовых» специалистов, которых не нужно обучать и развивать – Целевые навыки: развитые компетенции и подтвержденный опыт под задачи на 2021 год – Усиленная мотивация и удержание ведущих специалистов и руководителей; при выполнении плана – надбавка всем работникам в конце года – Во время аттестации учитываются только индивидуальные показатели эффективности труда
Стратегия круговорота	<ul style="list-style-type: none"> – Спасение компании – Сокращение расходов – Увеличение доходов; – Выход на стабильность 	<ul style="list-style-type: none"> – Очень редкий подбор; – Целевые качества: гибкость, быстрая адаптация к изменениям, психологическая устойчивость, – Целевые навыки: опыт вывода из кризиса, умение совмещать несколько должностей; – Вознаграждение привязано к результатам работы каждого сотрудника – Максимально недорогое обучение новым компетенциям действующих сотрудников, чтобы не нанимать новичков – Карьерный рост за существенное перевыполнение плана, внедрение идеи, которая выведет компанию из кризиса – Оценка только результатов работы

В результате качественно проработанной кадровой стратегии достигаются следующие результаты:

- за счет повышения эффективности использования основного потенциала наблюдается рост конкурентоспособности;

– изменение условий динамичного развития персонала и повышение качества формирования квалифицированного коллектива способствуют укреплению конкурентных преимуществ;

– выявляются предрасположенности и предоставляются возможности для дальнейшего развития персонала, самовыражения отдельных сотрудников, что в последующем позволяет более эффективно и оперативно достигать поставленных целей [14].

Кадровая стратегия разрабатывается в индивидуальном порядке, в рамках стратегии принимаются и утверждаются стратегические, тактически и оперативные планы.

Профессиональная политика развития предприятия должна выступать в роли взаимосвязанных элементов системы эффективного управления кадрами.

Кадровая стратегия напрямую связана и находится в зависимости от среды функционирования компании, а также от ее миссии, типа и формы стратегии развития в целом и от уровня развития планирования.

Помимо внешней среды большое влияние оказывает внутренняя среда, главными элементами которой являются работники и руководители [22]. Оценивая компании, в которых принципы кадровой стратегии прописаны на бумаге, но фактически не подлежат исполнению, царит хаос.

Кадровая стратегия проявляет максимальную эффективность в самом начале развития компании, на этапе ее становления.

Это обусловлено тем, что разработка модели развития компании в целом сразу увязывается с моделью работы с кадрами [29].

При этом в обязательном порядке кадровая стратегия подлежит модернизации в процессе роста и развития компании, а также для того, чтобы оперативно подстраиваться под меняющиеся условия среды.

Экономический рост компании обуславливается формированием оптимального штата сотрудников, а также создания кадрового резерва для оперативного закрытия вакансий [9].

При соблюдении данных условий организация развивается плавно и по заданной траектории.

Кадровые стратегии бывают нескольких видов, все виды представлены на рисунке 1.

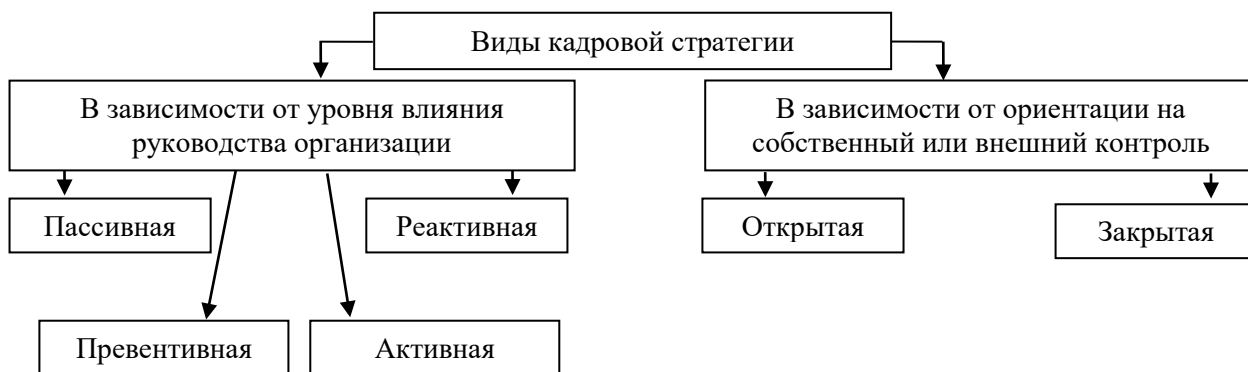


Рисунок 1 – Виды кадровой стратегии

Пассивная стратегия сводится к оперативному устранению возможных отрицательных последствий.

Реактивная кадровая стратегия подразумевает контроль текущих кадровых вопросов, исследования конфликтных ситуаций и их причины.

Превентивная кадровая стратегия обоснована, в организациях с мельчайшими краткосрочными и среднесрочными прогнозами развития в сфере управления персоналом.

В организациях с активной кадровой политикой самое главное – проведение грамотного полноценного анализа, учитывающего влияние всех возможных факторов и прогнозирование возможных изменений.

Открытая кадровая стратегия - организация взаимодействует с потенциальными сотрудниками для всех позиций.

При закрытой кадровой стратегии организация ориентируется на привлечение нового персонала на нижний уровень должностей, а замещения на позициях среднего, а также высшего уровней возложено на действующих

работников.

Кадровая стратегия является частью общей стратегии в развитии компании.

С помощью скрупулёзно проработанных систем поддерживается общая эффективность деятельности персонала, результативность управления.

Если все элементы согласованы, то удастся переключиться от авральных и безрезультатных способов управления к целостности и действенности [26].

Кадровая стратегия современных предприятий обычно направлена на решение многих проблем одновременно.

Оценивать эффективность кадровой политики любой компании в текущих условиях необходимо с учетом цикличности ее развития, а также с учетом цикличности экономики в целом.

Помимо этого, важно делать акцент на специфике деятельности компании, а также учитывать стабильность использования всех методик.

Таким образом, рассмотрев понятие, цели и задачи кадровой стратегии компании, можно сделать вывод о том, что для того, чтобы разработать кадровую стратегию, необходима глубокая проработка факторов внешней и внутренней среды, оказывающих непосредственное влияние на деятельность компании.

Результатом подобного комплексного анализа должна стать единая концепция развития персонала, плавно перетекающая в стратегию развития компании в целом в соответствии с ее миссией и целями деятельности.

Стоит отметить, что кадровая стратегия не должна нарушать замыслов, регламентов всей организации.

А также кадровая стратегия должна учитывать имеющиеся ресурсы организации.

1.2 Сущность теории поколений и ее применение в современном менеджменте

Теория поколений является достаточно популярной как в развитых странах, так и на территории постсоветского пространства. Она доказала свою эффективность, вследствие чего требует особого внимания при разработке кадровой стратегии компании.

Теория поколений представляет собой социологическую теорию, которая базируется на утверждении о цикличности развития поколений, в результате которых формируются группы населения, обладающие уникальными характеристиками и схожими особенностями мировоззрения [12]. Ключевое влияние на формирование таких поколений оказывают исторические события, которые оказывают влияние на людей в детстве и юности. Исходя из этого, большинству представителей одного и того же поколения свойственно разделять определенный набор утверждений, они имеют схожие ценности и обладают очень близкой моделью поведения, что обусловлено жизнью в идентичных исторических условиях [5].

Авторами теории поколений являются демограф Нейл Хоув и историк Уильям Штраус. В 1991 году вышла их книга «Поколения», где история США презентована в варианте биографии поколений начиная с 1584 года. Согласно Хоуву и Штраусу, поколение – это совокупность людей, рожденных в промежутке периода приблизительно 20 лет[17].

В настоящее время наиболее активно используется классификация поколений (согласно теории Штрауса и Хоува) на 4 группы, описанные ниже.

Первая группа – беби-бумеры. К ним относятся люди, рожденные в период 1944-1963 года.

Вторая группа – поколение X. К ним относятся люди, рожденные в период 1964-1984 годов.

Третья группа – поколение Y, рождены в 1985-2000 годах.

Четвертая группа – поколение Z, рождены после 2000 года. Согласно

данной теории, новое поколение родится, начиная с 2024 года [25].

Несмотря на доказанную эффективность данной теории, нельзя назвать ее абсолютно объективной и универсальной. Это обусловлено разными темпами развития территорий, на которых проживают данные поколения. Ниже рассмотрены отечественные социологические теории, которые отражают развитие поколений в зависимости от исторических событий.

Наиболее известным отечественным исследованием в области теории поколений является работа социолога Юрия Левады, написанная в 1990-х годах. Он охватил период с 1905 по 1999 годы и выделил в них шесть поколений:

– 1905-1930 – революционный перелом. Войны, революции, серебряный век российской культуры.

– 1930-1941 – сталинская мобилизационная система. Урбанизация, массовый террор, принудительное единообразие и единомыслие.

– 1941-1953 – военный и послевоенный период. Политические «чистки», создание идейно-политических основ холодной войны.

– 1953-1964 – оттепель. Обличение культа Сталина, формирование свободного от массового страха поколения.

– 1964-1985 – застой. Установка на отсутствие перемен, формирование ориентации на массовое потребление.

– 1985-1999 – перестройка. Распад СССР, чеченская война [30].

Изыскания Юрия Левады называют проектом о «советском простом человеке». По мнению автора, развал СССР и переход Российской Федерации к рыночной экономике, фактически, не изменил социальную составляющую. Это обусловлено тем фактом, что институты остались прежними, что привело к тому, что существенной разницы между молодежью и их родителями нет. Тезисы, на которых они воспитывались, не имеют принципиальных отличий.

Однако у данной теории были критики. Одним из наиболее авторитетных и конструктивных критиков теории Ю. Левады является

доктор экономических наук, а также непосредственный руководитель лаборатории экономико-социологических исследований Вадим Радаев. По его мнению, российские поколения необходимо классифицировать в зависимости от исторического контекста, в котором они развивались [30]. Среди выделенных поколений особый акцент он делал на миллениалах, которых считал наиболее выделяющимися на фоне всех остальных поколений. Это обусловлено тем фактом, что период их взросления выпал на относительно спокойное время в политической и общественной жизни государства, при этом именно в данный промежуток времени произошел социальный перелом.

Радаев выделяет следующие группы поколений:

- 1939-1946 – поколение оттепели
- 1947-1967 – поколение застоя
- 1968-1981 – реформенное поколение
- 1982-2000 – поколение миллениалов
- 2001-...поколение Z

Несмотря на тот, что Ю.Левада и В. Радаев достаточно активно продвигали свои теории, ни одна из них не нашла широкого применения в российском менеджменте. Разработанные ими классификации приводятся чаще лишь в качестве альтернативы, но не являются фундаментом для разработки систем мотивации и стимулирования труда, в отличие от трудов Хоува и Штрауса.

Именно работа Хоува и Штрауса стала базой для разработки, адаптированной под российские реалии версии теории поколений. Авторы выделили пять основных поколений, объединив их по ключевым событиям, определившим ценности данных поколений [27]. Каждое из них было описано, но относительно последнего поколения Z в настоящее время имеются разногласия.

Данная теория не претендует на полную объективность, что отчасти связано с существенным расслоением населения исследуемой территории в

период событий, определивших их ценности. В зависимости от положения в обществе, влияние имело разную направленность.

В таблице 2 представлена адаптированная для России версия теории поколений Н. Хоува и У. Штрауса.

Таблица 2 – Адаптированная для России версия теории Н. Хоува и У. Штрауса

Поколение	Описание	События, определившие ценности поколения
Молчаливое поколение (книжные дети) 1923-1943	преданность соблюдение правил и законов уважение к должности и статусу терпение	Великая отечественная война, сталинские репрессии
Беби-бумеры (бумеры) 1944-1963	оптимизм вера в прогресс установка на личностный рост коллективизм и командный дух психология победителей	Советская оттепель, покорение космоса, холодная война, единые стандарты обучения
Поколение X (неизвестное поколение) 1964-1984	индивидуализм прагматизм стремление учиться в течение всей жизни техническая грамотность и готовность к изменениям	Перестройка, гласность, эпоха дефицита, война в Афганистане.
Поколение Y (поколение сети, миллениалы) 1985-2002	глубокая вовлеченность в социальные сети долгое взросление гражданский долг и мораль стремление изменить мир к лучшему ответственность	Распад СССР, военные конфликты и теракты, падение башен- близнецов в Нью-Йорке, развитие цифровых технологий.
Поколение Z (зумеры) 2003-2023	прагматизм и гибкость на «ты» с цифровыми технологиями предпочтение виртуальных коммуникаций ценность персональной свободы позиционирование себя мульти специалистами	Доступность информации, Wi-Fi, геймификация, бум стартапов, глобальное потепление

Наибольшая численность в России на данный момент у поколения Y (~ 41,7%), второе место в этом «рейтинге» у поколения Z (32,8%), дальше следует поколение X (29,2%), беби-бумеры (29%) и молчаливое поколение

(13,7%) [28].

Относительно поколения Z в настоящее время ведутся споры, так как ряд ученых высказали предположение, что с 2010 года уже сформировалось новое поколение – поколение Альфа. Первым ученым, предложившим данный термин, стал Марк Мак-Криндл. Он же предложил более точное название для представителей поколения Z – космополитами. По его мнению, данный термин более точно отражает характер представителей данного поколения, который выражается в отсутствии каких-либо границ и различий по национальности, расе, полу и религии.

В российской практике теория поколений получила наибольшее распространение в сфере маркетинга, что обусловлено необходимостью более точного воздействия на целевую аудиторию, как следствие, необходимо знать тонкости ее мотивации, предпочтений и запретов. Применение теории мотивации при разработке инструментов коммуникации с клиентами разных возрастов позволяет наиболее точно предсказывать потребительское поведение [32].

Согласно данной теории, применяемой в сфере маркетинга, наиболее быстро и легко на рекламу откликаются представители поколения X. Именно они являются самыми восприимчивыми к рекламе, что обусловлено их доверием к брендам и желанием пробовать новинки на рынке. При этом более молодые представители поколения Y не так восприимчивы к рекламе, относятся к ней скептически и не спешат скупать новые товары, даже если бренд на слуху. Для каждого поколения разрабатывается отдельный канал сбыта [24]. Например, традиционные каналы сбыта и рекламы абсолютно неэффективны для представителей поколения Z. Это связано с тем, что они охотнее совершают покупки в интернете.

Несмотря на подобную тягу к интернет-шоппингу, представители поколения Z большое внимание уделяют личному общению и встречам, что необходимо учитывать при разработке кадровой стратегии, особенно после пандемии коронавируса и популяризации удаленного формата работы.

Теория поколений применяется и в HR-практике: во время подбора персонала, адаптации и обучении новых сотрудников, и при построении систем мотивации и карьерного развития.

В России на основе концепции поколений вышеуказанных авторов имеется программа «RuGenerations – российская школа Теории поколений».

Можно утверждать, что сегодня «Теория поколения XYZ», авторами которой считаются В. Штраус и Н. Хоув, приобрела популярность в академических кругах и бизнесе. Более того, крупные компании уже принимают управленческие решения на основе этой теории.

Однако в современной научной литературе не встречается описание апробации данной теории. Многие компании дорабатывают теорию поколений, экстраполируя ее тезисы на специфику деятельности конкретной компании. Особенно важно это для представителей таких цифровых гигантов как Яндекс, Сбер, VK и Тинькофф.

При разработке кадровой стратегии теория поколений наиболее сильно влияет на мотивационную составляющую. Ввиду разных мотивов и стимулов к трудовой деятельности у разных поколений создание единой системы мотивации для всех почти невозможно. Она не будет эффективной для всех. При этом крайне сложно разрабатывать индивидуальные системы мотивации для каждой группы сотрудников [10]. Как следствие, необходимо учитывать возрастную структуру сотрудников каждого подразделения для повышения эффективности их деятельности, а также для сохранения высокого уровня мотивации к труду. Частично это возможно связать с тем, что поколение Z активно трудоустраивается, а согласно теории поколений, У. Штрауса и Н. Хоува, капитал для данной группы работников не самое главное.

Ранее приоритетными факторами при выборе работодателя были размеры оплаты труда. В настоящее время фокус кандидатов сместился в сторону повышения комфорта рабочего места, предоставления свободы и нематериального стимулирования. Для многих представителей поколения Z большое значение имеет миссия компании, ее деятельность и экологическая

направленность [15].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что именно теория поколений должна лежать в основе разработки системы мотивации персонала. Стандартный набор в виде официального трудоустройства и соблюдения законодательства РФ при работе в компании не выделяет организацию среди остальных работодателей. Представители более молодого поколения выбирают работодателя по совершенно иному набору критериев, нежели представители старшего поколения [18]. Поэтому вопрос создания системы мотивации в социально-экономическом развитии организации по-прежнему очень актуален, ведь при правильном подходе предприятие может обеспечить адекватно квалифицированных сотрудников и минимизирует текучесть персонала.

Один из базовых принципов менеджмента сформулирован Мишель Ле Беф. Он звучит так: «Делается то, что вознаграждается». Именно отсюда вытекает понятие трудовой мотивации.

В основе организационной системы мотивации должно лежать воздействие тем или иным образом на интересы участников рабочего процесса. Это делается для повышения эффективности работы сотрудников.

Для того чтобы сформировать качественную кадровую стратегию, необходимо уделить внимание всем ее составляющим. Наиболее объемной в данном случае является мотивационная составляющая. Для ее проработки крайне важно выявить склонности и интересы сотрудников, опираясь на их личные и профессиональные способности, выявить мотивационные возможности и альтернативы. Все перечисленное необходимо проделать как для одного сотрудника, так и для коллектива в целом [19].

Особое внимание следует уделять внутренней мотивации сотрудников, так как ее внешняя направленность (альтруизм) встречается крайне редко. Это обусловлено тем фактом, что для выполнения любой цели и задачи сотруднику необходимо иметь «привязку» с собственными внутренними целями. Только при таком совпадении сотрудник будет максимизировать

усилия для достижения целей. Именно поэтому качественная система мотивации стремится к максимальному сближению целей работника и компании в целом.

В рамках кадровой стратегии большое значение имеет мотивационный менеджмент. Данное понятие получило широкое распространение относительно недавно. Мотивационный менеджмент – это управление, основанное на создании интересных ситуаций, возникающих в результате стремления к достижению [6]. Суть в том, что система мотивации разрабатывается не для всей компании в целом, а для отдельных групп сотрудников. При этом в вопросах управления персоналом преобладает индивидуальный подход. Несмотря на все плюсы данного подхода, его реализация крайне затруднена на крупных предприятиях с высокой нагрузкой на управленцев.

Раскрытие трудового и творческого потенциала сотрудников возможно лишь при создании атмосферы конструктивного сотрудничества. Создание и поддержание оптимального социально-психологического климата является одной из приоритетных и одновременно одной из самых сложных задач в сфере управления персоналом [7]. Для достижения этой цели разрабатывается эффективная система мотивации, и система качественной оценки. При этом крайне важно выбрать тот стиль руководства, который будет наиболее уместен в сложившейся ситуации.

На начальном этапе создания мотивационной системы руководство организации сталкивается с выбором стратегии. В научных работах большинство авторов выделяют три стратегии:

- Поощрения и наказания: люди работают за вознаграждение.
- Мотивация через саму работу. Чем интереснее и разнообразнее работа, тем качественнее и тем больше удовлетворен исполнитель.
- Регулярная связь с менеджером. Стратегия убеждения основана на анализе ситуаций и использовании стиля взаимодействия с другими людьми. Мы уделяем большое внимание факторам, которые могут

мотивировать сотрудников лучше выполнять свою работу. Суть создания эффективной кадровой стратегии в части мотивации персонала заключается в том, чтобы побуждать сотрудников на повышение производительности труда при одновременном удовлетворении его оплатой [13]. При проектировании системы мотивации учитываются мотивы сотрудников, которые в классическом понимании делятся на экономические и нематериальные. В этом случае цели хорошо объясняются упомянутой выше теорией поколений [4]. В то время как трудоспособное поколение X и Y больше ориентировано на получение материальных благ, большинство представителей поколения Z хотят духовного развития и свободы. Последние могут выбрать работодателя с меньшей зарплатой, но при условии возможности удаленной работы или свободного графика. Они всегда предпочитают свободный выбор одежды, не приемлют дресс-код [31].

Ключевыми моментами при пересмотре системы мотивации в рамках кадровой стратегии являются различия внутренних мотивов представителей разных поколений. Это заставляет руководителей компаний создавать гибкую систему мотивации, которая позволяет удовлетворить запросы разных групп сотрудников [11].

При выборе материальной составляющей оплаты труда представители более молодого поколения совершенно спокойно относятся к отсутствию окладной части, предпочитают высокую оценку собственного труда и зависимость оплаты труда от результатов. Тогда как представители старшего поколения предпочитают стабильный оклад и меньшее колебание заработной платы в зависимости от приложенных усилий [21].

Важное значение в системе мотивации занимают нематериальные методы:

- Социальные;
- Моральные;
- Социально-психологические [16].

Если рассматривать советскую мотивационную систему, то важное место в ней занимает нравственная мотивация, и это была не столько публичная похвала, сколько публичное осуждение плохих поступков [23]. Можно сделать вывод: данный вид мотивации актуален, скорее, для поколения X.

Таким образом, рассмотрев сущность теории поколений и ее применение в современном менеджменте можно сделать вывод о том, что теория поколений находит свое применение в российском менеджменте, в большей степени, в части мотивации персонала. Однако в реальности встречается она достаточно редко и, преимущественно, в крупных компаниях. При этом гораздо эффективнее было бы применять ее в организациях среднего масштаба, а также на малых предприятиях.

Теория поколений позволяет разграничить мотивационные предпочтения сотрудников разных возрастов, что приводит к более качественной проработке кадровой стратегии за счет акцента на рычаги влияния на персонал.

2 Анализ кадровой стратегии ООО «Антарес»

2.1 Общая характеристика предприятия и анализ организационно-экономических показателей его деятельности

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Антарес»

Сокращенное наименование: ООО «Антарес»

ИНН: 1103017671

ОГРН: 1171101003325 от 4 мая 2017 года

Юридический адрес: 169900, Республика Коми, город Воркута, ул. Яновского, д. 4а, кв. 92

Основной вид деятельности: Стоматологическая практика (86.23)

Основным направлением стоматологического кабинета ООО «Антарес» является функциональная минимально-инвазивная терапевтическая и ортопедическая стоматология. Для изготовления точных и функциональных реставраций рекомендовано применение операционного микроскопа на всех этапах работы, что способствует минимизации утраты здоровых твердых тканей зуба, точности проводимых манипуляций, повышению эффективности восстановления морфо-функциональной ценности зуба.

Лечение и диагностика заболеваний в стоматологическом центре ООО «Антарес» проводится с помощью:

- оптической техники;
- компьютерной техники;
- прогрессивных методов;
- современных материалов.

Организационная структура разрабатывается самостоятельно. Организационная структура и штатное расписание клиники утверждаются генеральным директором в установленном порядке, исходя из задач и объема

работ. Штатное расписание разрабатывается согласно ТК РФ (статьи 57, 15.)[31].База для учета личного состава происходит с использованием «Унифицированных форм» Т-1, Т-2, Т-5, Т-6, Т-8, Т-9, Т-13. В организации кадровой работы клиника руководствуется Конституцией РФ ст. 37[16], Федеральными Законами: № 152 - ФЗ от 27.07.2006 г. (посл. ред. от 14.07.2022) «О персональных данных» [34]; № 98 - ФЗ от 29.07.2004 г. «О коммерческой тайне» [35]; № 149 - ФЗ «О информации и информационных технологиях и о защите информации» [33] и другими нормативными актами и документацией определенной в Трудовом кодексе Российской Федерации [31].

Распределение обязанностей между работниками внутри кабинетов регламентируется должностными инструкциями.

Организация и оснащение рабочих мест персонала клиники организована в соответствии с Санитарно-эпидемиологическими правилами и нормами СанПиН 2.1.3.2524-09.

На рисунке 2 представлена организационная структура ООО «Антарес».

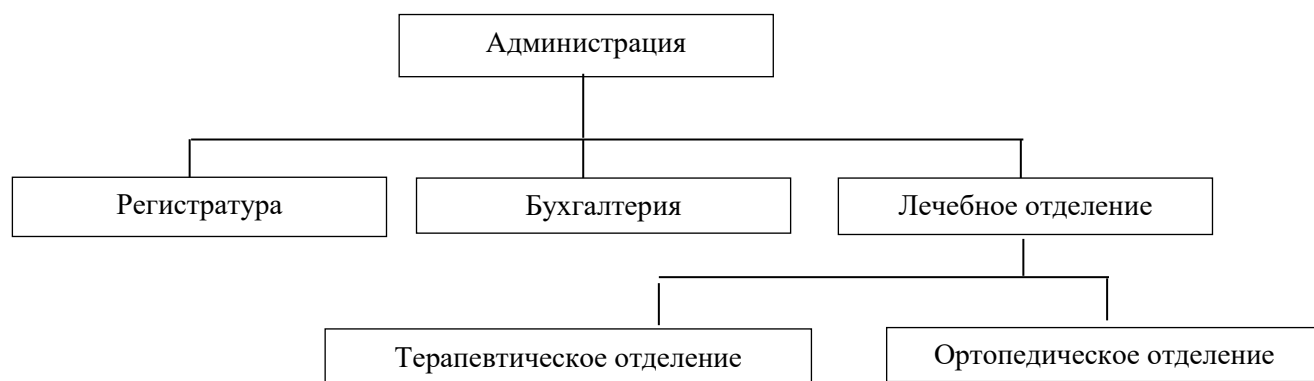


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Антарес»

Структура типичная для большинства частных стоматологий России. Структура организации является линейной, все отделы подчинены администрации и разделены по функциональному признаку.

Структура стремится к плоскому типу ввиду небольшого количества уровней управления и большого количества отделов.

Управляющим организацией является генеральный директор. Компетенция руководителей определяется генеральным директором стоматологии и закреплена в должностных обязанностях сотрудников. Генеральному директору непосредственно подчиняются:

- заместитель директора по организационным вопросам;
- главный бухгалтер;
- персонал клиники (врачи, администраторы, медицинские сёстры).

Финансовую службу на предприятии представляет генеральный директор, главный бухгалтер.

Заместителю директора по организационным вопросам подчиняются персонал клиник (врачи, медицинские регистраторы, медицинские сёстры).

Ответственным за лечебное отделение в структуре организации является главный врач.

Экономические показатели деятельности организации можно оценить, ссылаясь на бухгалтерский баланс (Приложение А) и отчет о финансовых результатах в ООО «Антарес» (Приложение Б).

Для более объективной оценки деятельности организации необходимо оценить результаты финансово-хозяйственной деятельности за исследуемый период. Расчет представлен в таблице 3. Данные, использованные в таблице, были предоставлены при прохождении преддипломной практики непосредственно отделом бухгалтерии ООО «Антарес».

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Антарес» за 2019-2021гг.

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020-2019гг.		2021-2020гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс.руб.	757	7833	14235	7076	1034,74	6402	181,73
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	2773	5154	12578	2381	185,86	7424	244,04
3. Валовая прибыль(убыток), тыс.руб.	-2016	2679	1657	4695	-132,89	-1022	61,85
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	0	0	0	0	-	0	-
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	-	0	-
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-2016	2679	1657	4695	-132,89	-1022	61,85
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	-2078	2306	1418	4384	-110,97	-888	61,49
8. Основные средства, тыс. руб.	0	0	1309	0	-	1309	-
9. Оборотные активы, тыс. руб.	433	2930	2716	2497	676,67	-214	92,70
10. Численность ППП, чел.	4	10	12	6	250,00	2	120,00
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	189,25	783,30	1186,25	594,05	413,90	402,95	151,44
12. Фондоотдача	-	-	10,87	-	-	-	-
13. Оборачиваемость активов, раз	1,75	2,67	5,24	0,93	152,92	2,57	196,05
14. Рентабельность продаж, %	-266,31	34,20	11,64	300,52	-12,84	-22,56	34,03
15. Рентабельность производства, %	-72,70	51,98	13,17	124,68	-71,50	-38,81	25,34
16. Затраты на рубль выручки, руб.	3,66	0,66	0,88	-3,01	17,96	0,23	134,29

На основании данных, предоставленных в таблице, можно подытожить: на протяжении исследуемого периода наблюдается стабильный рост суммы выручки от оказанных услуг, что наглядно показано на диаграмме в рисунке 3. Особенно резкий рост наблюдается в 2021 году. Рост

составил 6402 тыс. руб. в стоимостном выражении и 81,73% в относительном.

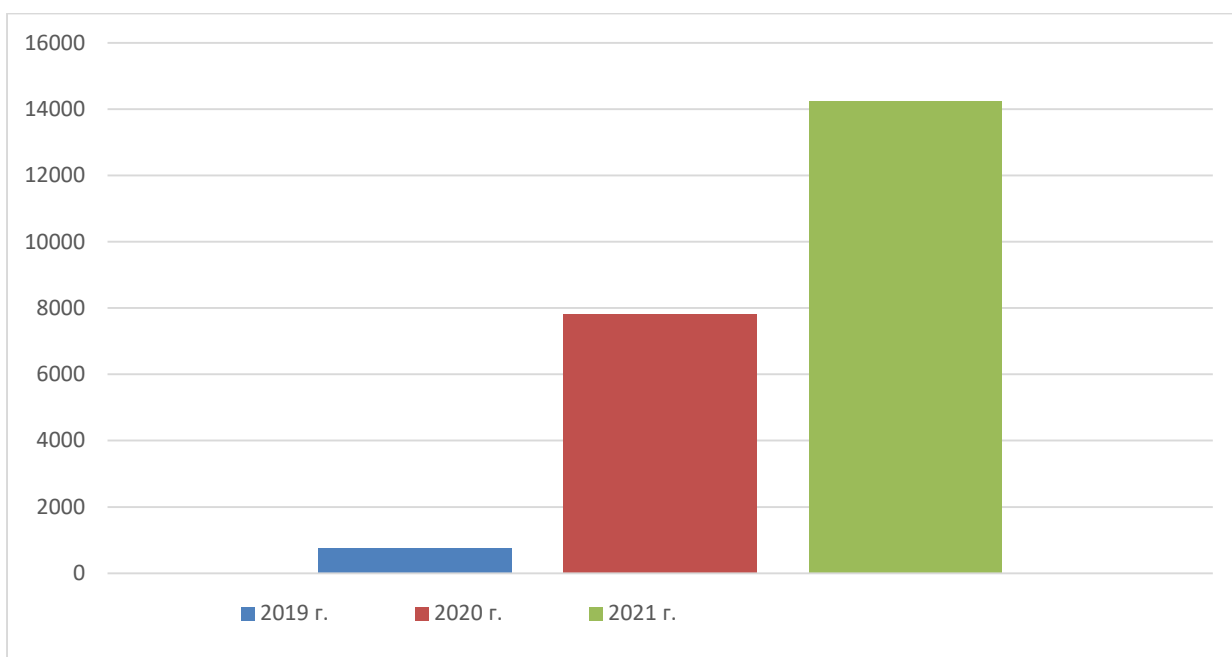


Рисунок 3 – Выручка от оказанных услуг по годам в тыс. руб. в ООО «Антарес»

Следует отметить, что темпы роста себестоимости гораздо выше, что негативно отражается на финансовом результате предприятия.

В 2019 году сумма расходов превышала сумму выручки, что привело к получению валового убытка в размере 2016 тыс. руб.

Уже к концу 2020 года была получена валовая прибыль в размере 2679 тыс. руб. В 2021 году сумма валовой прибыли сократилась на 1022 тыс. руб., что обусловлено превышением темпов роста себестоимости над темпами роста выручки в данный период (рисунок 4).

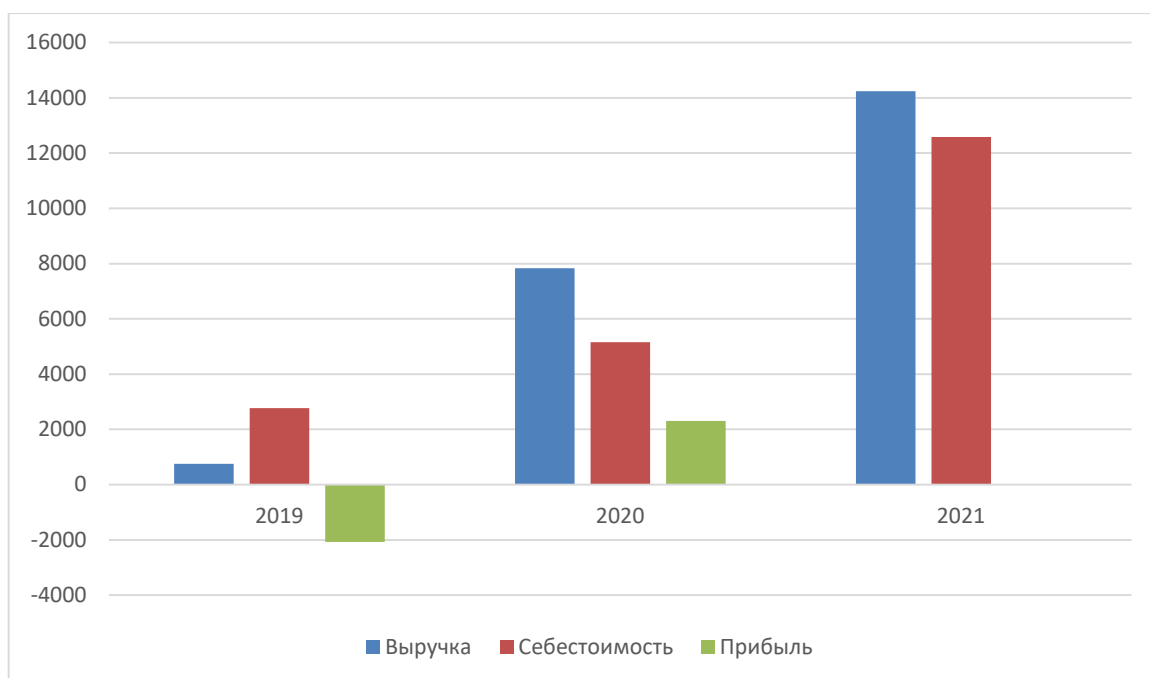


Рисунок 4 – Диаграмма динамики изменения выручки, себестоимости и прибыли за 2019-2021 гг. в тыс. руб.

ООО «Антарес» не выделяет в своей отчетности коммерческие и управленческие расходы, все они включены в состав себестоимости оказываемых услуг.

В связи с отсутствием коммерческих и управленческих расходов в учете организации как отдельной статьи, сумма прибыли (убытка) от продаж совпадает с суммой валовой прибыли (убытка).

До 2021 года у предприятия отсутствовали собственные основные средства.

На конец 2021 года их сумма составила 1309 тыс. руб.

Оборотные активы не имеют однозначной динамики и колеблются на протяжении исследуемого периода.

В 2020 году их сумма возросла до максимальных значений и составила 2930 тыс. руб. (+2497 тыс. руб. по сравнению с 2019 годом), но в 2021 году произошло незначительное сокращение на сумму 214 тыс. руб.

Численность сотрудников постоянно увеличивается, что обусловлено расширением штата постоянных сотрудников.

На конец 2021 года численность персонала составила 12 человек. Малая численность сотрудников в 2019-2020 гг. связана с тем, что многие сотрудники работали по совместительству в ООО «Антарес».

Данные о фонде оплаты труда не разглашаются. В связи с тем, что прирост выручки больше, чем прирост числа работающих, то индекс производительности труда увеличивается.

К концу 2021 года на одного работника пришлось 1186,25 тыс. руб. выручки.

В 2019 году деятельность предприятия была убыточна, сумма убытка составила 2078 тыс. руб.

С 2020 года деятельность предприятия прибыльная.

На конец исследуемого периода чистая прибыль составила 1418 тыс. руб. Максимальные значения прибыли были достигнуты в 2020 году (2306 тыс. руб.)

В 2021 году введенные в эксплуатацию основные фонды использовались эффективно. Каждый рубль, вложенный в основные фонды, приносил предприятию 10,87 руб. выручки.

Также положительная динамика наблюдается по скорости оборачиваемости текущих активов. Она выросла за период в 2,5 раза.

На основе рассмотренных данных можно сделать вывод, что деятельность ООО «Антарес» с 2020 является эффективной, прибыльной и рентабельной.

В свою очередь это показывает динамику развития предприятия с годами. Таким образом, в целом соотношение темпов роста выручки, себестоимости и прибыли, а также происходящие изменения, можно признать положительными.

2.2 Анализ кадровой стратегии компании

В ООО «Антарес» отсутствует специально отдел по работе с кадрами, вопросы разработки кадровой стратегии находятся в компетенции главного врача и генерального директора. Исполнителем стратегии является как главный врач, так и в отдельных вопросах секретарь.

Основными функциями этих сотрудников в плане занятости и работы являются:

- разработка организации работы кадровой стратегии в соответствии с политикой ООО «Антарес»;
- ведение кадрового делопроизводства;
- организация планов и контроль за организацией новых рабочих мест.

ООО «Антарес» осуществляет свою деятельность в соответствии с нормативными документами и законодательством Российской Федерации - Трудовым кодексом Российской Федерации, Закона о защите прав потребителей, локальным нормативным актам ООО «Антарес», приказам и распоряжениям, правилами внутреннего распорядка, коллективным договором и другими документами.

В приложении В схематично представлена система управления персоналом ООО «Антарес».

Политика занятости ООО «Антарес», как элемент кадровой стратегии, включает в себя обеспечение высококвалифицированными кадрами и создание привлекательных условий труда.

Перед тем как более подробно рассматривать кадровую стратегию, необходимо проанализировать кадровый состав персонала организации.

В таблице 4 представлен кадровый состав ООО «Антарес».

Таблица 4 – Кадровый состав ООО «Антарес»

Категории персонала	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Среднесписочная численность работников всего, чел	4	100,0	10	100,0	12	100,0
Руководители	1	25,0	2	20,0	4	33,3
Специалисты	2	50,0	6	60,0	6	50,0
Рабочие	1	25,0	2	20,0	2	16,7

Структура персонала стабильна, но при этом наблюдается колебание численности, что обусловлено оформлением в штат специалистов в 2020 году. Так как для работы в организации требуется специальное образование, большинство сотрудников относится к специалистам. Они представлены врачами и ассистирующими медсестрами.

Так как тема исследования базируется на теории поколений, то для последующего анализа необходимо провести оценку качественного состава персонала ООО «Антарес». Оценка произведена по полу, возрасту и по уровню образования.

Таблица 5 – Состав и структура персонала по образованию ООО «Антарес»

Показатель	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу
Неполное среднее	0	0	0	0	0	0
Среднее полное	0	0	0	0	0	0
Начальное профессиональное	0	0	0	0	0	0
Среднее профессиональное	1	25,0	2	20,0	2	16,7
Высшее	3	75,0	8	80,0	10	83,3
Всего	4	100,0	10	100,0	12	100,0

Все сотрудники, которые оказывают услуги, имеют высшее образование и опыт работы по специальности. Среднее профессиональное

образование на конец исследуемого периода имеют лишь два сотрудника, которые не являются практикующими врачами. Их деятельность связана с обеспечением нормального функционирования организации.

Таблица 6 – Качественный состав персонала ООО «Антарес»

Показатель	2019 г.		2020 г.		2021 г.	
	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу
Среднесписочная численность работников	4	100,0	10	100,0	12	100,0
От 16 до 25 лет	1	25,0	1	10,0	2	16,7
От 25 до 40 лет	1	25,0	3	30,0	4	33,3
От 40 до 60 лет	2	50,0	6	60,0	6	50,0
Старше 60 лет	0	0	0	0	0	0

Коллектив ООО «Антарес» является разновозрастным. В структуре преобладают сотрудники в возрасте от 40 до 60 лет, при этом доля сотрудников категории 25-40 лет почти сопоставима по численности. Соответственно, периодически в организации возникают разногласия между представителями разных поколений.

В связи с тем, что кадровая стратегия ООО «Антарес» подразумевает расширение штата, целесообразно рассмотреть действующей на данный момент в компании политику отбора, найма персонала и существующую модель компетенций.

Штат ООО «Антарес», как и любого медицинского учреждения, в основном состоит из врачей медицинских сестер. В первую очередь от них и зависит успешность клиники, а также качество оказанной медицинской помощи.

Первое место, в рассматриваемой организации, во время поиска сотрудников занимают внешние источники подбора персонала. Это связано с тем, что случаи перехода сотрудников с одной должности на другую в пределах лечебной организации мало возможны.

ООО «Антарес» редко использует поиск персонала с помощью кадровых агентств, так как бюджет не располагает средствами на подобные услуги. Однако, роль государственной биржи труда высока.

Проблема первостепенного характера – в клиники некому организовывать процесс по отбору сотрудников. Чаще всего весь процесс по отбору это: изучение трудовой книжки и личная беседа. Обычно этим занимается секретарь, далекий от особенностей работы стоматологов, а также у которого нет соответствующего образования и знаний для проведения высококвалифицированного собеседования.

Из выше изложенного, следует, что отбор персонала для медицинской организации – специфичен. Наибольшая проблема на данный момент - организация эффективной системы подбора специалистов.

В ООО «Антарес» разработана модель компетенций для специалистов и руководителей.

Ниже представлена модель компетенций ООО «Антарес» для специалистов.

- Культурная чувствительность.
- Развитие других.
- Работа в команде.
- Умение решать проблемы.
- Планирование и организация.
- Чувствительность к обратной связи.
- Адаптация.

Если при ответе на вопрос «Что Вам больше всего нравится в Вашей работе?» кандидат описывает процесс, значит, он не ориентирован на результат. Если он ответит, что ему нравится выполнять планы, получать бонус, то это подход, ориентированный на результат.

Также во время прохождения собеседования задаются, так называемые, вопросы на адекватность. Например, почему крышки люков круглые? Или

«сколько раз в день Вы чистите зубы?» Вопрос задается внезапно, для оценки реакции.

По результатам собеседования с кандидатами на должность врача-специалиста составляется отчет. В целом процесс отбора кандидата на должность занимает не менее недели.

Основная роль ООО «Антарес» в области кадров отводится системной и планомерной, а что более важно, постоянной организации обучения сотрудников для повышения профессиональных и личностных способностей, управленческих навыков, планирования карьеры и формирования кадрового резерва для развития на руководящих должностях.

Обучение осуществляется во внешних учебных заведениях. ООО «Антарес» содействует и предоставляет возможности повышения квалификации, инструктажа и стажировки работников в пользу и за счет работодателя на условиях соответствующего договора, в соответствии с законодательством Российской Федерации, локальными нормативными актами Российской Федерации. Компания создает необходимые условия для того, чтобы работники могли совмещать работу с обучением.

Необходимо отметить, что кадровые инициативы ООО «Антарес» продиктованы ростом конкуренции на рынке труда и, как следствие, высокой текучестью кадров в учреждении и недостаточной квалификацией отдельных работников. Это выражается в отсутствии возможности выполнения отдельных сложных операций и оказания услуг по установке определенных протезов.

В то же время ООО «Антарес» сохраняет элементы мотивации, такие как дополнительное социальное обеспечение для сотрудников. В частности, речь идет о коллективном страховании и дополнительных пенсиях для работников и членов их семей.

Показатели эффективности развития сотрудников регулярно анализируются и составляют основу корректирующих мероприятий, направленных на повышение эффективности.

Обучение руководителя и заместителей развивает в них:

- управленческие навыки (планирование, организация, мотивация, контроль, коммуникация, принятие управленческих решений);
- умение работать в условиях программного управления, требований и срокам, а также качеству выполняемой работы;
- навыки командного стиля работы;
- повышение квалификации.

Профильное обучение обеспечивает соответствие профессиональной подготовки и навыков работников требованиям соответствующих категорий.

Развивающее – это повышение квалификации кадров, обучение сотрудников в целях усовершенствования их знаний, умений и навыков.

Планирование очного обучения состоит из трех этапов:

- согласование конкретного обучения с начальником;
- выбор нужного курса и отправки заявки;
- подтверждение участия и принятие приглашения.

В ООО «Антарес» используется одновременно несколько методов управления. Административные методы управления персоналом позволяют создавать оптимальные условия для эффективной работы компании. Эти методы включают в себя разработку должностных инструкций, политик, положений, и различных мер по мотивации сотрудников.

Экономические методы. Об этом свидетельствует тот факт, что размер бонуса напрямую зависит от выполнения и скорости выполнения запланированных заданий. Это может мотивировать сотрудников работать лучше. ООО «Антарес» активно использует психосоциальные методы управления.

Для оценки реального значения вредных и опасных производственных факторов на рабочем месте, а также для определения их опасности и вредности проводятся специальные оценки условий труда.

При найме новых сотрудников их обязательно инструктируют о мерах безопасности и правилах поведения на рабочем месте. После проведения инструктажа сотрудник должен подписать соответствующий журнал.

Каждые полгода каждый работник должен проходить плановый инструктаж по пожарной безопасности и охране труда, а также расписываться в отдельном журнале.

Руководители ежегодно проходят обучение по пожарной безопасности и охране труда от сторонних организаций. По результатам обучения они сдают экзамен и получают соответствующий сертификат.

Из этого можно сделать вывод, что кадровая стратегия ООО «Антарес» направлена на привлечение и удержание молодых специалистов. Организация строго следит за выполнением норм и нормативов, предусмотренных охраной труда. Регулярно проводится оценка рабочих мест сотрудников на предмет соблюдения всех санитарно-гигиенических норм.

ООО «Антарес» имеет некоторые локальные нормативные акты. Самый главный – это коллективный договор. Организация разработала Правила внутреннего трудового распорядка, определяющий режим работы, порядок установки и размер штрафов за нарушения трудовой дисциплины.

Условия труда пересматриваются ежегодно, чтобы убедиться, что они соответствуют всем правилам, изложенным в Положении о проведении специальной оценки условий труда. Оно определяет порядок проведения проверок и устанавливает ответственные лица.

Чтобы убедиться, что условия труда соответствуют всем нормам и стандартам, ООО «Антарес» регулярно проводит специальные оценки условий труда. После систематического анализа показателей принимается решение о доплате за тяжелые условия труда.

В ООО «Антарес» в обязательном порядке проводятся инструктажи по работе с медицинским оборудованием, электроприборами, с медицинскими препаратами, по противопожарной безопасности с ежегодными плановыми учениями. Для отдельных категорий сотрудников, как правило, для

дополнительных кабинетов и инкассаторов, проводится инструктаж по работе с наркотическими веществами. вдобавок для всех работников проводится учеба по действиям в случае находки сомнительных объектов и опасности террористических актов.

Как уже было упомянуто ранее, коллектив организации разновозрастный, то есть для каждого сотрудника необходим индивидуальный подход. Численность персонала ООО «Антарес» позволяет реализовать подобную систему управления.

С целью оценки удовлетворенности трудом работников организации был проведен опрос среди сотрудников, который включал в себя 10 вопросов. Ответы ранжировались по пятибалльной шкале, где 5 – максимальная удовлетворенность, 1 – совсем не удовлетворён.

В опросе приняло участие 11 человек. Опрос проводился на онлайн-платформе GoogleDocs. В результате баллы суммировались и был вычислен средний балл по каждой категории. Результаты представлены на рисунке 5.

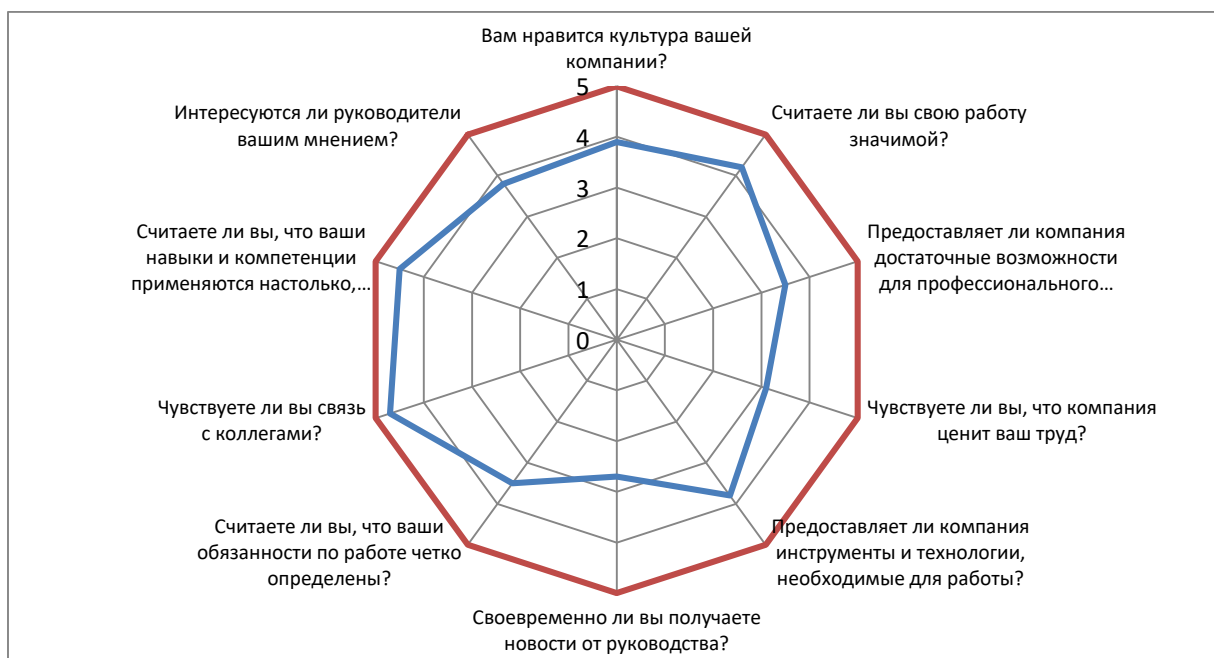


Рисунок 5 – Оценка удовлетворенности работой сотрудников

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что большинство сотрудников удовлетворены корпоративной культурой и отношениями внутри коллектива, но при этом существенно западают такие параметры как своевременная обратная связь от руководства и четкое определение обязанностей. В целом уровень удовлетворенности трудом сотрудников можно оценить, как приемлемый.

Далее представлена оценка ответов на каждый вопрос.



Рисунок 6 – Ответы на вопрос «Вам нравится культура вашей компании?»

Среди опрошенных 49% оценивают культуру компании как хорошую (4 балла), выше, на 5 баллов, культуру оценивают 26%. Общая сумма недовольных составляют лишь 9%. В целом результаты опроса позволяют сделать вывод об удовлетворенности сотрудников культурой компании.

На рисунке 7 представлено распределение ответов на вопрос о значимости работы.

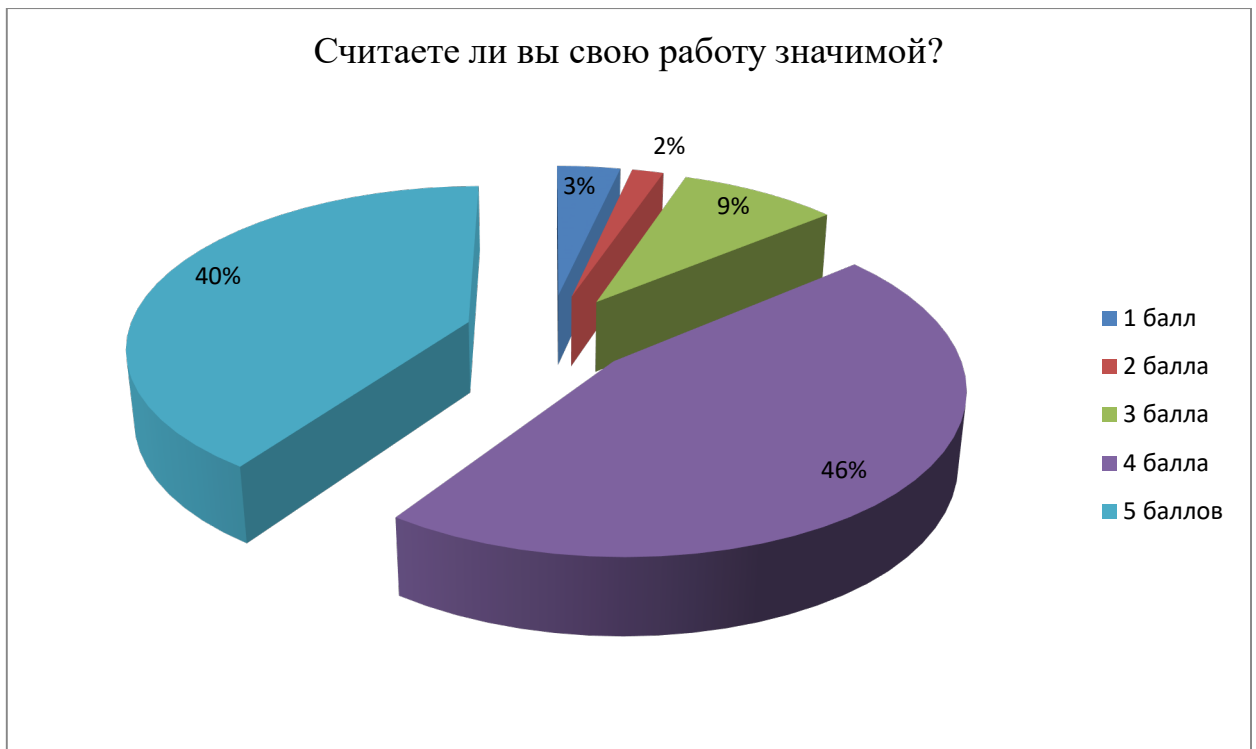


Рисунок 7 – Ответы на вопрос «Считаете ли вы свою работу значимой?»

Подавляющее большинство сотрудников (86%) считают свою работу значимой, удовлетворительно ответили лишь 9%, в негативном ключе свою работу оценивают 5% сотрудников.

Данный показатель оказывает большое влияние на оценку кадровой стратегии в вопросах ее принципиальной направленности. Каждый сотрудник должен видеть себя частью общей команды и работать на достижение целей организации. При этом крайне важно, чтобы все сотрудники знали цели организации, ее стратегию, миссию и принципы функционирования.

На рисунке 8 приведено распределение ответов на вопрос о возможностях профессионального развития и карьерного роста.



Рисунок 8 – Ответы на вопрос «Предоставляет ли компания достаточные возможности для профессионального продвижения и развития карьеры?»

Ответы на данный вопрос имеют сильный разброс. При этом в совокупности 59% поставили оценку выше среднего (4-5 баллов). 7% опрошенных считают, что организация совершенно не способствует развитию сотрудников.

В данном случае большое внимание уделяется тому, кто отвечает на данный вопрос, так как уже здесь наблюдается расхождение в ответах представителей разных поколений. Профессиональное развитие для представителей старшего поколения гораздо предпочтительнее смены курса на экологичность (например). Тогда как представители более молодого поколения спокойно относятся к перспективам карьерного роста.

При этом в процессе опроса был задан вопрос, ответ на который не имеет под собой принципиального отличия среди представителей разных поколений. На рисунке 9 представлено распределение ответов на вопрос об ощущениях ценности собственного труда в компании.



Рисунок 9 – Ответы на вопрос «Чувствуете ли вы, что компания ценит ваш труд?»

Большая часть сотрудников чувствует, что компания ценит их труд. Пять баллов при этом поставили лишь 14%, тогда как на 2 балла данный параметр оценили 27% сотрудников.

При разработке кадровой стратегии данный аспект является важным, так как он формирует психологический климат в коллективе, что оказывает косвенное влияние на уровень текучести кадров.

На рисунке 10 представлено распределение ответов на вопрос об уровне удовлетворенности предоставляемыми инструментами и технологиями.



Рисунок 10 – Ответы на вопрос «Предоставляет ли компания инструменты и технологии, необходимые для работы?»

Опрошенные сотрудники считают, что компания в полной мере предоставляет инструменты для работы.

В данном случае можно сделать вывод о качественной проработке данной составляющей кадровой стратегии.

На рисунке 11 представлено распределение ответов на вопрос об удовлетворенности обратной связью.



Рисунок 11 – Ответы на вопрос «Своевременно ли вы получаете новости от руководства?»

Ответ на данный вопрос существенно зависит от позиции опрошенного сотрудника.

Но при этом большая часть сотрудников считает, что новости от руководства доходят несвоевременно.

На рисунке 12 представлено распределение ответов на вопрос об обязанностях сотрудников.

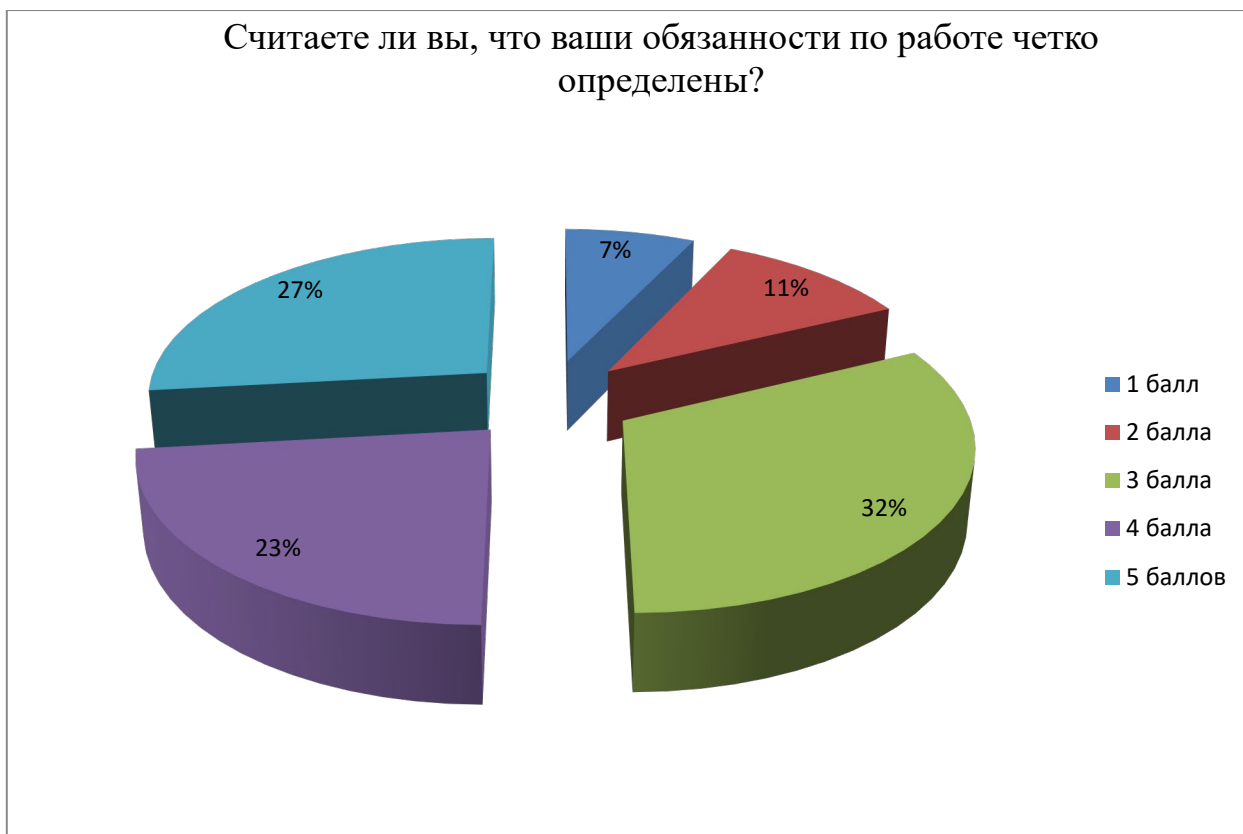


Рисунок 12 – Ответы на вопрос «Считаете ли вы, что ваши обязанности по работе четко определены?»

Большинство сотрудников считают, что их обязанности четко определены. Не удовлетворены данным параметром 18% сотрудников. При этом в организации для каждого сотрудника имеются четкие должностные инструкции.

Четкое распределение обязанностей необходимо для назначения ответственных сотрудников, разграничения зон ответственности и фиксации точек контроля.

На рисунке 13 представлено распределение ответов на вопрос об отношениях в коллективе.



Рисунок 13 – Ответы на вопрос «Чувствуете ли вы связь с коллегами?»

Ответ на данный вопрос свидетельствует о сплоченности коллектива и высокоразвитой корпоративной культуре.

Кадровая стратегия хорошо проработана в части формирования оптимального психологического климата.

На рисунке 14 представлено распределение ответов о применении компетенций сотрудников.



Рисунок 14 – Ответы на вопрос «Считаете ли вы, что ваши навыки в организации применяются, насколько это возможно?»

Организация дает возможности для профессионального развития и максимального раскрытия потенциала сотрудника.

Большая часть (72%) сотрудников поставила 5 баллов.

На рисунке 15 представлено распределение ответов сотрудников о том, интересуются ли руководители их мнением.

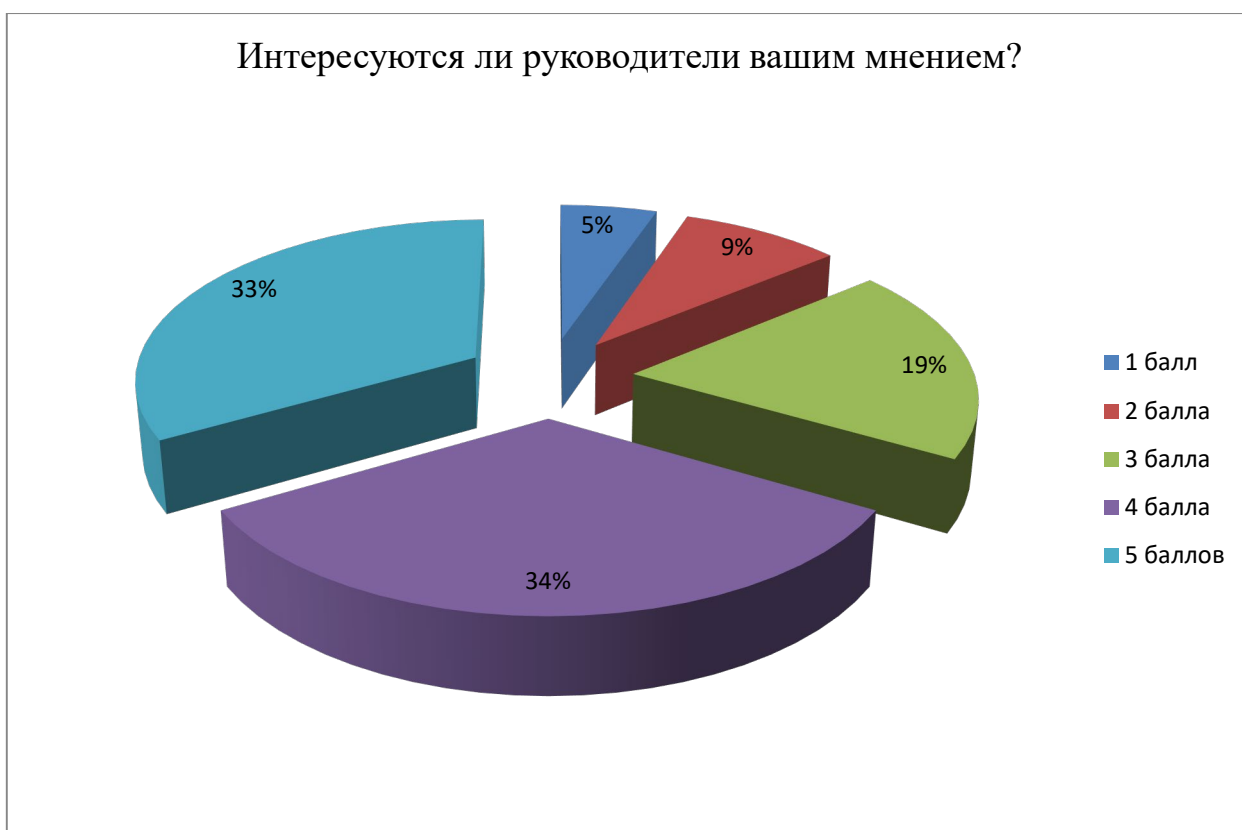


Рисунок 15 – Ответы на вопрос «Интересуются ли руководители вашим мнением?»

Сотрудники отмечают, что в целом руководство интересуется мнением сотрудников, дает обратную связь. При этом ответ на данный вопрос, аналогично, зависит от должности занимаемой опрошенным сотрудником.

Для оценки уровня удовлетворенности сотрудников текущей кадровой стратегией был проведен опрос Терстоуна. Сотрудникам было предложено ответить на вопросы по 11-балльной шкале, где 11 баллов – максимально позитивная оценка, 6 – нейтральная и 1 – максимально негативная оценка.

Часть вопросов задается для камуфляжа и не участвует в интерпретации результата. После подсчета было получено значение баллов в 21. По градации ключа опросника данный балл свидетельствует о среднем уровне удовлетворенности кадровой стратегией, как следствие о среднем уровне лояльности к организации. Нижняя граница составляет 18 баллов.

В процессе опроса была выявлена существенная разница в ответах сотрудников разных поколений. Также большой разброс возникал в

зависимости от должности респондента.

Помимо данной методики был использован минесотский опросник удовлетворенности сотрудников работой.

По результатам опроса были сделаны выводы, что многие сотрудники недовольны соотношением объема выполняемой работы и уровнем оплаты труда. Кроме того, сотрудники не всегда довольны решениями руководства, зачастую не одобряют их. Все это снижает лояльность сотрудников к компании. При этом следует отметить, что большинство сотрудников положительно отзывается о компании, в частности, видят перспективу роста, одобряют внутреннюю политику компании.

Важно отметить, что, как и в предыдущем опросе, в данном случае наблюдается существенная разница в ответах сотрудников разных поколений и разных должностей. Все они единогласно сходятся в наличии перспективы роста, высоко оценивают внутреннюю политику компании и отношения в коллективе, но при этом совершенно по-разному отзываються о должностных обязанностях и справедливости оплаты труда.

Перечисленные выше недостатки кадровой стратегии в ООО «Антарес» приводят к падению эффективности труда персонала.

На рисунке 16 приведена карта рисков кадровой безопасности ООО «Антарес». Среди рисков кадровой безопасности были выделены следующие:

- рост текучести кадров ввиду недовлетворенности системой мотивации (1);
- рост текучести кадров ввиду недовлетворенности графиком работы (2);
- репутационные риски из-за действий сотрудников (3);
- нарушение законодательства (4);
- промышленный и коммерческий шпионаж со стороны сотрудников (5);

- риск утраты материальных активов (6);
- увеличение количества конфликтных ситуаций (7);
- снижение дисциплины сотрудников (8);
- снижение уровня лояльности сотрудников к организации (9).



Рисунок 16 – Карта рисков кадровой безопасности ООО «Антарес»

По результатам проведенного исследования можно сделать вывод, что ответы сотрудников различных возрастных категорий существенно отличаются относительно мотивации. Это обусловлено разной мотивацией сотрудников разных поколений. Единообразие применяемых инструментов управления не позволяет в полной мере раскрыть потенциал каждого сотрудника и не способствует развитию организации в целом.

Следует отметить, что наиболее весомыми и вероятными для предприятия являются риски, которые влекут за собой рост текучести кадров. Это обусловлено тем, что без сотрудников ООО «Антарес» не сможет качественно осуществлять все бизнес-процессы.

В данном вопросе необходимо проработать риск неудовлетворенности сотрудников системой мотивации и графиком работы, а также повысить уровень лояльности персонала к ООО «Антарес».

Также в ООО «Антарес» имеется существенная проблема с лояльностью сотрудников к компании. Чем выше должность – тем выше лояльность.

Ниже, в таблице 7 были сделаны выводы по выявленным проблемам организации, обусловленные «картой рисков кадровой безопасности». Карта рисков кадровой безопасности составлена, в свою очередь, на основании усредненных результатов ответов сотрудников ООО «Антарес» в проведенных опросах: общий опрос из десяти стандартных опросов, минесотский опросник, опрос Терстоуна.

Таблица 7 - Проблемы кадровой стратегии ООО «Антарес» и мероприятия по устранению проблем

Выявленная проблема	Мероприятия по устранению проблемы
Существенная часть представителей аппарата управления не довольны графиком работы.	Предоставление свободного/удаленного графика сотрудникам бухгалтерии.
Мотивационная неудовлетворенность сотрудников.	Нематериальное стимулирование.
Риск утраты материальных активов/риск экономической неэффективности организации.	Повышение квалификации сотрудников.
Разновозрастной коллектив – возможность конфликтов – как итог понижение уровня лояльности к самой организации.	Внедрение тимбилдинга.

В предоставленной таблице были предложены мероприятия необходимые для совершенствования кадровой стратегии ООО «Антарес», более подробно данные предложения будут разобраны в следующей главе работы. Применение теории поколений в системе управления ООО «Антарес» может существенно повысить уровень мотивации сотрудников к труду, а также повысить их удовлетворенность работой и лояльность к компании в целом.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии ООО «Антарес» на основе теории поколений

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадровой стратегии компании на основе теории поколений

И всё же, несмотря, на положительную экономическую и кадровую динамику в целом, в организации ООО «Антарес» существуют некоторые пробелы в регулирование работы с персоналом.

Исходя из проведенного опроса, можно сделать вывод о том, что многие сотрудники ценят свое место работы, лояльны к компании, но при этом считают свой труд недооцененным. Также большой проблемой является недостаток профессионального обучения и внимания со стороны руководителя.

Для совершенствования кадровой стратегии в ООО «Антарес» предлагается ряд мероприятий, направленных на решение выявленных проблем, недостатков в действующей кадровой политики данной организации.

Мероприятие 1 направленно на улучшение системы нематериального стимулирования сотрудников рассматриваемой организации.

Несмотря на то, что материальная составляющая оказывает наибольший стимулирующий эффект и большой процент работников предпочитает материальное вознаграждение свободному времени, ответы на данный вопрос во время проведения опроса менялись в зависимости от позиции сотрудника. Большая часть сотрудников массовых позиций предпочитает материальную компенсацию, тогда как существенная часть представителей аппарата управления готовы сократить заработную плату на 10% ради свободного графика работы.

Опыт самоизоляции весной 2020 года показал, что сотрудники вполне могут работать удаленно, при этом бизнес-процессы не нарушаются. Удаленный формат работы в качестве нематериального стимулирования

предлагается таким сотрудникам как бухгалтер и главный бухгалтер. В настоящее время вся их деятельность полностью планируется и контролируется руководителем, что держит сотрудников в напряжении и негативно отражается как на психологическом климате в коллективе, так и на результатах труда в целом.

Таким образом, целесообразно предоставление свободного графика работы таким сотрудникам, как сотрудники бухгалтерии. Например, перевести сотрудников бухгалтерии на режим работы по гибкому графику. Гибкие графики представляют собой неполные саморегулируемые графики. При таком графике продолжительность рабочего дня может быть всегда разной. Особое отличие такого графика от других, что сотрудник будет сам определять время начала своей работы, его окончание и в целом количество отработанных часов за день. Единственное строгое временное условие, устанавливаемое трудовым договором для сотрудников, работающих по такому графику, норма часов в месяц которую сотрудник должен выработать. По итогу такой график – это определенное количество часов, которые сотрудник должен отработать за месяц, неважно в какие дни и поскольку, выходя на работу. Это позволит им более рационально использовать рабочее время, что повысит эффективность работы. Рабочий день станет более гибким и появится возможность избегать форс-мажорных ситуаций. В условиях пандемии перевод сотрудников на удаленный вариант работы стал нормой, и лучше заранее быть к этому готовыми. Что интересно работники, занимающие позиции представителей аппарата управления, являются одной возрастной категории до 40 лет.

Мероприятие 2 - повышение квалификации сотрудников. Данное мероприятие имеет реальный экономический эффект.

Для реализации данного мероприятия возможна небольшая доработка имеющегося корпоративного сайта и обучающих платформ. Это позволит обмениваться опытом, проводить оценочные процедуры и планировать графики обучения.

На сайте предлагается создать раздел ежегодного тестирования (оценки персонала и процедура Performance management). Первое тестирование оценивает не квалификационные навыки, а уровень развития компетенций, второе призвано показать уровень выполнения целей сотрудником, обозначить его сильные качества и зоны роста. Сначала сотрудник оценивает себя сам, а затем его оценивает руководитель, и итоги доводятся до подчиненных с рекомендацией, какие компетенции приоритетны к развитию, а какие развиты достаточно хорошо. Например, важными для работы в ООО «Антарес» являются компетенции умение работать в команде и лидерство.

Схематично цикл Performance Management изображен на рисунке 17.



Рисунок 17 – Схема цикла Performance Management

Данная система успешно зарекомендовала себя во многих крупных западных компаниях. Она позволяет всесторонне оценивать и развивать сотрудников, опираясь на предыдущие этапы цикла.

В настоящее время в ООО «Антарес» не применяются годовые оценочные процедуры, не проводится ежегодного целеполагания для

каждого сотрудника.

Тем не менее, подобная система активно используется в большинстве крупных корпораций и хорошо зарекомендовала себя. На основе данной оценки не только проводится развитие сотрудников, но и формируется кадровый резерв, что особенно важно для ООО «Антарес», так как при закрытии вакансий внутренние источники являются приоритетными.

В таблице 8 представлены основные моменты, которые необходимо добавить на внутренний корпоративный сайт для реализации Performance management.

Таблица 8 – Разделы, которые необходимо добавить на сайт компании

Раздел	Описание	Для чего необходим
План работы/обучения	Данный план составляется на один год. Благодаря интернету, будет доступен для каждого сотрудника в любое время суток.	Возможность корректировки личных планов в зависимости от общего плана работы. Нет необходимости просить копию у руководства.
Страница опроса	Проведение ежегодного анонимного вопроса о деятельности организации, о руководстве. Голосование при решении важных вопросов тоже возможно проводить посредством данной страницы.	Возможность сотрудников высказать свое мнение. При голосовании возможность учета мнения сотрудников по интересующим их вопросам. Улучшает коммуникацию, децентрализует систему принятия решений.
Аттестация и обучение	Страницы разрабатываются с учетом того, что повара и бармены ежегодно проходят аттестацию. Результаты и анализ могут быть автоматизированы.	У сотрудников появляется возможность видеть результаты аттестации в динамике, выявлять свои сильные и слабые стороны.
База знаний	Создание электронной библиотеки	Круглосуточный доступ к необходимой литературе и обучающим видеороликам.
Предложения (обратная связь)	Наличие кнопки «Задать вопрос». При нажатии на нее открывается форма, в которой сотрудник описывает интересующий его вопрос. Вопрос отправляется в личную почту руководителя.	Возможность прямого общения с руководством. Вместо устных обещаний сотрудники получают письменный ответ на интересующие их вопросы.

Для автоматизации всех этапов процедуры оценки персонала, в том

числе и оценки по компетенциям, целесообразно использование оценки сотрудников с помощью сайта. Помимо этого, использование сайта помогает при создании планов развития, которые будут составлены индивидуально на каждого сотрудника, основываясь на оценки результатов деятельности конкретного работника соответственно.

Таким образом, в результате реализации данного мероприятия можно получить качественную платформу для проведения процедуры Performance Management. Ниже описаны этапы и примерные ограничения по срокам предлагаемого цикла:

- Установка целей на предстоящий год (вторая половина декабря, первая половина января).
- Согласование целей руководителем (январь).
- Выполнение целевых показателей в течение года, при необходимости, корректировка целей.
- Опрос сотрудников о качестве работы компании (октябрь).
- Самооценка сотрудником выполнения плановых показателей за год (декабрь).
- Оценка руководителем уровня выполнения плановых показателей (декабрь).
- Обратная связь по итогу работы за год (январь).

Обратная связь предполагает не только количественную и качественную оценку уровня выполнения плановых показателей, но и рекомендации от руководителя по плану развития сотрудника. Оценивается уровень развития его компетенций, выделяются наиболее сильно развитые и те, что необходимо развивать.

Для каждого сотрудника по результатам проведенной работы составляется план развития. Руководитель проводит беседу, что позволяет сотрудникам почувствовать, что они важны для компании и компания стремится их развивать.

Также следует отметить, что в данном случае не требуется оплата

хостинга, так как он уже оплачен и действует для компании. Данное мероприятие будет являться усовершенствованием текущего сайта и системы оценки персонала.

Мероприятие 3 обусловлено тем, что коллектив в ООО «Антарес» разновозрастной и для решения задачи по урегулированию конфликтных ситуаций между представителями разных поколений. Данное мероприятие, по большей своей части, не требует от себя каких-либо экономических затрат от организации и является максимально простым в исполнении – проведение мер по профилактики конфликтов, сближение коллектива. Внедрение в обыденную жизнь организации тимбилдинга, а проще говоря - организация мероприятий по совместному отдыху и времяпровождению, корпоративные вечера. Например, совместный отдых на природе сплотит коллектив, а активные игры вырабатывают командный дух в их участниках, что в свою очередь снижает уровень конфликтных ситуаций в любом коллективе. Даже обычные совещания можно проводить в форме общей беседы, в ходе которого все сотрудники могут высказать свое мнение о проделанной работе или просто поделиться идеями по совершенствованию организации. Также как один из вариантов данного мероприятия не требующих экономических затрат проведение «ритуалов», например, пятиминутки в конце совещаний, в ходе которых проводится краткая беседа, проведенная в более личной форме или в форме коллективной игры.

Мероприятие 4 связано с тем, что было упомянуто предоставление сотрудникам свободного графика работы. Данное мероприятие не требует материальных затрат, но при этом необходимо четко обозначить условия предоставления такого типа организации работы. Стимулирование свободным временем является привилегией, им награждаются лишь очень ответственные и хорошо зарекомендовавшие себя сотрудники. Данное мероприятие носит, в большей степени, социально-ориентированный характер. Оно повышает степень лояльности сотрудника к работодателю и увеличивает степень его удовлетворенности работой. Расчет экономического

эффекта по данному мероприятию осложнен ввиду того, что сотрудники, которым предоставляется свободный график работы, не оказывают прямого влияния на финансовый результат, но являются непосредственным звеном в цепочке обеспечения продаж.

Также следует отметить, что повышение уровня удовлетворенности работой позволяет сократить текучесть кадров, что, в свою очередь, приведет к сокращению расходов на поиск, подбор и наем персонала.

3.2 Социально-экономическая оценка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии

Если для первого, третьего и четвертого мероприятий экономические затраты либо не требуются, либо сложно определяемы, так как не оказывают прямого влияния на финансовый результат в организации, для внедрения второго мероприятия потребуются финансовые затраты, расчет которых определяем и приведен ниже. Для доработки сайта будут привлечены сразу несколько специалистов. Для расчета были приведены усредненные данные по оплате специалистов. Также необходимо отметить, что доработка сайта требует затрат, но при этом, учитывая специфику компании, внешние организации привлекаться не будут. Затраты на реализацию мероприятия представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Затраты на реализацию мероприятия

Статья расходов	Всего за месяц (руб.)	Количество дней на проект	Итого (руб.)
Графический дизайнер	50000	7	15909
Верстальщик	35000	10	15909
Программист	60000	4	10909
SEO-специалист	45000	1	2045
Психолог (для консультации по тестированию)	30000	3	4091
Заработная плата всего			48864
Социальные отчисления			63523
Итого расходов на заработную плату			112386

Для вычисления расходов были определены среднедневные расходы на оплату труда сотрудников (формула 1), участвующих в доработке внутреннего корпоративного сайта. Среднее количество рабочих дней в месяце – 22.

$$P_{см}/Q_{д} = P_{сд} \quad (1)$$

где, $P_{см}$ – зарплата сотруднику за месяц;

$Q_{д}$ – количество рабочих дней в месяц;

$P_{сд}$ – среднедневной расход на оплату труда сотрудника.

Общий расход на сотрудника будет равен среднедневному расходу на количество дней необходимых на проект (формула 2).

$$P_{ос} = P_{сд} \times Q_{дп} \quad (2)$$

где, $P_{ос}$ – расходы на оплату сотрудника;

$Q_{дп}$ – количество дней необходимых сотруднику на проект;

$P_{сд}$ – среднедневной расход на оплату труда сотрудника.

Исходя из этого были проведены расчёты затрат на:

– графического дизайнера:

$$50000 / 22 \times 7 = 15909 \text{ руб.}$$

– верстальщика:

$$35000 / 22 \times 10 = 15909 \text{ руб.}$$

– программиста:

$$60000 / 22 \times 4 = 10909 \text{ руб.}$$

– SEO-специалиста:

$$45000 / 22 \times 1 = 2045 \text{ руб.}$$

– психолога:

$$30000 / 22 \times 3 = 4091 \text{ руб.}$$

Итоговая сумма затрат получилась 112386 рублей. Затраты будут единовременными.

Обслуживанием сайта уже занимается IT-специалист, поэтому дополнительных расходов не предвидится.

Доработка сайта подразумевает возможность установки платформы дистанционного обучения.

То есть у сотрудников будет техническая возможность обучаться удаленно.

Весной 2020 года многие компании перешли на дистанционный формат работы, который к началу 2022 года преобразовался в полноценную форму трудоустройства.

Данный формат удобен и выгоден большинству сотрудников. Помимо, непосредственно, компаний, на данный тип работы перешли и учебные центры.

Это позволяет сократить расходы за счет ухода от очного формата обучения.

В таблице 10 представлена смета затрат на недельный курс обучения одного сотрудника в г. Москва.

Таблица 10 – Смета затрат на недельный курс обучения в г. Москва одного сотрудника

Статья расходов	Сумма за весь курс (в руб.)
Проезд Воркута-Москва-Воркута, поезд, руб. (в обе стороны, плацкарт)	6800
Проживание, гостиница Измайлово Гамма, 5 дней, руб. 2145 руб. сутки	10725
Суточные, 5 дней, 600 рублей сутки	3000
Итого	20525

При расчете экономии от данного мероприятия не учитывалась стоимость курса обучения, что обусловлено тем фактом, что стоимость всех курсов разная и за счет изменения формата обучения принципиально большой разницы в его стоимости не будет.

Однако ввиду отсутствия необходимости присутствовать на обучении лично, существенно сократятся расходы на оплату проезда сотрудников, а также на выплату им суточных. Несомненным плюсом является тот факт, что тренинг может проводить любой коуч, которого посчитает нужным нанять компания. Вебинар можно вести из любой точки планеты. Это приведет к повышению качества обучения сотрудников, а для заинтересованных лиц повысит уровень их мотивации.

Для расчета экономического эффекта необходимо рассчитать экономию, которую компания может получить за счет смены формата обучения. В 2020 году сотрудники выезжали на обучение лишь в начале года. Очное обучение прошли 5 человек. То есть экономия даже от перевода этих 5 человек на дистанционный формат обучения составила бы $5 \cdot 20525 = 102625$ рублей.

Так как 2020 год не является показательным ввиду пандемии, для расчета был взят 2021 год. При этом следует учитывать, что количество сотрудников, прошедших очное обучение в 2020 году, также, ограничено, так как руководство компании не допускало обучения в больших группах.

В 2021 году из ООО «Антарес» на обучение в Москву было отправлено

6 человек. Итого расходы составили 123150 рублей, без учета стоимости курса, так как оплата курса проходила за счет средств стоматологической ассоциации в рамках проекта «Инновации в медицине».

Экономический эффект будет выражаться в экономии. В 2021 году затраты на обучение составили 123150 рублей, а затраты на доработку сайта – 112386 рублей.

Данное мероприятие положительно отразится на уровне мотивации сотрудников, так как они получают возможность самовыражаться, проявлять инициативу, творческий потенциал, что важно для представителей нового поколения Z. Все это положительно отражается на психологическом климате в организации. Также для представителей старших поколений сохранится возможность повышения квалификации без командировок.

Важно отметить, что, учитывая специфику деятельности организации, полный переход на дистанционное обучение невозможен, но при этом сотрудники получают возможность участвовать в конференциях в формате онлайн, подключаясь через корпоративный портал, с сохранением в личном кабинете ключевых тезисов конференции.

Также для выявления годового экономического эффекта в целом от обучения, повышения квалификации у молодого состава врачей были проведены расчёты на примере обучения фотодинамической терапии.

Во время проведения личной беседы с врачами организации трое врачей с не очень большим опытом работы выказали наибольшую заинтересованность в обучении работе с ФТД (фотодинамической терапией или же, другими словами, работа с каналами в зубах при помощи лазерных лучей), что примечательно, возраст данных троих сотрудников не превышал отметку в 40 лет, их заинтересованность вызвана желанием повышать квалификацию и интересом к новым технологиям, что свойственно молодым специалистам в любой сфере.

Затраты на весь курс обучения указаны ниже в таблице 11, с учетом обучения за счет организации.

Таблица 11 – Затраты на семинар по Фотодинамической терапии за одного сотрудника

Статья расходов	Сумма за весь курс (в руб.)
Проезд Воркута-Москва-Воркута, поезд, руб. (в обе стороны, плацкарт)	6800
Проживание, гостиница Измайлово Гамма, 5 дней, руб. 2145 руб. сутки	10725
Суточные, 5 дней, 600 рублей сутки	3000
Стоимость обучения	5000
Итого	25525

Для дальнейшего определения экономического эффекта проведения мероприятия по обучению фотодинамической терапии нужно посчитать затраты на реализацию (формула 3).

$$P_{об} = P_{ос} \times Q_c \quad (3)$$

где, $P_{об}$ – общие расходы на реализацию мероприятия;

$P_{ос}$ – расходы на обучение одного сотрудника;

Q_c – количество сотрудников, участвующих в реализации мероприятия.

После проведения подсчета получается, что общие расходы на реализацию мероприятия 76575 рублей:

$$P_{об} = 25525 \times 3 = 76575 \text{ руб.}$$

Для подсчета полученного дохода (формула 4) берется среднее недельное количество пациентов, лечащихся у данных врачей, готовых пройти обучение, и которым во время лечения были пройдены каналы.

После обучения врачи смогут использовать свои навыки для запечатывания каналов лазером, что в свою очередь поднимает стоимость

лечения.

В итоговую сумму лечения пациента с каналами будет добавляться сумма лазерной обработки, которая равна согласно прейскуранту стоматологии 3500 рублей за работу с зубом.

В среднем за неделю пациентов, подходящих под критерий, насчитывается 12 человек.

$$D_{об} = Q_{пац} \times Q_{нед} \times D_p \quad (4)$$

где, $D_{об}$ – общий доход с реализации мероприятия за год;

$Q_{пац}$ – среднее количество пациентов в неделю, проходящих лечение каналов зуба;

$Q_{нед}$ – среднее количество недель к году;

D_p – доход, полученный с одного пролеченного лазером пациента.

Доход от реализации мероприятия за год будет равен:

$$12 \times 52 \times 3500 = 2184000 \text{ руб.}$$

Получается если организация ООО «Антарес» отправит в Москву на семинар по фотодинамической терапии троих молодых специалистов, то годовой экономический эффект будет равен 2107425 рублей (формула 5).

$$Э_{ф} = D_{об} - P_{об} \quad (5)$$

А доход будет выше расходов в целых двадцать восемь с половиной раз, что ещё раз наиболее наглядно доказывает целесообразность данного мероприятия.

По итогам проведенного исследования можно сделать вывод, что все предлагаемые мероприятия носят, в большей степени, социальную направленность.

При этом следует учитывать, что помимо рассчитанного прямого экономического эффекта будет иметь место и косвенный.

Улучшение психологического климата за счет проведения данного мероприятия позволит сократить текучесть кадров, что, в свою очередь, не допустит роста расходов на поиск, подбор и найм персонала. То есть экономический эффект будет гораздо масштабнее.

При этом не рекомендуется полный отказ от очных тренингов. Данный вид тренингов рекомендуется, также, использовать в качестве нематериальной мотивации.

Выезд сотрудников на тренинги, мастер-классы и конференции за счет компании считается стимулирующим мероприятием, которое поднимает уровень мотивации у сотрудников.

Заключение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обусловлена необходимостью применения теории поколений при разработке кадровой стратегии организации, так как она позволяет учитывать мотивационные факторы сотрудников разных возрастов. Как следствие, создание более гибкой системы мотивации позволит повысить производительность труда сотрудников.

В первой главе приведены теоретические аспекты рассматриваемой темы, описана сущность теории поколений и ее применение в современной системе управления персоналом.

В качестве объекта исследования было выбрано ООО «Антарес». Основной вид деятельности данного предприятия – оказание стоматологических услуг. В связи с расширением деятельности организации был увеличен штат сотрудников, что потребовало пересмотра кадровой стратегии.

В ходе исследования были рассмотрены основные экономические показатели деятельности ООО «Антарес». На протяжении исследуемого периода наблюдается стабильный рост суммы выручки от оказанных услуг. Особенно резкий рост наблюдается в 2021 году. Рост составил 6402 тыс. руб. в стоимостном выражении и 81,73% в относительном.

В ООО «Антарес» отсутствует специально отдел по работе с персоналом, вопросы разработки кадровой стратегии находятся в компетенции главного врача и генерального директора. Исполнителем стратегии является как главный врач, так и в отдельных вопросах секретарь.

Коллектив ООО «Антарес» является разновозрастным. В структуре преобладают сотрудники в возрасте от 40 до 60 лет, при этом доля сотрудников категории 25-40 лет почти сопоставима по численности. Соответственно, периодически в организации возникают разногласия между представителями разных поколений. В связи с этим и было предложено

ввести в организации в обиход профилактику конфликтов между работниками, на основе проведения мероприятий по сплочению коллектива.

В связи с тем, что кадровая стратегия ООО «Антарес» подразумевает расширение штата, следует рассмотреть действующую в организации политику набора персонала, а также методы проведения собеседования и действующую модель компетенций.

Кадровая стратегия в настоящее время смазанная и не имеет четкой направленности, о чем свидетельствуют результаты опроса. Для повышения эффективности кадровой стратегии было предложено внедрить оценку персонала и внедрить систему дистанционного обучения. Суть состоит в повышении квалификации работников организации, в создании инструментов реализации внутренней мотивации сотрудников.

Данные предлагаемые решения имеют больше социальную направленность, при этом позволяя удержать сотрудников на своих рабочих местах, в пределах организации. А это, в свою очередь, должно привести к уменьшению расходов на подбор и обучение персонала.

Создание корпоративного сайта с личными кабинетами сотрудников позволит предоставить сотрудникам доступ к корпоративной библиотеке, курсам и тренингам, удовлетворяя потребность сотрудников в обучении и личностном росте, что позволяет удовлетворить запросы представителей разных поколений.

Список используемой литературы

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации/ А.Н. Аверин. - 3-е изд. - М. : Флинта: МПСИ, 2015. - 224 с.
2. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В.А. Агафонов. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 276 с.
3. Андруник А.П., Суглобов А.Е., Руденко М.Н. Кадровая безопасность. инновационные технологии управления персоналом: Учебное пособие. 2-е изд. — М.: Дашков и Ко, 2020 – 508 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Под ред. Л.И. Евенко. Пер. с англ. – М.: Экономика, 2019.
5. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для ВУЗов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров, А.О. Блинов, Д.В. Хавин. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017.
6. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
7. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
8. Батяев, Андрей Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала / Андрей Батяев. - М.: Научная книга, 2018. - 891 с.
9. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
10. Веселков, С.Н. Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России: Учебно-практическое пособие / С.Н. Веселков, Ю.А. Цыпкин. – М.: Юнити, 2018. – 247 с.
11. Винокур М. Е. Организация производства и менеджмент. Учебно-

методический комплекс. — М.: Проспект. 2020. 168 с
Воловская Н.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов/Н.М. Воловская – 3-е изд., доп. – М.

12. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. – 2019. – № 3. – С. 15-22.

13. Казначевская, Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2017. – 452 с.

14. Калашникова, И.А. Проблемы формирования стратегии развития предприятия / И.А. Калашникова // ЭКОНОМИНФО. – 2019. – №1. – С. 11-16.

15. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. - 64 с.

16. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2014 N 7-ФКЗ).

17. Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом: Учебное пособие. — М.: Проспект. 2020. - 160 с.

18. Кязимов К. Г. Управление персоналом: Профессиональное обучение и развитие. – М.: Юрайт. 2019. - 202 с.

19. Лейбович А. Н. Система подготовки кадров: точки роста. Сборник методических и информационных материалов. Выпуск 1 / под общ. редакцией А.Н. Лейбовича. - М. : АНО «Национальное агентство развития квалификаций», 2017. - 232 с.

20. Лобанова, Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Н. Лобанова. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 482 с.

21. Накарякова В.И. Управление человеческими ресурсами [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Накарякова В.И.— Электрон.

текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2016.— 275 с.—
Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/50626>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

22. Остапенко Н.М. Экономика труда: учебное пособие/Н.М. Остапенко. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 317 с.

23. Пичугин В. Г. Психология влияния в управлении персоналом: Учебное пособие. – М.: Прометей. 2020. - 144 с.

24. Портных, В.В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К, 2021. – 274 с.

25. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 106 с.

26. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 343 с.

27. Российская школа Теории поколений – RuGenerations [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rugenerations.su/>.

28. Руденко А. М., Котлярова В. В., Латышева А. Т. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Феникс. 2020. - 320 с.

29. Семенихин, В. В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала / В.В. Семенихин. - М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2018. - 160 с.

30. Теория поколений в российском менеджменте. Лучшие практики управления разновозрастными командами: подбор, обучение, мотивация : монография / Н.В. Самоукина. — Москва : РУСАЙНС, 2018. — 186 с.

31. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197ФЗ (ред. от 25.02.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2022).

32. Трушков С.А. Управление персоналом в современных реалиях / С.А. Трушков, Н.В. Шарапова // Экономические исследования и разработки. – 2017. – № 2. – С. 77-86.

33. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149 - ФЗ «О информации и информационных технологиях и о защите информации».

34. Федеральный закон от 27.07.2006 N 152 - ФЗ «О персональных данных» (посл.ред. от 14.07.2022).

35. Федеральный закон от 29.07.2004 N 98 - ФЗ «О коммерческой тайне».

Приложение А
Бухгалтерский баланс ООО «Антарес»

Таблица А.1-Бухгалтерский баланс

Показатель	Код показателя	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
1	2	3	4	5	6
Актив					
Материальные внеоборотные активы	1150	1309	-	-	-
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1170	-	-	-	-
Запасы	1210	21	132	168	21
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	2545	2370	260	178
Финансовые и другие оборотные активы	1230	150	428	5	69
задолженность учредителей по взносам в уставный капитал	1231	-	-	-	-
БАЛАНС	1600	4025	2930	433	268
Пассив					
Капитал и резервы	1300	3519	2304	-	(30)
уставный капитал	1310	-	-	-	-
Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-	-
Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-	-
Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-	-
Кредиторская задолженность	1520	335	416	312	298
Другие краткосрочные обязательства	1550	171	210	121	-
доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи	1531	-	-	-	-
БАЛАНС	1700	4025	2930	433	268

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Антарес»

Таблица Б.1-Отчет о финансовых результатах

Показатель <div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 40px; margin: 5px auto;"></div>	Код показателя	За год 2021	За год 2020	За год 2019
Выручка	2110	14235	7833	757
Расходы по обычной деятельности	2120	(12578)	(5154)	(2773)
Проценты к уплате	2330	-	-	-
Прочие доходы	2340	-	3	-
Прочие расходы	2350	(142)	(330)	(27)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(97)	(46)	(35)
Чистая прибыль (убыток) (стр.2110-2120-2330+2340-2350-2410)	2400	1418	2306	(2078)

Приложение В

Структура управления персоналом ООО «Антарес»

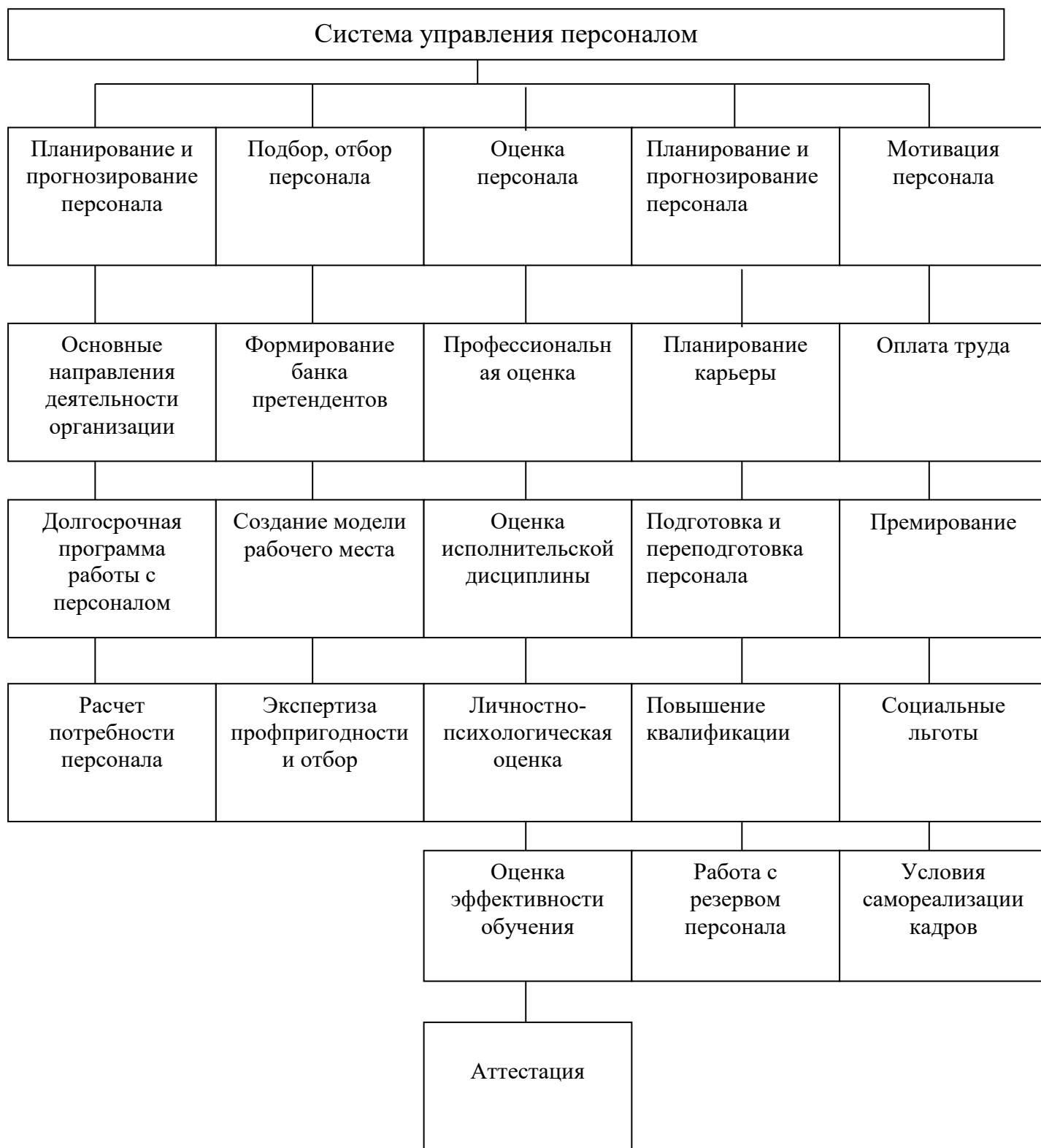


Рисунок В.1-Структура управления