

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «Унция»)

Обучающийся

М.А. Кортаева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

док. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2023

Аннотация

Выпускная квалификационная работа выполнена студенткой М.А. Коротяевой.

Тема работы: Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «Унция»)

Научный руководитель: док. экон. наук, доцент Е.Г. Пипко

Цель работы – повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами в ООО «Унция».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- систематизация теоретической информации об обеспечении организации человеческими ресурсами и управлении персоналом;
- анализ компании «Унция», ее деятельности и особенностей, организационно-экономической форму компании;
- анализ деятельности отдела персонала в компании, определение проблем, с которыми сталкивается отдел в процессе обеспечения организации человеческими ресурсами, и их причин;
- определение шагов, которые должны быть осуществлены для совершенствования обеспечения персоналом компании.

Объектом исследования является ООО «Унция».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения по поводу обеспечения организаций человеческими ресурсами.

Практическая значимость работы представляет собой проектные рекомендации по совершенствованию системы подбора, мотивации и удержания персонала ООО «Унция», что поможет повысить эффективность обеспечения организации линейным персоналом. Область применения: отдел персонала ООО «Унция», розничная сеть компании. Структура и объём работы. Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав и итогового заключения, списка литературы.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления персоналом и обеспечения организации человеческими ресурсами	6
1.1. Сущность и основные понятия управления человеческими ресурсами	6
1.2 Исследование подходов по совершенствованию обеспечения организации человеческими ресурсами.....	12
2 Анализ обеспечения организации человеческими ресурсами.....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Унция».....	22
2.2. Анализ деятельности отдела персонала компании «Унция» по обеспечению организации человеческими ресурсами.....	31
3 Разработка мероприятий по совершенствованию обеспечения ООО «Унция» человеческими ресурсами	45
3.1 Направления совершенствования обеспечения человеческими ресурсами	45
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий	52
Заключение	59
Список используемой литературы и используемых источников.....	63
Приложение А PESTEL анализ внешней среды компании	66

Введение

Актуальность темы совершенствования обеспечения организации человеческими ресурсами обусловлена тем, что персонал является важнейшей стратегической составляющей любой организации, а значит, качественное обеспечение компании человеческим ресурсом способствует повышению ее конкурентоспособности. Ведь конкуренция играет важную роль в развитии предприятий, являясь одним из столпов, на которых стоит рыночная экономика.

В условиях быстроразвивающейся и постоянно изменяющейся окружающей среды предприятиям необходимо совершенствовать свои системы управления персоналом, находя новые способы повышения эффективности обеспечения предприятия человеческими ресурсами для того, чтобы иметь конкурентные преимущества перед менее эффективными предприятиями.

Сотрудники – это необходимое для жизнеобеспечения всей организации звено, и недостаток в кадрах, вызванный высокой текучкой или слабым интересом к вакансиям компании, может нанести существенный ущерб деятельности предприятия и привести к уменьшению выручки.

Целью работы является нахождение способов совершенствования обеспечения предприятия человеческими ресурсами. Это необходимо для предотвращения кадровой неуккомплектованности внутри организации, способной оказать негативное влияние на все предприятие в целом.

Для осуществления исследования в выпускной квалификационной работе будет проведен анализ текущего положения дел в организации. В результате будут предложены и рассмотрены мероприятия по созданию системы более эффективного привлечения персонала посредством HR-брендинга и создания уникального маркетингового предложения, а также рассмотрены способы удержания персонала посредством увеличения лояльности сотрудников, используемые в компании, и способы повысить

выручку за счет правильного распределения имеющихся человеческих ресурсов компании.

Объектом исследования являлось общество с ограниченной ответственностью «Унция».

Предметом исследования являлись организационно-экономические отношения по поводу обеспечения организации человеческими ресурсами.

Для исследования в теоретической части работы была изучена различная литература, включающая в себя учебные пособия и труды таких авторов, как Майкл Армстронг, Базавлуцкая Л. М., Беляцкий Н.П. и размещенные в сети интернет статьи, содержащие интервью различных экономических деятелей.

Информационной базой послужили данные общества с ограниченной ответственностью «Унция».

Для достижения данной цели в работе посредством системного анализа собран теоретический материал об управлении персоналом и человеческих ресурсах, рассматриваются способы обеспечения организации человеческими ресурсами и различные подходы к ним; приведен организационно-экономический анализ компании Унция, в котором рассматривается как структура организации и ее технические показатели, устройство компании изнутри, способы мотивации персонала и методы управления. В конечном итоге определено, какие шаги уже предпринимаются в компании для повышения эффективности обеспечения персоналом и сформулировано, какие шаги еще следует предпринять для того, чтобы усовершенствовать подбор и удержание персонала в компании «Унция».

Внедрение результатов в работу отдела персонала компании «Унция» будет способствовать повышению укомплектованности персонала в розничной сети и качества труда, и, соответственно росту прибыли.

1 Теоретические аспекты управления персоналом и обеспечения организации человеческими ресурсами

1.1. Сущность и основные понятия управления человеческими ресурсами

Человеческий ресурс является одним из важнейших ресурсов экономики на данный момент.

Важными свойствами этого ресурса являются профессиональные и личные черты работников (персонала). В них входят: уровень профессиональной подготовки, карьерные ожидания и мотивация, включающая в себя рвение к достижению поставленных целей, трудовая нравственность сотрудников, их желание и умение быть креативными, производя на свет новые идеи и внедряя новаторство, личные качества характера, позволяющие легче взаимодействовать с коллективом, брать на себя ответственность и работать со сложными задачами.

В нашей стране система управления персоналом как важное направление для экономики была признана не так давно, и все же наиболее развитые компании уже спешат выйти на общемировой уровень, в управлении персоналом ориентируясь на гуманистические значения и нематериальную мотивацию персонала, важное значение придавая вовлечению персонала в дела компании, дабы активировать их созидательный потенциал и призвать к помощи в улучшении. Работники – важная составляющая организации, с каждым годом все больше отвечающая за успех в конкурентной борьбе. [24]

Сам по себе термин «Персонал» (лат. *personalis* – личный) обозначает личный состав учреждения, предприятия; служащие, принадлежащие к одной профессиональной категории. [4]

Управление персоналом организации, маркетинг персонала – это целенаправленная активность управляющего состава организации, профессионалов подразделений системы управления персоналом. Коренное

значение слова «персона» (лат. Persona – особа, личность) подсказывает пути эффективного управления персоналом: следует принимать каждого сотрудника в своей организации, как личность, относясь к нему с вниманием и уважением.

Рассмотрим подробнее систему управления персоналом.

Объектами системы управления персоналом являются работники, рабочие группы и трудовой коллектив, а также их организационная деятельность. Говоря кратко, налаженное, здоровое и уважительное взаимодействия внутри трудового коллектива между рабочими группами и работниками этих групп между собой является залогом комфортной атмосферы в компании и способствует нематериальной мотивации труда, обеспечивая сотрудникам желание общаться с коллегами и облегчая этот процесс, а также делая время нахождения на рабочем месте более приятным.

Эффективность функционирования любого предприятия или фирмы в условиях рыночной экономики определяются главным образом созданной системой управления персоналом, действенность которой, в свою очередь, зависит от вклада всех работников в достижение единой организационной цели. [19]

Теория управления персоналом на предприятиях в критериях рыночной экономики основывается на доказательстве связей организации с находящейся вокруг средой, а также на активации внутреннего потенциала сотрудников – в достижении целей организации за счет раскрепощения энергии подчиненных. Это также связано с эффективным использованием человеческих ресурсов, которыми располагает предприятие. Внешняя среда представлена в виде конкретных объективных причин, но внутренний потенциал сотрудников – это субъективные причины, завязанные на работу отдела персонала. Интегральные причины – это деятельность по разработке подходящей атмосферы в коллективе, необходимость уделить внимания культуре общения в нем.

Стратегия управления персоналом – это разработка комплекс мер с учетом целей, задач и имеющихся ресурсов организации, последовательные действия, необходимые для создания в долгосрочной перспективе сплоченного и профессионального коллектива. Основные компоненты стратегии управления персоналом – это пять взаимосвязанных областей, благодаря которым реализуется бизнес-стратегия компании и совершенствуется обеспечение предприятия человеческими ресурсами [10].

В эти пять областей входят:

- профессиональный подбор, привлечение нужного персонала;
- повышение эффективности работы за счет регулярной оценки деятельности;
- создание эффективной системы мотивации и вознаграждения;
- обучение и развитие, планирование кадрового потенциала и формирование кадрового резерва;
- построение эффективной и динамичной организации, ее непрерывное развитие.
- Основными характерными чертами стратегии управления персоналом являются: [8]
 - ее долгосрочный характер;
 - связь со стратегией организации в целом, учет комплекса факторов внешней и внутренней среды.

А основным целями ее, являются обеспечение кадровой потребности организации в условиях рынка, на котором она находится, повышение эффективности производства труда, достижение максимальной прибыли, а также обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива. [27]

Источником становления системы управления персоналом является противоречие между целью нанимателей и целью сотрудников, которые нанимаются на работу. [22] Противоречие проявляется в несоответствии

ожиданий от должностных обязанностей работников у работодателя и работника, несоответствия предложенных условий труда и оплаты.

Исходя из такого представления об особенностях организационных конфигураций, сформулируем определение для становления системы управления персоналом. В целом, управление персоналом – это целенаправленная активная деятельность участников подразделений системы управления персоналом, линейных и многофункциональных управляющих, которая включает в себя исследование стратегии кадровой деятельности, теорию управления персоналом, создание и улучшение системы управления человеческими ресурсами.

Что же такое управление человеческими ресурсами?

Это найм и удержание работников, необходимых организации и эффективное распределение рабочей силы. Это прием новых сотрудников и сокращение штата в случае отсутствия альтернатив. [13]

Основные характеристики управления человеческими ресурсами – это разнообразие, стратегия интеграции, акцент на ценностях компании, ориентир на выполнение обязательств обоими сторонами, принцип человеческого капитала. Также это переход от плюралистического и коллективного подхода к индивидуалистическому и унитарному и управление через линейных менеджеров.

Важная особенность управления человеческим ресурсом – это привязка к стратегической интеграции, которая проистекает из видения и руководства топ-менеджеров и требует полной отдачи сотрудников. Это ключевая цель политики управления человеческими ресурсами, зависящая от способности организации включать вопросы управления человеческими ресурсами в свои стратегические планы. [6] Необходимость интеграции стратегии работы с человеческими ресурсами в стратегическое планирование бизнеса – общепринятая черта для типичных определений управления человеческими ресурсами. [3]

Новая модель управления человеческими ресурсами состоит из стратегий, поощряющих взаимность в целях, влиянии, уважении, вознаграждении и ответственности. Теория утверждает, что политика взаимности будет порождать приверженность, которая, в свою очередь, приведет к повышению экономической эффективности и повышению уровня развития людей. Одна из политических задач управления человеческими ресурсами как раз и заключается в достижении глубокой приверженности – «поведенческой приверженности достижению оговоренных целей и приверженности на уровне установок, выражающейся в идентификации себя с предприятием». [20]

К. Легге утверждала, «до человеческих ресурсов гораздо легче достучаться с помощью взаимно согласованных стратегий, поощряющих приверженность и, как следствие, воспитывающих у сотрудников готовность гибко действовать ради достижения превосходства “адаптивной организацией”».

Определение 1978 года утверждало, что главной идеей управления человеческими ресурсами являлось полное отождествление работников с целями и ценностями компании. Участие сотрудников в деятельности предприятия, но сохранение власти за руководителями компании.

В состав планов по обеспечению человеческими ресурсами входят:

- планы по гибкости;
- планы по удержанию.

Планы по гибкости позволяют организации успешно адаптироваться к изменяющимся условиям и планировать наращивание ресурсов, учитывая их, а цель планов по удержанию – сохранение ценных для предприятия сотрудников. [16]

Для того, чтобы правильно спрогнозировать предложение на рынок труда, важно учитывать показатели текучести кадров – объем потерь, который

придется восполнять в течение периода планирования. Это анализ количества работников, покидающих предприятие, и причин, по которым они это делают.

Анализ причин увольнения позволяет получить информацию, нужную для определения дальнейших необходимых мер, направленных на повышение коэффициентов удержания работников, и их целесообразности. Этот анализ способен указать компании направления для дальнейших исследований, позволяющих глубже изучить причины утечки человеческих ресурсов из компании и найти способы ее предотвращения.

В 2000 г. в «Бюллетене развития работников IRS» было сказано:

«Коэффициенты текучести кадров дают графическую иллюстрацию турбулентности в организации. Высокие показатели утечки персонала могут дестабилизировать бизнес и уменьшить мотивацию тех, кто пытается поддерживать уровень оказания услуг и выпуска продукции на фоне вакантных должностей, неопытности новых работников и общей неудовлетворенности». [27]

Основной проблемой увеличения текучести кадров являются возрастающие затраты на наем рабочей силы, стажировку и обучение новых сотрудников необходимым профессиональным навыкам.

Текучесть кадров может иметь различные причины: от негативного отношения к работе в целом и низкой удовлетворенности результатами своего труда до связи исключительно с состоянием рынка труда, то есть с возможностью более выгодного трудоустройства.

Текучесть кадров не всегда деструктивна и для большинства развивающихся организаций является нормальным явлением, она часто закладывается в планах по гибкости и в редких случаях может быть даже выгодна.

Для измерения текучести используется индекс текучести кадров.

Это «метод грубых потерь», для того, чтобы рассчитать его за год, количество уволившихся за этот год сотрудников делится на среднее в этом году количество сотрудников и умножается на сто.

При сборе и анализе цифр текучести кадров важно получать информацию по различным категориям сотрудников, особенно по тем, которых трудно найти и удержать, то есть в первую очередь по высококвалифицированным сотрудникам и работникам умственного труда.

Особенно важным методом анализа текучести кадров является коэффициент выживаемости. Это доля работников, занятых в течение определенного периода времени, которые остаются на предприятии после определенного количества месяцев или лет. [11]

Так, анализ количества стажеров, закончивших свою стажировку, может показать, что после двух лет 10 человек из первоначальной группы в 20 стажеров все еще работают в организации, т. е. коэффициент выживаемости составляет 50%.

Для отображения потерь используется «кривая выживаемости». [9]

Было обнаружено, что базовая форма этой кривой похожа для многих ситуаций, хотя замечено, что ее пик может находиться дальше вдоль оси времени и/или может быть ниже, когда кривая относится к высококвалифицированным или обученным группам работников.

1.2 Исследование подходов по совершенствованию обеспечения организации человеческими ресурсами

Важным методом в обеспечении организации человеческими ресурсами, позволяющим снизить затраты на обучение квалифицированного персонала, является удержание.

Для того, чтобы составить план по удержанию сотрудников, следует понять, по каким причинам сотрудники увольняются. Для этого проводится интервью для увольняющегося сотрудника с целью определить, вызван его уход личными причинами или неудовлетворенностью компанией. Проводящий такой опрос специалист должен уметь находить подход к

каждому человеку, чтобы верно установить причины неудовлетворенности даже при нежелании увольняющегося сотрудника дать подробную обратную связь.

Помимо конкретной проблемы, которая беспокоит сотрудника, причиной его ухода может быть недостаток мотивации в целом.

Стратегия удержания основывается на понимании того, что движет работниками в организации и какие мотивации у них есть. Так, к примеру, для молодых работников важен карьерный рост, для работников в середине карьерного пути важно управление собственной карьерой и ощущение удовлетворенности от работы, а для работников старшего возраста, приближающихся к окончанию карьеры, важна гарантия их занятости до выхода на пенсию. Наиболее часто текучка в организации связана с работниками, принятыми на неполный рабочий день, а так же именно с молодыми людьми. Исследования показывают, что они меняют работу чаще всего.

Ряд факторов, влияющих на удержание работников: имидж компании, отношение работодателя, условия труда, возможность обучения и роста для сотрудников, признание рабочих заслуг и размер вознаграждения труда.

В 1998 году Холбеч провел исследование [1], показавшее, что на удержание и мотивацию сотрудников может повлиять предложение сложной, но интересной задачи, возможность достижения успеха (карьерного или материального), наставничество и активная положительная обратная связь.

Все эти факторы так же являются влияющими на чувство приверженности организации, появляющееся у сотрудника в процессе взаимодействия с компанией, в которой он работает.

Д.Гест в 1987 году сформулировал, что стратегии управления человеческими ресурсами создаются, чтобы повысить единство организации, приверженность работников, гибкость и качество работы.

Р. Уолтон в 1985 сформулировал особенности нового, основанного на приверженности подхода:

Иерархия относительно плоская и различия в статусе минимальны, контроль и горизонтальная координация зависят от общих целей. [7]

Влияние обуславливается профессионализмом больше, чем формальным положением, а обязанности работников изменяются по мере того как меняются условия работы. В целом они расширяются, так как формируются таким образом, чтобы объединять планирование и реализацию планов, и включать в себя усилия по их усовершенствованию, а не только исполнению.

Успех японских предприятий служит началом теории о том, что наилучший способ мотивировать работников – это добиться их полной приверженности ценностям организации благодаря умению повести за собой и воспитать вовлеченность. Этот подход к мотивации популяризировал кружки качества и получил название подхода «сердце и умов». Его принцип звучит, как: «Доверяйте работникам и обращайтесь с ними так, как подобает обращаться с солидными людьми, вызывайте их энтузиазм сильным и творческим руководством, развивайте и демонстрируйте одержимость качеством, дайте им почувствовать себя хозяевами дела, и ваши работники ответят вам полной приверженностью». [25]

Организационная приверженность – это то, насколько человек привязан и лоялен к компании, вовлечен ли он в ее дела и отождествляет ли он себя с ней. [17] Здесь важны три черты поведения: заметность действий, степень неизменности результатов и степень осознанности.

Три компонента приверженности организации:

- Желание оставаться сотрудником компании.
- Согласие с идеологией компании.
- Готовность делать значительные усилия в ней.

Ключевую роль для обеспечения организации человеческими ресурсами играет первый компонент, так как удержание персонала в организации

является важным методом повышения эффективности обеспечения человеческими ресурсами.

Но абсолютное удержание невозможно, так что важно умение стратегически рассчитывать, с какими потерями человеческого ресурса придется столкнуться компании и какое количество персонала потребуется привлечь, чтобы восполнить его.

Важную роль в повышении эффективности управления человеческими ресурсами играет качественное планирование.

Планирование человеческих ресурсов можно рассматривать с двух точек зрения, количественной (жесткое планирование) и качественной (мягкое планирование), отвечая на два основных вопроса: «сколько нужно людей?» и «какие люди нужны?»

Так же с помощью них можно создать стратегию управления высокой приверженностью для обеспечения гибкости. Полезным при таком планировании будет метод «тотального вознаграждения»: сочетание «относительного» вознаграждения, то есть нефинансового, и «транзакционного» – финансового. [15]

Три шага в планировании, которые лучше проводить посредством регулярного мониторинга состояния рынка и предприятия:

- Прогноза спроса.
- Прогноз предложения.
- Разработка плана по обеспечению.

При мониторинге особое внимание следует уделять конкретным проблемам спроса и предложения. Из-за того, что человеческие ресурсы имеют переменчивую природу, абсолютная количественная точность при планировании невозможна. [14] И все больше переходит от жесткого подхода к мягкому.

Задача стратегии обеспечения человеческими ресурсами заключается в получении наделенной необходимыми качествами рабочей силы. Принцип

отбора должен базироваться на возможности дальнейшего развития и совершенствования сотрудников и увеличения их профессиональной компетенции, выгодной для компании [12].

Ранее было упомянуто, что сейчас все большее количество организаций предпочитают гуманистический подход к управлению человеческим ресурсом. Этот подход базируется на идеях Школы человеческих отношений, современной теории организационного поведения.

Подробнее рассмотрим, какие еще есть подходы и что означает гуманистический подход.

Помимо него существует классический подход – иными словами технократический подход, целью которого является наиболее рациональное и эффективное управление человеческим потенциалом предприятия для обеспечения целей и задач, стоящих перед организацией.

Основное место в классическом подходе занимает техническая подготовка персонала, организация труда научная, много внимания уделяется обучению работников владеть трудовыми приемами и навыками. Этот подход основывается на внедренной еще в двадцатом веке теории организации труда Ф.У.Тейлора, основавшего «школу научного управления».

В классическом подходе управленческие решения подчиняются интересам производства, максимизации прибыли, увеличению объемов выпуска продукции, работ, услуг. Управление персоналом и работа с кадрами при данном подходе подчинены процессу управления предприятием в целом, исходя из задач производства осуществляется расстановка квалифицированных кадров и определяется потребность в них.

При более новом и современном гуманистическом подходе мы встречаем человеческий фактор и управление им. Объектом деятельности менеджера становится коллектив организации, то есть совокупность ее работников. Подход к рабочей силе, как к ресурсу, изменяется.

Дадим определение человеческого капитала: это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций, инвестировать в который можно с помощью образования и накопления профессионального опыта. [28]

При гуманистическом подходе используется накопление человеческого капитала, инвестиции в него, многократно окупающиеся и приносящие выгоду инвестору. Гуманистический подход стремится создать условия содержания труда, которые обеспечивают большую интеграцию работника в жизнь компании. При данном подходе управленческие решения имеют социальный характер.

При гуманистическом подходе функционирование и эффективность производства во многом зависит от состояния работников, их мотивации, самосознания, от их ценностных ориентаций, ожиданий, интересов, а не только от расстановки необходимого количества кадров определенной профессиональной квалификации на своих местах.

Технократический подход удовлетворяет только первичные потребности работников, в то время как гуманистический подход побуждает их к активному труду с помощью более индивидуальных и личностных мотиваций. И пусть в настоящее время трудно установить, какой подход более эффективен, каждая компания выбирает для себя собственный путь. Компания «Унция», на примере которой мы будем рассматривать способы повышения эффективности обеспечения компании человеческим ресурсом придерживается второго варианта – гуманистический подход помогает сделать сотрудников более вовлеченными в работу, так как мы имеем дело с розничной сетью и во многом с работой с людьми, в которой большое значение имеет именно психологический фактор, а не только уровень квалификации сотрудников.

Все это зависит от кадровой политики организации в целом. Кадровая политика может быть разной:

- пассивной, при которой руководство в первую очередь уделяет внимание ликвидации негативных последствий;

- реактивной, при которой руководство контролирует факторы, свидетельствующие о возникновении негативных последствий;
- превентивной, при которой руководство имеет обоснованные прогнозы возможных кризисных ситуаций;
- активной, при которой разрабатываются антикризисные программы на базе прогнозирования кризисных ситуаций.

Активная же кадровая политика в свою очередь может быть рациональной, когда организация располагает ресурсами для планирования в среднесрочной и долгосрочной перспективе, и авантюристической, когда организация ими не располагает, но планирует, включая в программы целевого развития планы работы с персоналом, направленные на достижение целей, стоящих перед компанией.

Такой подход во многом опирается на профессионализм и кадровое чутье руководителя, а главная его проблема – это возможные макроэкономические факторы, на которые невозможно воздействовать.

Кадровая политика так же делится на открытую и закрытую, при которых сотрудники принимаются в компанию либо с помощью внешних источников на должность любого уровня в зависимости от актуальных потребностей организации и уровня профессиональной подготовки соискателя (открытая), либо принимаются в организацию только с низшего должностного уровня (закрытая), что делается для того, чтобы поддерживать в крупной компании определенную профессиональную атмосферу.

Важным элементом стратегии управления персоналом в современном мире, где властвует информация, является создание качественного HR-бренда.
[18]

Руководитель фирмы HumanNature Work Дэвид Ли говорит, что многие HR-руководители на вопрос о том, занимаются ли они HR-брендингом, отвечают положительно.

Они перечисляют шаги, направленные на создание притягательного рекламного образа компании, завязанного на красивые логотипы и слоганы.

Однако, это неверно так же, как ставить телегу впереди лошади. [5] Начать стоит с ясного понимания потребностей ключевых категорий соискателей и сотрудников.

Для этого необходимо и крайне важно сформировать «employer value proposition» - ценностное конкурентоспособное предложение конкретному сотруднику [26].

Нужно правильно понять причины, почему соискатель выбирает конкретную компанию и принимает ее предложение, отказываясь от других.

Это совокупность благ, которые может предложить работодатель.

Как эмоционально-ценностных, таких, как приятная атмосфера, так и рационально-ценностных, таких, как возможность карьерного роста и достойная оплата труда.

И, конечно, безусловно важно, что рабочая среда и реальные процессы в компании должны соответствовать предложению, обрисовываемому перед соискателем на этапе приема.

Нельзя обещать своим будущим сотрудникам то, что невозможно предоставить им в действительности.

Недобросовестное исполнение обещаний только разрушит HR-бренд и ослабит вовлеченность сотрудников.

Именно поэтому для повышения эффективности управления человеческими ресурсами в компании следует полагаться на HR-брендинг и использовать все его преимущества.

HR-брендинг направлен на то, чтобы сделать организацию наиболее предпочтительным местом работы для соискателей – сделать ее предпочитаемым работодателем, «организацией по выбору».

Этот элемент в стратегии обеспечения человеческим ресурсом важен, так как, если у людей возникает желание работать в организации, начиная работать в ней, они сохраняют заинтересованный и лояльный настрой при

правильном проведении HR-брендинга, основанного на честных указаниях преимуществ компании.

Успешные фирмы способны легче обеспечивать потребности своих сотрудников, и именно из-за этого они привлекательны как работодатели больше всего.

Среди критериев, влияющих на отношение респондентов к компании-работодателю, лидируют такие, как сильное руководство, возможность личного роста и повышения квалификации, интересная работа, позволяющая сохранить баланс с личной жизнью, возможность работы в команде и уважительное, честное отношение компании к сотрудникам.

Создание правильного имиджа организации – это начало для привлечения соискателей с помощью четкого видения и стратегии, направленной на становление работодателем по выбору.

«Брендинг работодателя – это применение к процессу подбора персонала такого же последовательного маркетинга, как и в управлении клиентами». [21]

Подходы, применимые при разработке имиджа работодателя:

- анализ образа идеального кандидата;
- определение ценностей организации и акцентирование внимания на них;
- соответствие предложения с образом «идеального места работы»;
- бенчмаркинг;
- честность и реализм при подходе к разработке.

Благодаря этим подходам компания станет работодателем, у которого люди предпочли бы работать, имея выбор из нескольких конкурирующих компаний. [21]

Важно также понимать, на кого должно быть ориентировано это предложение. Для этого должен применяться целевой подбор и отбор.

От подачи заявления и ухода к работодателю, предлагающему лучшие условия, каждого работника отделяют всего две недели.

Стремиться к работе, обещающей наибольшую выгоду, нормально для сотрудника в современном мире [2].

А потому необходимо всячески ценить и мотивировать сотрудников, вносящих вклад в работу компании наиболее профессионально. [23]

Подводя итог, следует указать, что для повышения эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами следует придерживаться следующих принципов: для того, чтобы персонал мог активировать свой внутренний ресурс, важно найти золотую середину между интересами работодателя и интересами работника.

Для удержания персонала и повышения его вовлеченности в работу компании важно, чтобы потребности работника были удовлетворены, чему способствует гедонистический метод управления человеческими ресурсами и повышение приверженности персонала интересам компании.

2 Анализ обеспечения организации человеческими ресурсами

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Унция»

В соответствии с данными ЕГРЮЛ, основной вид деятельности компании «ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "УНЦИЯ"» по ОКВЭД: 56.29 Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания.

Общее количество направлений деятельности организации — 13.

Компания «Унция» занимается розничной торговлей продовольственной продукции, а именно чая, кофе и сладостей. Первый розничный магазин был открыт в Санкт-Петербурге в 2002 году на Большом проспекте Петроградской стороны. Постепенно компания открывала новые магазины и на других проспектах и улицах города: Невском проспекте, Владимирском проспекте... За двадцать лет деятельности периодически открывались новые магазины и закрывались убыточные. На текущий момент собственная розничная сеть компании насчитывает 28 магазинов в Санкт-Петербурге и 3 магазина в Москве. В 2014 году компания начала работу над собственным интернет-магазином и постепенно развитие онлайн продаж стало стратегическим направлением компании. Значительный рост онлайн продаж пришелся на 2020 год, в самый разгар пандемии.

В 2009 году компания начала развивать франчайзинговую сеть. Таким образом, 35 магазинов были открыты в 30 городах России. На текущий момент «Унция» – это команда чаепромышленников по всей России, а также в Финляндии, Киргизии, Азербайджане и Казахстане.

Три составляющих бренда, которые были определены еще при основании компании, сделали бренд ярким и узнаваемым, а бизнес прибыльным (таблица 1):

Таблица 1 – Три основные составляющие продающего бренда Унции.

Составляющая:	Описание:
Качество чая	В «Унции» продается дорогой чай высокого качества. Это качество считывает и ценится покупателями - 76% выручки магазинов составляют покупки постоянных покупателей. Хороший чай также является отличным подарком, расширяя сценарии покупок и направления бизнеса.
Атмосфера магазина	Чай взвешивается в унциях, крафт-пакетик подписывается пером. В магазине играет классическая музыка, на стенах - гравюры, на полках - антиквариат. Интерьер и детали создают особую атмосферу викторианской лавки, английского кабинета или старинной аптеки, в которой покупка становится необычным опытом.
Продажи	Продавец в Унции - консультант, эксперт, советчик и приятный собеседник. В компании сделана ставка на долгосрочные отношения с покупателем. Целью продажи является не максимизация среднего чека, а точная рекомендация, благодаря которой покупатель к нам вернется. Для этого продавцы проходят стартовое обучение, сдают экзамены, повышают квалификацию на протяжении всего времени работы в компании.

Все методики найма и обучения сотрудников компания передает партнерам.

Целью продажи является не максимизация среднего чека, а точная рекомендация, благодаря которой покупатель вернется еще. Для этого продавцы проходят стартовое обучение, сдают экзамены, повышают квалификацию, а новичкам помогают наставники, аналогично работают и партнеры по франшизе.

В 2008 году компания открыла оптовое направление под более демократичным брендом «Винтаж». Основное направление бренда - оптовые продажи чая и кофе для чайных магазинов по всей России. Покупатели оптового направления делятся на несколько кластеров: ключевые клиенты,

АВ, С и Винтаж. Кластер Винтаж включает в себя всех партнеров России и СНГ. Основные различия между двумя брендами представлены в Таблице 2.

Таблица 2 – различия между брендами.

	«Унция»	«Винтаж»
Ценовая категория	Премиум-сегмент, корпоративные клиенты, индивидуальные заказы	Средний сегмент, оптовая закупка
Оформление, внешний вид	Викторианский стиль	Французский прованс

За двадцать лет деятельности компании было открыто и закрыто множество проектов. Самым успешными проектами стали: проект по созданию собственной линейки кофе и продажа корпоративных подарков. Эти проекты уже реализованы и встроены в структуру компании, увеличивая финансовый результат ее деятельности.

С 2020 года «Унция» тесно сотрудничает с компанией «Самокат», являясь ее поставщиком. Успешная реализация этого проекта определила новый вектор развития в компании – создание собственных торговых марок для крупных сетей.

С 2022 года компания реализует проект по развитию новых каналов продаж. Одним из ярких направлений является выход на маркетплейсы. В настоящий момент этот проекта в стадии тестирования и экспериментов.

Главный офис компании расположен в г.Санкт-Петербург, по адресу: 191186, Санкт-Петербург, наб. реки Мойки 42, офис 37Н.

Организационно-правовая форма компании: «Унция» является обществом с ограниченной ответственностью, это хозяйственное общество, уставной капитал которого разделен на доли, у которого на данный момент

только один учредитель: Подосенова Наталия Ивановна, ИНН 780606672530, с 20 июня 2016 г.

Управление компанией линейно-функциональное: каждый отдел имеет своего руководителя. В розничной сети оно реализовано по матричной структуре, там каждое звено в иерархии помимо подчинения непосредственному начальнику сверху параллельно входит в группу, выделенную под какую-то определённую функцию. Наглядно организационная структура представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организационная структура управления компании

Преимуществом такой структуры в рознице является гибкость и высокая адаптивность к изменениям в окружающей среде, а также снижение (порой очень значительное) затрат на содержание управленческого персонала.

К недостаткам можно отнести вероятность возникновения конфликтов интересов. Когда один человек подчиняется нескольким начальникам, периодизация задач от каждого из них может быть нарушена.

Рабочие места в офисе, на складе и в розничных магазинах связаны локальными сетями, оснащены компьютерами и обеспечены доступом к сети интернет. Организация использует сертифицированное программное обеспечение 1С, которое отвечает всем требованиям федеральных нормативных документов.

Для выявления слабых и сильных сторон предприятия, а также внешних угроз и возможностей для развития компании был проведен анализ внешней и внутренней среды компании.

Основные экономические показатели деятельности предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3. – Основные экономические показатели ООО Унция.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020-2021гг.		2021-2022гг.	
				Абс.	Темп	Абс.	Темп
				изм	роста	изм	роста
(+/-)	%	(+/-)	%				
Выручка ¹ , тыс.руб	207 164	236 725	246 832	29 561	114%	10 107	104%
Себестоимость продаж ¹ , тыс.руб.	67 583	78 885	81 546	11 302	117%	2 661	103%
Валовая прибыль ¹ (убыток), тыс.руб.	139 581	157 840	165 286	18 259	113%	7 446	105%
Управленческие расходы ¹ , тыс.руб.	36 557	41 686	41 788	5 129	114%	102	-
Коммерческие расходы ¹ , тыс. руб.	79 688	84 227	87 238	4 539	106%	3 011	104%
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб	23 336	31 927	36 260	8 591	137%	4 333	114%
Чистая прибыль ¹ , тыс. руб.	18 669	25 542	29 008	6 873	137%	3 466	114%
Основные средства, тыс. руб.	4 746	2 740	2 461	-2 006	58%	-279	90%
Оборотные активы ² , тыс. руб.	90 308	97 643	113 816	7 335	108%	16 173	117%
Численность ППП, чел.	83	107	115	24	129%	8	107%

Продолжение таблицы 3.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2020-2021гг.		2021-2022гг.	
				Абс.	Темп роста %	Абс.	Темп роста %
				изм (+/-)		изм (+/-)	
Фонд оплаты труда ППП ³ , тыс. руб.	55 079	75 628	89 562	20 549	137%	13 934	118%
Выработка одного работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	2495,95	2212,38	2146,36	283,57	11,4%	66,02	97%
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	663,6	706,8	778,8	43,2	6,5%	172	110%
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	11%	13%	15%	0	20%		
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	13%	16%	17%	0	23%		
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	88,74	86,51	85,31	-2	97%	1	99%

Компания успешно прошла кризисные периоды и 2020 год закончила с прибылью, несмотря на сложную экономическую ситуацию, вызванную пандемией. В связи с закрытием нескольких магазинов были

В последующие годы прибыль компании также постепенно повышалась. Чистая прибыль компании в 2021 году возросла на 37% в сравнении с 2020 годом, но в 2022 в сравнении с предыдущим годом возросла меньше, на 14%.

График динамики прибыли изображен на рисунке 2.

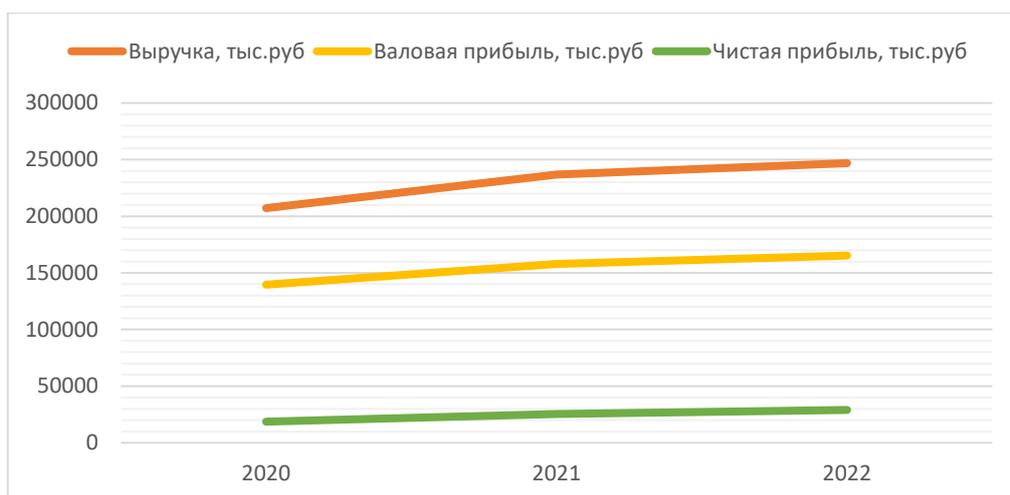


Рисунок 2 – Изменение прибыли компании за последние 3 года.

В 2021 году были увеличены управленческие и коммерческие расходы компании, что было необходимо для налаживания работы предприятия в изменившихся условиях. В 2022 году сумма управленческих расходов не изменилась, а коммерческие расходы увеличились всего на 4%. Их изменение отражено на рисунке 3.

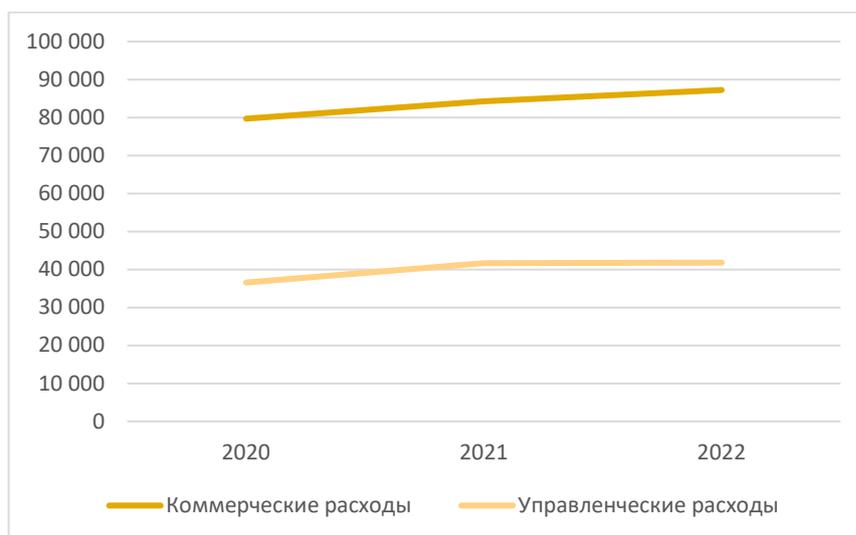


Рисунок 3 – Изменение коммерческих и управленческих расходов за последние 3 года.

С помощью PESTEL анализа изучено влияние внешних факторов на деятельность компании (см. Приложение А, таблица 4).

Оценка сильных и слабых сторон компании была проведена с помощью управленческого обследования для SWOT анализа, а также анализ рыночных возможностей, которые предстают перед организацией, и угрозы для нее. Сильные стороны компании связаны в первую очередь с высоким качеством продукции и налаженным производством. Слабые стороны компании в основном связаны с непроработанной маркетинговой политикой компании: низкий рекламный бюджет и низкая эффективность акций (таблица 5).

Таблица 5 – SWOT-Анализ сильных и слабых сторон компании

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> – Качество товара – Система продаж "человек-человек" – Хорошая узнаваемость бренда – Собственное производство обжарки кофе – Эффективный контроль затрат – Положительные отзывы покупателей – Непрерывная оптимизация процессов компании – Высокая квалификация менеджмента 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостаточное финансирование рекламных кампаний – Низкая эффективность маркетинговых акций направленных на увеличение продаж – Длинные сроки в принятии управленческих решений
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Treats)
<ul style="list-style-type: none"> – Развитие онлайн продаж – Развитие франчайзинговой сети – Развитие направление корпоративных подарков 	<ul style="list-style-type: none"> – Высокая доля импортных поставщиков – Высокая текучесть кадров в розничной сети компании – Стоимость аренды торговых площадей

Говоря об угрозах, с которыми столкнулась компания, также следует указать, что до недавнего времени политическая нестабильность не оказывала значительного влияния на деятельность компании: при оценке внешней среды

важность политического фактора оценивалась как слабая. Но в 2022 году ситуация резко изменилась.

Основными поставщиками компании – Китай, Индия, Италия и Германия. Компании пришлось перестраивать все логистические цепочки, что соответственно увеличило затраты и отразилось на росте себестоимости. На сегодняшний день компания удачно справилась с этой задачей, перестроив логистику. Работа была проведена совместно с импортными партнерами.

С другой стороны, это позволило укрепить связи с китайскими и индийскими поставщиками, доля которых по-прежнему высока и составляет более 60%.

Рост курса валют также привел к росту себестоимости товаров и сокращению стоимости рублевых активов компании. Компания провела переговоры и по многим договорам аренды зафиксировала курс, чтобы избежать увеличения расходов, так как некоторые арендодатели устанавливают цену в USD или EUR.

Рентабельность компании медленно возрастает. На данный момент она составляет 17%. Из-за последствий пандемии были разово повышены до нового планового уровня управленческие расходы, изменение составило 14% с 2020 на 2021 год и 0% с 2021 на 2022 год. Был повышен фонд оплаты труда: с 2020 на 2021 год на 37%, с 2021 на 2022 год на 18%. Это позволяет компании оставаться конкурентоспособной в условиях возрастающей инфляции.

Говоря о возможностях компании, важно указать, что с 2022 года компания реализует проект по развитию новых каналов продаж. Одним из самых ярких направлений является выход на маркетплейсы. В настоящий момент этот проект находится в стадии тестирования и экспериментов, однако успешное сотрудничество с «Самокатом» доказало необходимость повышения количества человеческих ресурсов на производственно-складском комплексе для увеличения товарооборота.

При этом, несмотря на явное благополучие компании, к ее слабым сторонам можно отнести недоработки маркетинговой политикой, а именно, низкий рекламный бюджет и низкая эффективность маркетинговых акций.

2.2. Анализ деятельности отдела персонала компании «Унция» по обеспечению организации человеческими ресурсами

Деятельность отдела персонала в компании имеет два основных направления: офис и розничная сеть. Отдел персонала компании «Унция» является самым малочисленным отделом, численность сотрудников в нем: 4 человека.

В розничной сети компании 3 руководителя, 2 лидера продаж, 25 управляющих и 66 продавцов-консультантов. При этом среди продавцов крайне высокий уровень текучки, что является одной из наибольших проблем обеспечения компании человеческими ресурсами. Годовой уровень текучки в магазинах розничной сети очень высок.

Рассчитаем коэффициент текучести кадров в компании. Было принято 20 сотрудников и уволено 29, среднесписочная численность продавцов-консультантов розничной сети в 66 человек, что является показателем высокой не укомплектованности штата.

$$\text{КТК} = (\text{кол-во уволенных сотрудников}) \times 100\% / \text{среднесписочная численность.}$$

На момент апреля 2023 года коэффициент текучести кадров (КТК) компании составляет 43,71%.

В 2021 году коэффициент текучести кадров составил 121,39% при среднесписочной численности розничной сети 81 человек, а в 2022 году 151,12% при среднесписочной численности 76 человек. Это означает, что принимаемые на работу сотрудники были уволены в том же году, и большая часть штата компании сменилась: небольшая часть приверженных компании

сотрудников остается, в то время как большая часть увольняется на первом году работы.

При этом увольняющиеся сотрудники преимущественно сохраняют положительное мнение о компании, как о работодателе. И даже рассматривают возможность вернуться в нее (рисунок 4).

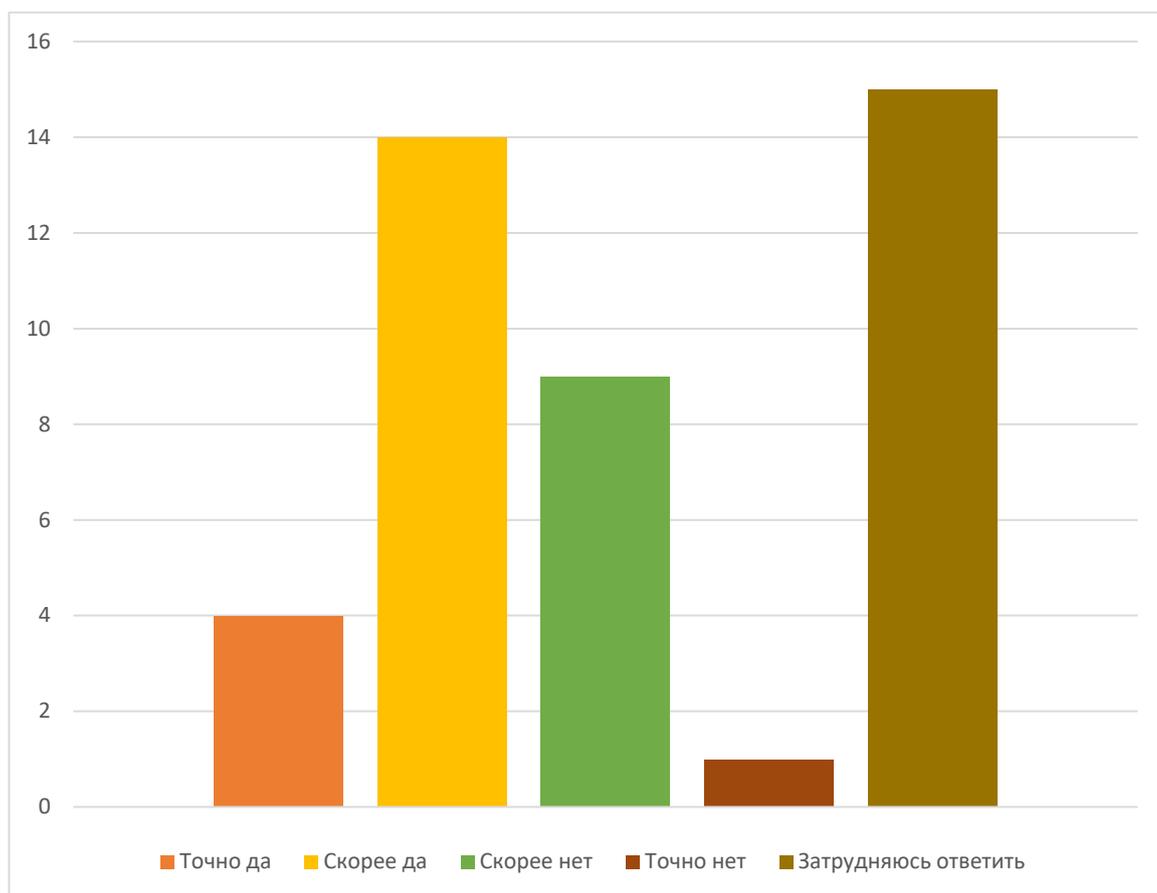


Рисунок 4 – Результаты опроса на сервисе «какдела» на хэдхантере: насколько вероятно возвращение увольняющегося сотрудника в компанию.

По результатам опроса уволенных было выяснено, что с высокой вероятностью они порекомендуют компанию своим друзьям и знакомым. Вероятность этого по результатам десятибалльного опроса: 6,63 из 10, то есть составляет 66% (рисунок 5).

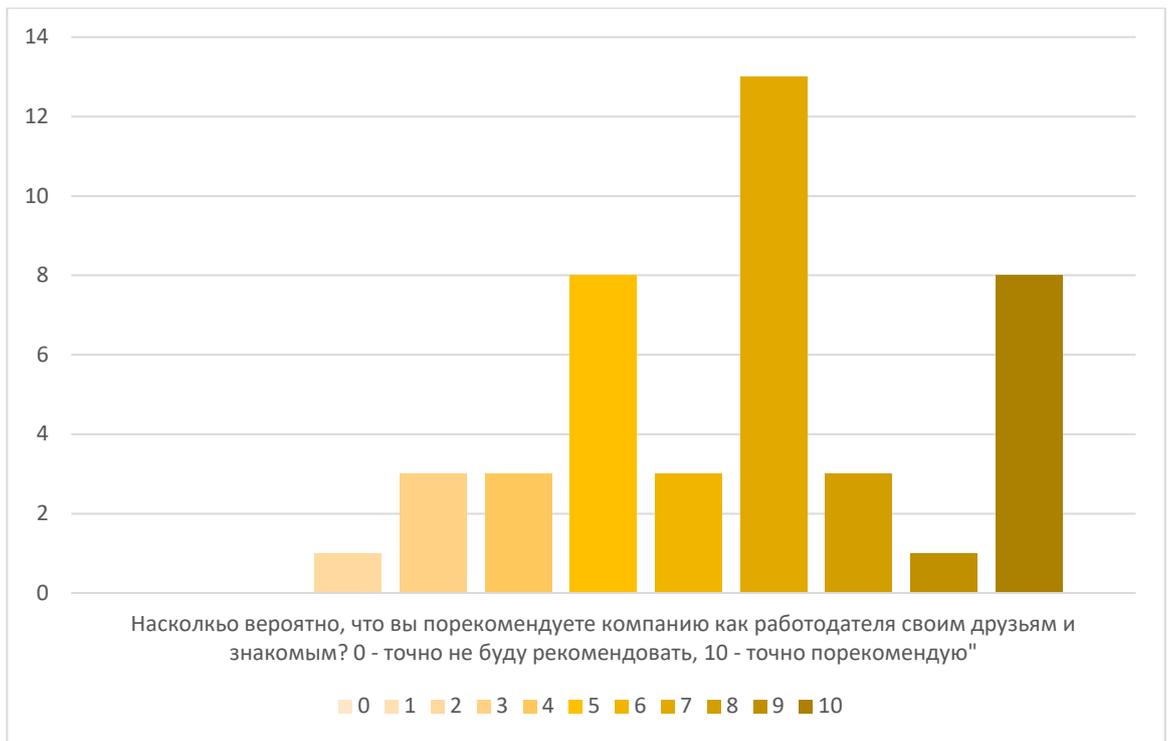


Рисунок 5 – Результаты опроса на сервисе «какдела» на хэдхантере: насколько вероятно, что сотрудник порекомендует компанию как работодателя своим друзьям и знакомым.

Для обеспечения организации человеческими ресурсами отдел персонала использует такие интернет-платформы по подбору персонала, как Авито, Работа.ру, HeadHunter. В 2022 году компания пробовала отдельные рекламные кампании, такие как контекстная реклама в сотрудничестве с «Яндекс», однако это не принесло желаемых результатов, что указало на необходимость доработки политики HR-брендинга.

Регулярно проводится анализ рынка труда и его тенденций, что позволяет оставлять предложение конкурентоспособным.

Стратегия обеспечения ресурсами создает основу для этих планов в рамках потребностей предприятия. Для «Унции» важно удерживать персонал розничной сети, и компания стремится повышать уровень приверженности сотрудников с помощью таких шагов, как:

– Предоставление возможности для каждого сотрудника компании напрямую обратиться к руководству по всем вопросам, в то время как руководители регулярно проявляют интерес к деятельности сотрудников и участвуют в обсуждениях текущих работ. Таким образом реализована важная ценность – взаимное доверие между сотрудниками и руководством компании. Руководители отделов предоставляют помощь в решении любых внутренних конфликтов между сотрудниками. Компания активно демонстрирует сотрудникам, что их ценят и уважают.

– Возможность обучения, повышения квалификации для всех сотрудников компании. Таким компания повышает компетентность своих сотрудников и предоставляет им возможность развития, мотивирует их, повышая вовлеченность персонала и его приверженность организации. Также в офисе компании устроена небольшая библиотека, позволяющая работникам в свободном порядке ознакомиться с интересующей их бизнес-литературой по интересующему направлению.

– Повышение уровня социальных связей внутри коллектива, устройство корпоративных мероприятий для сотрудников компании, в которых они смогут пообщаться в неформальной обстановке, что повысит атмосферу дружелюбности и уважения, сделав рабочие места более комфортными для сотрудников.

– За счет компании сотрудники получают направления на медосмотры для создания необходимой для работы в розничной сети медицинской книжке, каждый сотрудник получает при трудоустройстве карту лояльности со скидкой 30 процентов в магазинах компании, подарки на день рождения и праздники. И все же, несмотря на предпринимаемые в компании меры, текучесть кадров остается крайне высокой. Наблюдение за конкурентными компаниями, имеющими большую розничную сеть в тех же категориях товара, показало, что высокая текучесть кадров обусловлена в первую очередь особенностями работы линейного персонала в розничной сети

и возрастом сотрудников. Среднемесячная заработная плата сотрудника компании соответствует средней по Санкт-Петербургу и колеблется в районе 55-70 тыс. В 2021 году фонд оплаты труда был увеличен на 37%, в 2022 году на 18%. Зарботная плата линейного персонала, то есть сотрудников розницы, соответствует среднерыночному предложению: 200 рублей в час при минимуме 170 часов в месяц, итого 34 тыс. руб. оклада без учета бонусов от продаж, с учетом которых в высокий сезон зарплата продавца-консультанта может достигать 70 тыс. руб. По большей части в розничной сети работают молодые люди, для которых «Унция» является первым местом работы. Это молодые люди, чаще всего находящиеся в процессе получения образования. Молодые люди легче усваивают новую информацию и идут в ногу со временем, в то время как людям старшего возраста сложнее настроиться на ритм молодой развивающейся компании, вникнуть в современные тенденции и стиль общения между коллегами.

Высокая текучесть обусловлена непостоянностью молодых людей, находящихся в поиске наиболее выгодных вариантов работы, и отсутствием у них приверженности компании, в которую они трудоустраиваются (рисунок б).

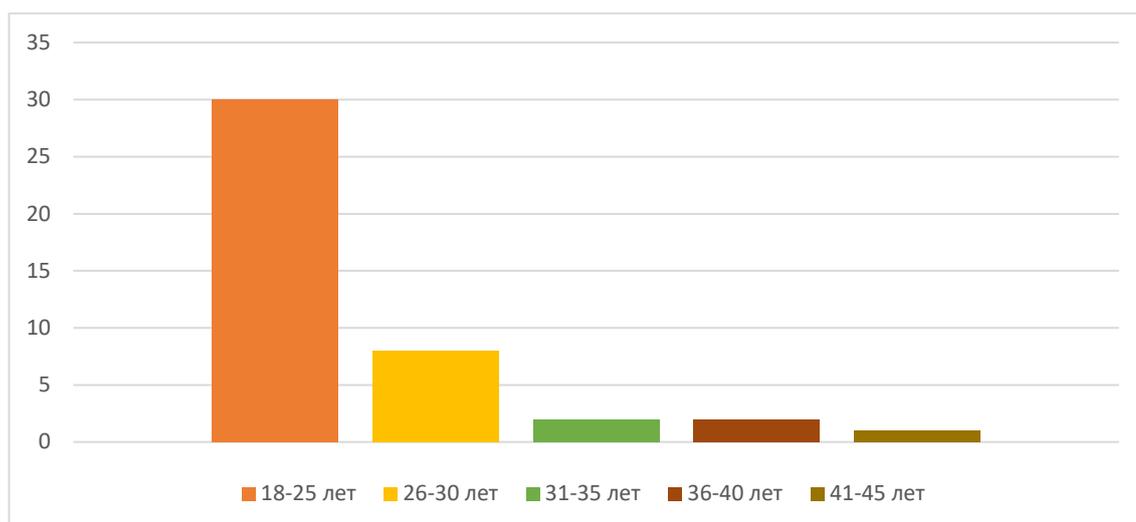


Рисунок б – Результаты опроса на сервисе «какдела» на хэдхантере о возрасте сотрудников.

Руководители розничной сети в сотрудничестве с отделом персонала проводят отбор и аттестацию продавцов-консультантов, администраторов и управляющих для всех чайно-кофейных магазинов, контролируют их, руководят обучением и профессиональным развитием на пути в компании.

Помимо высокой текучести кадров и неукомплетованности штата, можно выявить еще одну проблему: снижение производительности труда. Производительность труда упала на 11% в 2021 году, после того, как система подбора персонала была вынужденно изменена из-за начала пандемии. В 2022 году она снизилась еще на 3%. Наглядно снижение производительности труда отражено на рисунке 7.

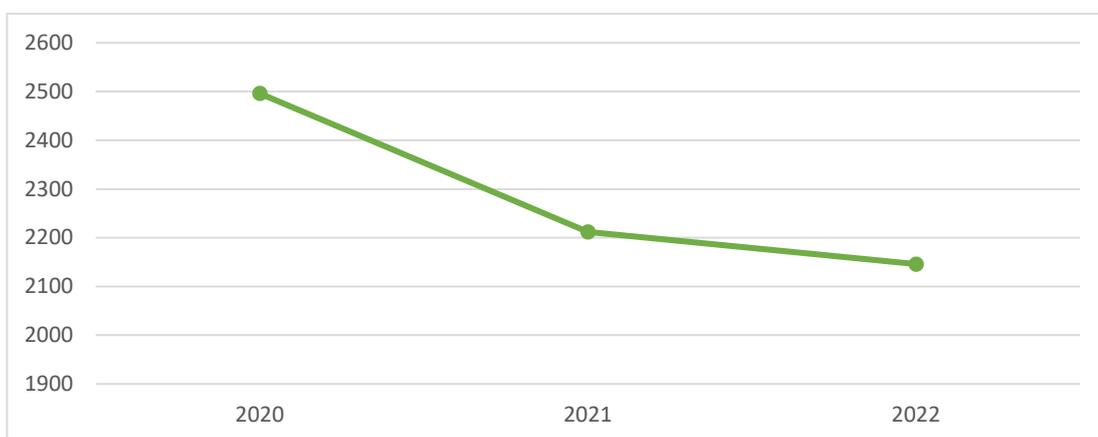


Рисунок 7 – Изменение производительности труда за 2020-2022 год

Производительность труда в розничной сети компании напрямую зависит от уровня компетенций сотрудников, который возрастает пропорционально времени, проведенному в компании. За это время сотрудник розничной сети непрерывно обучается, получая навыки и опыт.

На рисунке 8 отражены результаты опроса уволенных сотрудников компании о том, сколько времени они проработали в «Унции»: по результатам этого опроса большая часть увольняющихся сотрудников работала в розничной сети меньше года, то есть находилась в процессе обучения. По

сравнению с количеством увольняющихся новичков, текучесть среди опытных сотрудников сильно ниже (рисунок 8).

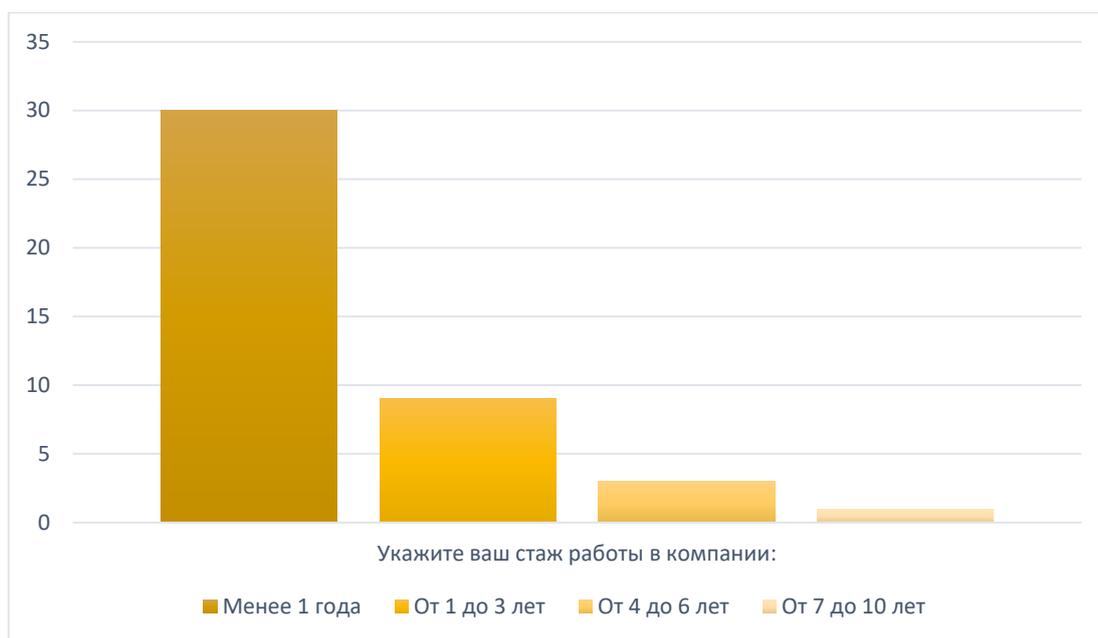


Рисунок 8 – Результаты опроса на сервисе «какдела» на хэдхантере о сроках работы увольняющихся сотрудников в компании.

Для оценки профессиональной деятельности продавцов-консультантов розничной сети в компании имеется несколько ступеней аттестации.

Первая ступень – стажер, прошедший обучение и сдавший экзамен по ассортименту продукции компании. Он может консультировать покупателей и выполнять простые задачи.

Вторая ступень – продавец, имеющий высокие показатели продаж и не имеющий замечаний, прошедший тестирование на высокий результат и отработавший свыше трех-четырех месяцев в компании.

Третья ступень – опытный специалист, способный справляться со сложными вопросами и претендовать на повышение до администратора своего магазина, работал в компании свыше одного года.

Подробнее о ступенях аттестации в таблице 6:

Таблица 6 – Ступени аттестации в розничной сети компании.

Степень:	Время работы в компании:	Навыки:
Стажер	1-2 недели	Проходит обучение
Продавец 1 ступени	1-3 месяца	Ориентируется в ассортименте компании, может отвечать на простые вопросы по чаю и кофе, объяснять различия продукции и подбирать наиболее подходящую клиенту.
Продавец 2 ступени	3-8 месяцев	Прошел обучение по продажам, может устанавливать контакт с покупателем и работать без скрипта, знает тонкости различных сортов чая и сдал аттестацию по знанию продукции на результат свыше 80%, может решать несложные конфликты.
Продавец 3 ступени	от 8-12 месяцев и далее	Может решать сложные спорные вопросы, хорошо разбирается в ассортименте, может работать с обучением стажеров и исполнять обязанности администратора магазина

Можно выделить два фактора, наиболее сильно влияющих на деятельность отдела персонала по обеспечению человеческими ресурсами розничной сети компании.

Во-первых, начавшаяся 2020 года изоляция в условиях пандемии, не позволяющая проводить массовые собеседования так, как раньше, и существенно снизившая посещаемость розничных магазинов. На данный момент обеспечение организации человеческими ресурсами все еще затруднено из-за того, что система подбора и рекрутинга перестраивается.

В отличие от массового подбора, ранее проводившегося посредством коллективного интервью, сейчас подбор стал более индивидуальным, что существенно замедлило его.

В этом есть преимущество для отдельно взятых магазинов розничной сети. Проведение собеседований с соискателями было делегировано управляющим, так что каждая точка индивидуально занимается подбором. Это демократический стиль управления организацией, и, он часто неэффективен в ситуациях, требующих оперативных решений.

В итоге в 2022 году, после снятия большинства ограничений, компания по-новому взглянула на необходимость дальнейших реформ системы обеспечения персоналом, столкнувшись с высокой неуккомплектованностью, вызванной повышением текучести персонала. Отчасти это было вызвано тем, что отбором сотрудников больше не занимался напрямую квалифицированный специалист, а управляющие магазинов при проведении собеседований зачастую более лояльны и менее требовательны к соискателям.

Второй фактор, влияющий на работу всей организации в целом, это сезонность продаж. В условиях постоянной текучки, свойственной крупным розничным сетям, подготовке к сезону продаж следует уделять особое внимание. При планировании обеспечения человеческими ресурсами компания «Унция» уже закладывает высокий коэффициент текучести, но также важно спланировать повышенный набор по вакансии продавцов-консультантов в осенний-зимний период. Основная прибыль компании приходится на период новогодних праздников, сезон, и большая доля прибыли приходится на Новогодние подарки, как частные, так и оптом. Малый сезон – гендерные праздники, преимущественно восьмое марта, также важен для компании и приносит большую прибыль.

К Новому Году благодаря направлению корпоративных подарков компания делает огромный оборот, что требует привлечение дополнительных человеческих ресурсов и найм персонала по срочным трудовым договорам, на период зимних месяцев. Но это, как необходимый элемент кадрового планирования, не является основной проблемой. В первую очередь обеспечение организации человеческими ресурсами направлено на то, чтобы сотрудники, оформляющиеся в организацию, как на постоянное место работы, имели возможность остаться в долгосрочной перспективе.

Подготовка к осени, набор персонала к сезону высокого спроса, начинается с лета. Наибольшую выручку компания делает перед Новым Годом, но работа для продавцов прибавляется с осени, так как к праздникам требуется сделать большое количество подарков, вручную собираемых и

украшаемых по заранее утвержденному гайдю. Компания старается мотивировать сотрудников, устраивая внутренние конкурсы между магазинами и выплачивая премии в тяжелое время сезона, чтобы сохранять вовлеченность сотрудников, несмотря на сильно возрастающую нагрузку.

Для своевременного подбора персонала компания прибегает к использованию различных средств массовой информации: размещает объявления об открытых в компании вакансиях в Петербургской газете «метро», на сайте Avito и на ХэдХантере, через который публикуется большая часть вакансий и происходит назначение собеседований. Для повышения входящего потока компания сотрудничает с сервисом «clickme».

Отдел персонала своевременно восполняет потребность магазинов в продавцах-консультантах, особенно к сезонному увеличению продаж осенью и зимой, во время которого возрастает нагрузка на все отделы компании и требуется максимальное количество сил.

На каждый розничный магазин приходится один управляющий или продавец третьей ступени и два-три продавца, в сезон количество сотрудников в магазине увеличивается до пяти в зависимости от точки: в магазинах старого и нового формата возможно разместить разное количество сотрудников, сравнение магазинов разных форматов в таблице 7.

Таблица 7 – Кадровый состав розничной сети на один магазин

	Магазин старого формата	Магазин нового формата
Кол-во продавцов-консультантов в среднем	1-3 чел.	2-4 чел.
Кол-во продавцов-консультантов в среднем в сезон	5 чел.	6 чел.
Администратор на смене	0-1 чел.	0-1 чел.
Итого:	не менее 1 чел. на смене и не более 5 чел. в сезон высокой нагрузки	не менее 2 чел. на смене и не более 6 чел. в сезон высокой нагрузки

Для того, чтобы своевременно закрывать потребность в персонале в магазинах с некомплектованным штатом используются силы мобильной

команды продавцов, не привязанных к конкретному адресу и работающих в определенных районах. Состав мобильной команды от общего числа сотрудников розничной сети – около 10%. Доля работников женского пола в организации составляет 92%, так как женщины, как показала практика, легче справляются с задачами, завязанными на коммуникацию и понимание потребностей покупателя, а мужчины чаще уходят из компании через некоторое время, менее склонные к аккуратному труду и испытывающие проблемы с усидчивостью при монотонном оформлении и упаковке подарков. В структуре персонала преобладают работники молодого возраста, от 18 до 25 лет; наибольшее количество сотрудников в компании имеют в ней стаж 1-3 года. Большинство работников находятся в процессе получения высшего образования, также много работников с образованием в творческой сфере и работников, получивших среднее специальное образование.

Наращивание численности персонала высокими темпами влияет на необходимость регулярного обучения новых кадров. Анализ текучести персонала показал, что продавцы, прошедшие первичное обучение уходят чаще, чем стажеры и продавцы более высокой квалификации, имеющие опыт и прошедшие следующую. Соотношение ступеней аттестации с текучестью кадров отражено в таблице 8.

Таблица 8 – Процентное соотношение уходящих сотрудников

	До года	1-3 года
Стажер:	27%	0
1 ступень:	58%	6%
2 ступень:	0	9%

Исходя из данных этой таблицы, можно определить, что наибольшая текучесть наблюдается у продавцов первой ступени и стажеров, находящихся в компании непродолжительное время. Среди сотрудников, прошедших

обучение и отработавших в компании более года, текучесть меньше в десяток раз. Наглядно на рисунке 9.

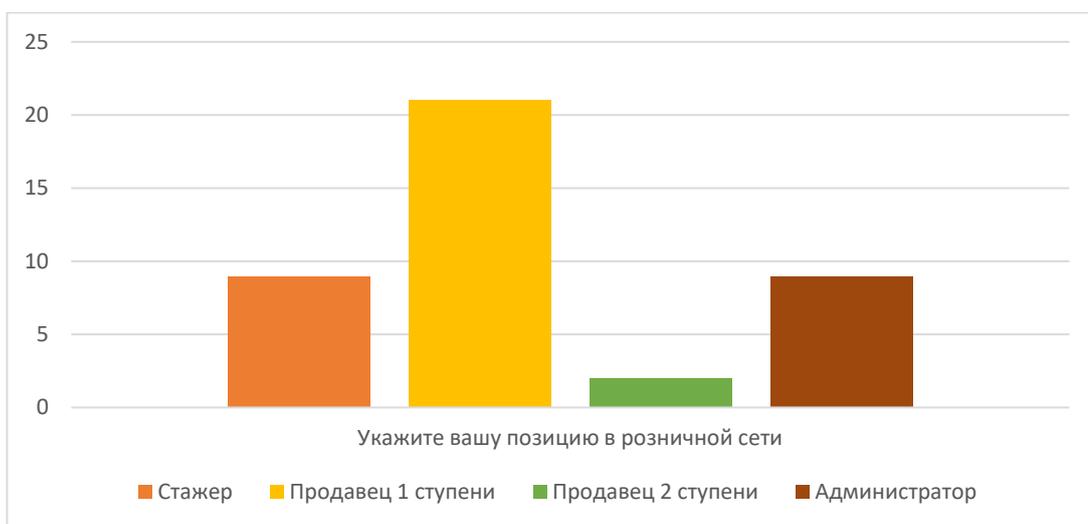


Рисунок 9 – Результаты опроса на сервисе «какдела» на хэдхантере об уровне квалификации уволенных сотрудников.

Подобная текучесть кадров недопустима при необходимости высокой степени укомплектованности штата в сезон высокой нагрузки.

В таблице 9 представлено наглядное процентное соотношение укомплектованности штата за последние три года с использованием данных о среднесписочной численности сотрудников. Несмотря на то, что в 2020 году укомплектованность в среднем достигла 95%, при последующем увеличении штата она стала снижаться (таблица 9).

Таблица 9. Укомплектованность штата в магазинах розничной сети

Год	Количество людей фактически	Количество людей планово	Процентное соотношение
2020 год	79	83	95%
2021 год	81	107	75%
2022 год	76	115	66%

Для совершенствования обеспечения человеческими ресурсами в ООО «Унция» необходимо, в первую очередь, сформировать кадровую стратегию, включающую в себя элементы системы обеспечения человеческими ресурсами, отвечающие особенностям обеспечения человеческими ресурсами в компании.

За двадцать лет деятельности «Унцией» уже было открыто и закрыто множество проектов, многие из которых требовали привлечение дополнительного персонала по срочным трудовым договорам. Самые успешные из них: проект по созданию собственной линейки кофе и продажа корпоративных подарков.

Для повышения входящего потока отделом персонала уже запланировано увеличение бюджета на рекламу в текущем году, использование сервиса «clickme» на хедхантере позволяет сделать вакансию более видимой для соискателей. Было определено, что совершенствование предложения соискателям и развитие направления HR-брендинга компании необходимо для повышения конверсии в отклик.

Несмотря на регулярные мероприятия по совершенствованию системы управления розничной сетью компании, осенью 2022 года «Унция» столкнулась с высокой текучкой кадров в магазинах собственной сети. В период высокого спроса этот фактор особенно сильно оказывает влияние на деятельность организации. Компания в сочном порядке увеличила бюджет на поиск персонала и пересмотрела процедуры по работе с соискателями. Остро встала проблема необходимости дальнейшего совершенствования обеспечения организации человеческими ресурсами.

Следует также указать, что компания на данный момент активно борется с неукомплектованностью персонала – главным «узким местом» в деятельности розничной сети. Проблемы и их описание представлены в таблице 10.

Таблица 10. – Характеристика проблем обеспечения человеческими ресурсами в компании.

Проблема	Характеристика проблемы
Неукомплектованность персонала	В магазинах розничной сети наблюдается сильная неукомплектованность штата (66%), что особенно опасно в сезон высокой нагрузки. Из-за недостатка людей невозможно равномерно распределить задачи между сотрудниками магазинов.
Высокая текучесть кадров	Среди недавно оформленных сотрудников наблюдается высокая текучесть. Коэффициент текучести в розничной сети составляет 43%, что является очень высоким показателем. Необходимость постоянно искать замену уволенным сотрудникам повышает затраты на подбор персонала и не позволяет укомплектовать штат.
Снижение производительности труда	Из-за высокой текучести среди новых сотрудников снижается количество квалифицированных работников, знакомых с особенностями работы в компании, так как недавно устроившиеся на работу сотрудники не успевают полноценно пройти все этапы обучения.

Компания стремится к решению выявленных проблем посредством не только повышения эффективности подбора, но и посредством мотивации действующего персонала оставаться в компании, стимулированием сотрудников к дальнейшему развитию и достижению личных карьерных целей.

Для этого необходимо разработать дальнейшие мероприятия, позволяющие усовершенствовать обеспечение компании человеческими ресурсами и решить три главные проблемы, представшие перед отделом персонала: неукомплектованность штата розничной сети, высокая текучесть кадров и снижение производительности труда.

3 Разработка мероприятий по совершенствованию обеспечения ООО «Унция» человеческими ресурсами

3.1 Направления совершенствования обеспечения человеческими ресурсами

Исходя из выявленных во второй главе проблем, следует провести следующие мероприятия по совершенствованию обеспечения человеческими ресурсами:

- Сформировать уникальное ценностное предложение для соискателей для развития HR-бренда организации.
- Сформировать и ввести на регулярной основе проведение обучающих мероприятий с уклоном на командообразование для повышения приверженности персонала.
- Провести реструктуризацию розничной сети для более рационального распределения человеческого ресурса и повышения производительности труда.

Краткое описание решения для каждой выявленной проблемы отображено в таблице 11.

Таблица 11. – Мероприятия по совершенствованию обеспечения человеческими ресурсами.

Проблема	Способ решения
Неукомплектованность штата	Активное продвижение HR-бренда организации, составление ценностного предложения по результатам опроса сотрудников и соискателей для более эффективного привлечения персонала.
Высокая текучка кадров	Нематериальная мотивация, обучение, при котором особое внимание следует уделить командообразованию; улучшение социальных связей между сотрудниками.
Снижение производительности труда	Реструктуризация розничной сети, способствующая повышению прибыли и более рациональному распределению человеческих ресурсов

Составление уникального маркетингового предложения, иными словами определение «employer value proposition», ценностного предложения, направленного на соискателя, важно для увеличения потока соискателей, желающих устроиться на работу. Для совершенствования подбора персонала в компании продолжается активная политика по улучшению HR-бренда организации. Это необходимо для того, чтобы сделать вакансии компании привлекательнее для сотрудников, справиться с проблемой не укомплектованности штата в магазинах компании, особенно остро встающей во времена сезона, когда нагрузка на персонал розничной сети существенно возрастает. Ведь вместе с объемами работ возрастает и прибыль, напрямую зависящая от того, справляется ли магазин с нормами продаж и подготовки подарков.

Узнаваемость бренда уже является сильной стороной компании, ее следует использовать не только для повышения потребительского спроса, но и для повышения эффективности привлечения персонала.

Для составления подобного предложения были выделены главные сильные стороны компании, которые могут являться причиной выбрать «Унцию» для потенциального работника.

Было проведено исследование с помощью

- – проведения глубинного интервью с сотрудниками организации;
- – проведения опросов соискателей и выявление их основного интереса.

Было предложено несколько вариантов, влияющих на мнение соискателя о компании, таких как:

- интересная работа,
- хорошо вознаграждаемая работа с конкурентной зарплатой и льготами,
- предоставление возможностей для обучения и развития,
- возможность карьерного роста, полезный в будущем опыт работы,

- хорошо обустроенные места работы,
- удобный график, позволяющий сотрудникам соблюдать баланс между семьей и рабочим временем.

После прохождения глубинного интервью в фокус-группах по десять человек, сотрудники компании выделили следующие пять главных черт, которыми притягательна для сотрудников именно «Унция»:

- работа с интересным и приятным продуктом: вкусный чай и вкусный кофе, интересные сладости.
- интеллигентная публика. благодаря тому, что чай и кофе в магазинах компании позиционируется, как товар премиум-класса, контингент как сотрудников, так и потребителей, очень воспитан и приятен в общении.
- эстетически приятная, творческая работа: креатив в упаковке подарков, красивый дизайн, тщательно подобранная атмосфера самих магазинов, сделанных в старинном стиле.
- удобное расположение места работы: магазины компании находятся в самых разных районах города и под каждого сотрудника индивидуально подбирается наиболее удобная ему точка.
- возможность обучения и развития за счет компании. бесплатные семинары и тренинги как по продукции магазина, так и психологические, ориентированные на лучшее понимание клиентов и повышение навыка «человеческих продаж».

Используя эту информацию, следует внести изменения во внешний вид вакансии и в ее содержание, чтобы повысить интерес к ней и конверсию в отклик. Это необходимо для того, чтобы укомплектовать штат к сезону и иметь возможность равномерно распределять нагрузку по работникам.

Увеличение привлеченного персонала является важным столпом совершенствования обеспечения компании человеческими ресурсами. На данный момент, включая 25 управляющих и 66 человек, в компании до мероприятий работает 91 сотрудник розничной сети на 28 магазинов. При

полной укомплектованности магазинов на каждый будет приходиться по 4 человека минимум, так как при работе 2 через 2 на каждой точке будет оставаться как минимум два сотрудника и график можно будет сделать гибче.

Для того, чтобы в каждом из 28 магазинов сети было оформлено необходимое количество человек, требуется штат в 112 человек.

При этом еще 12 человек будет составлять мобильная команда, так как примерное количество человек в мобильной команде – около 10% от общего штата.

Для того, чтобы увеличить штат до такого числа, компании нужно будет принять на работу еще 33 человек. При коэффициенте текучести персонала в 43%, какой он является на 2023 год, следует учитывать, что для замены потерь от среднего числа работников нужно будет принять еще 39 человек. Итого нужно будет принять на работу 72 человек к сезону. Это большая цифра и повышение конверсии в размещенные вакансии компании позволит более эффективно справиться с задачей такого массового линейного подбора.

В качестве второго мероприятия по совершенствованию обеспечения человеческими ресурсами рекомендуется возобновить приостановленные в связи с пандемией массовые обучающие мероприятия для сотрудников.

По аналогии с мероприятиями, проводимыми в 2019 году и ранее, несколько дней в квартал будет отводиться под обучающий тренинг. Местом проведения будет служить учебный зал «Libra Club», которым располагает компания. В помещении, расположенном рядом с магазином сети на Невском проспекте, в центре города, будут проводиться тренинги, занимающие период времени с 10:00 до 17:00. Для продавцов тренинги будут оплачиваться, как рабочие часы. Сотрудники, поделенные на группы в зависимости от их штатного расписания и конкретного места работы, будут проходить обучение в группах по 20-30 человек. Обучение будет проводиться в формате лекции-тренинга опытными сотрудниками компании: руководителем розничной сети, лидерами продаж, чайным мастером и роастмастером.

Это поможет компании не отклоняться от акцентов на атмосферу внутри коллектива и повысить приверженность персонала, снизит текучку, из-за которой невозможно снизить трудовые и финансовые затраты на подбор, а также повысит уровень взаимодействия между сотрудниками офиса и розничной сети. Проведение обучения также необходимо для того, чтобы все продавцы прошли внутреннюю аттестацию компании и могли работать с клиентами, проявляя высокий профессионализм и хорошее знание продукции компании.

Для того, чтобы определить, чему следует уделить внимание и какие правки внести в существующий ранее подход, было аналогично опрошено несколько фокус-групп, состоящих как из соискателей и активных сотрудников, результаты труда которых наиболее высоки, так и из сотрудников, работающих в компании долгое время (более двух лет).

После проведения интервью с каждой группой, было определено направление для дальнейшего развития и сильные стороны, на которые следует сделать наибольший акцент при проведении обучения: так, одной из сильных сторон компании, которую выделяли респонденты в каждой группе интервью, является комфортная обстановка в коллективе, уважительное отношение к сотрудникам и лояльность самой компании к ним.

Эти черты являются ключевыми причинами оставаться в компании долгое время для многих ценных сотрудников. Командная работа – важный фактор, способствующий повышению приверженности персонала, и при проведении обучающих мероприятий часть времени следует уделять командообразованию.

Респонденты отметили обучающие тренинги как важную составляющую внутренней мотивации в компании. Благодаря тренингам сотрудники компании смогут получить не только навыки профессиональных живых (человеческих) продаж без скриптов, но и повысят свои soft skills, умение импровизировать, понимать потребности других людей. Сотрудники, заставшие тренинги до пандемии, отмечали при прохождении опроса, что

навыки, полученные на тренингах в компании, помогают им и в обычной жизни.

Для лучшей интеграции сотрудников в компанию уже предусмотрены дегустации чая и кофе для продавцов-консультантов, позволяющие им оценить продукт, с которым они работают. Ежедневное списание чая для пользования сотрудников, скидочные карты лояльности – уже имеющиеся в компании способы приобщения сотрудников к атмосфере «Унции» и повышения их приверженности компании. Все это рекомендуется сочетать с массовыми обучающими тренингами для работников сети, где с продукцией и ее особенностями консультантов будут знакомить мастера отдела закупок.

В качестве третьего рекомендационного мероприятия выступает реструктуризация управления розничной сетью.

Реструктуризация включает в себя разделение управления на две составляющие: обеспечение и продажи. Это позволит лучше структурировать управление магазинами, а также облегчить обучение стажеров, сделав его более углубленным и подробным, не ложащимся на плечи других консультантов. Также совершенствование организационной части управления розничной сетью позволит повысить производительность труда сотрудников, что является третьей выявленной проблемой в главе 2.2.

Организационная часть, обеспечение магазинов необходимым, контроль за своевременными поставками со склада и хозяйственным обеспечением магазина, будет в данном случае отдана под управление супервайзерам, каждый из которых будет иметь под своей ответственностью группу розничных магазинов, в то время как ранее она была под ответственностью администратора, так же обязанного контролировать обучение стажеров и принимать участие в их аттестации.

После реструктуризации розничной сети продающая часть, в свою очередь, будет под ответственностью лидера продаж, человека, также ответственного за два-три конкретных магазина. Лидер продаж будет проводить обучение стажеров, сопровождать их на протяжении всего их пути

в компании, отвечать на вопросы и мотивировать к дальнейшему развитию, находя сильные и слабые стороны сотрудников и помогая им доработать недостатки в подходе к клиентам.

По итогу данного мероприятия, направленного на мотивацию только принятого персонала остаться в компании и лучше адаптироваться в ней за счет индивидуального подхода, текучка среди сотрудников, работающих в компании до года, должна снизиться минимум в половину; также будут снижены расходы на обеспечение магазинов, так как супервайзеры будут своевременно проверять наличие всего необходимого на каждой точке сети.

Отчеты лидеров продаж и супервайзеров позволят руководству более оперативно замечать конкретные проблемы в тех или иных областях работы магазинов.

После проведения рекомендованных мероприятий обеспечение организации персоналом будет усовершенствовано, будет повышен как качественный, так и количественный показатель. Составление индивидуального маркетингового предложения компании, активная политика по командообразованию и обучению персонала, а также система наставничества и лучшая структуризация розничной сети должны оказать благоприятное влияние на деятельность компании по обеспечению человеческими ресурсами.

При тех же затратах на привлечение персонала компания получит большую прибыль, не допустив сбоя в работе сети в самое загруженное время, снизит текучку за счет повышения приверженности персонала и повысит эффективность внутреннего корпоративного обучения сотрудников, что, в свою очередь, благоприятно отразится на выручке и производительности труда. Краткие итоги предложенных мероприятий представлены в таблице 11.

3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

Для того, чтобы определить эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию обеспечения организации человеческими ресурсами обратимся к статистике.

После оценки предложенных мероприятий, было определено, что в случае успешного повышения рейтинга компании как работодателя и проведения всех мер по активному привлечению персонала в организацию, компания Унция сможет укомплектовать штат свыше 90 процентов к сезону, который является важнейшим периодом в работе компании.

Равномерно распределенная по всему штату сотрудников нагрузка позволит избежать перенапряжения и выгорания работников, а также позволит им эффективно выполнять свою работу, что предотвратит возможные убытки компании, вызванные несвоевременным выполнением важных сезонных задач, таких как упаковка подарков для юридических лиц и корпоративных клиентов, профессиональное качественное обслуживание клиентов розницы и поддержание магазина убраным и аккуратным.

Укомплектованность компании увеличится за счет большей конверсии откликов в вакансию, то есть, окупится вложение в рекламу для повышения входящего потока: большая часть просмотревших вакансию не просто закроют страницу, но оставят свое резюме в виде отклика. Соответственно, увеличение поступающего количества откликов приведет к увеличению количества соискателей, успешно прошедших собеседование и принятых на работу.

Для исследования текучести персонала в компании «Унция» был размещен анонимный опрос, сформированный с помощью сервиса «конструктор опросов kakdela». Это опрос для увольняющихся сотрудников, который они могли пройти, перейдя по QR-коду, распечатанному и размещенному на рабочем месте кадрового делопроизводителя.

По результатам опроса уже известно, что благодаря повышению приверженности персонала и качественному HR-брендингу, заключающемуся не только в выявлении ценностного предложения, но и в соответствии ему, несмотря на уход из компании, 14 респондентов из 43 скорее вернуться работать в компанию, 9 – точно вернуться. Большая часть уволенных точно порекомендует компанию как работодателя своим друзьям и знакомым. Наглядно информация об этом отображается на рисунках 4 и 5. Подобный опрос позволяет отметить, что сотрудники сохраняют положительное отношение к компании даже после своего увольнения.

Уменьшение текучести кадров позволит увеличить профессионализм персонала, так как сотрудники, проходящие обучение, будут задерживаться в компании. Это также позволит снизить затраты на обучение новых сотрудников. А реструктуризация розничной сети позволит проводить обучение продажам более качественно и мотивировать начинающих продавцов достигать больших высот благодаря личному подходу лидера продаж к каждому подопечному. Совет экспертов определил, что это повысит производительность труда компании до 2572, то есть на 20% процентов. Это позволит вернуться к показателям производительности 2020 года и увеличить их, полностью избавившись от последствий пандемии.

Говоря об эффективности реструктуризации розничной сети: в 2022 году был проведен эксперимент, чтобы определить, насколько эффективна реструктуризация. Должность лидера продаж была введена для части магазинов компании, лидерами продаж стали два квалифицированных сотрудника компании, хорошо знакомые с ее работой и имеющие опыт управляющих магазинов.

Часть магазинов была распределена между двумя лидерами продаж, а часть осталась под руководством администраторов. Итоги года показали, что выручка в магазинах, имеющих разделение на операционную и продающую составляющие, возросла на 10%, что доказало эффективность подобной

структуры; в магазинах, работающих с администраторами, выручка за год не изменилась.

Лидер продаж, не обремененный работой по обеспечению магазина всем необходимым, может уделять большее внимание стажерам и новичкам, что позволяет ему проводить качественное и углубленное обучение персонала подконтрольных ему магазинов.

При идеальном исполнении предложенных мероприятий, укомплектованный и квалифицированный штат сотрудников, повысивший выручку на 10%, принесет компании прибыль на 24 683 тыс. (10% от выручки компании 2023 года) больше, чем мог бы, если бы реформы не были проведены, что существенно превосходит расходы, затраченные на привлечение и обучение персонала, проводимое самими сотрудниками компании – директором по персоналу розничной сетью и лидерами продаж. Годовой объем выручки после внедрения мероприятия будет составлять 271 515, в то время как единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, будут составлять около 2 300 тыс. руб, включающих в себя затраты на привлечение персонала, затраты на реструктуризацию, затраты на проведение обучающих мероприятий (включая оплату сотрудникам, проводящим тренинг, и компенсацию рабочего времени сотрудникам, проходящим обучение).

Снижение текучести кадров позволит снизить затраты, вызванные ей. Наглядно предполагаемое изменение выживаемости персонала продемонстрировано на Рисунке 10.

Предполагаемое повышение выживаемости в два раза направлено в первую очередь на сотрудников, работающих меньше года или около года, так как они еще новички в коллективе и именно с ними работают опытные наставники-лидеры продаж.

Рассчитаем будущий коэффициент текучести кадров исходя из пройденного уволенными сотрудниками опроса.

Нынешний коэффициент составляет 43% и в опросе участвовали 43 респондента, 31 человек из которых – сотрудники, работающие в компании менее одного года, то есть при проведении мероприятия по удержанию персонала их количество уменьшится вполнину, также как сократится на треть количество уволенных на втором и третьем году работы (рисунок 10).

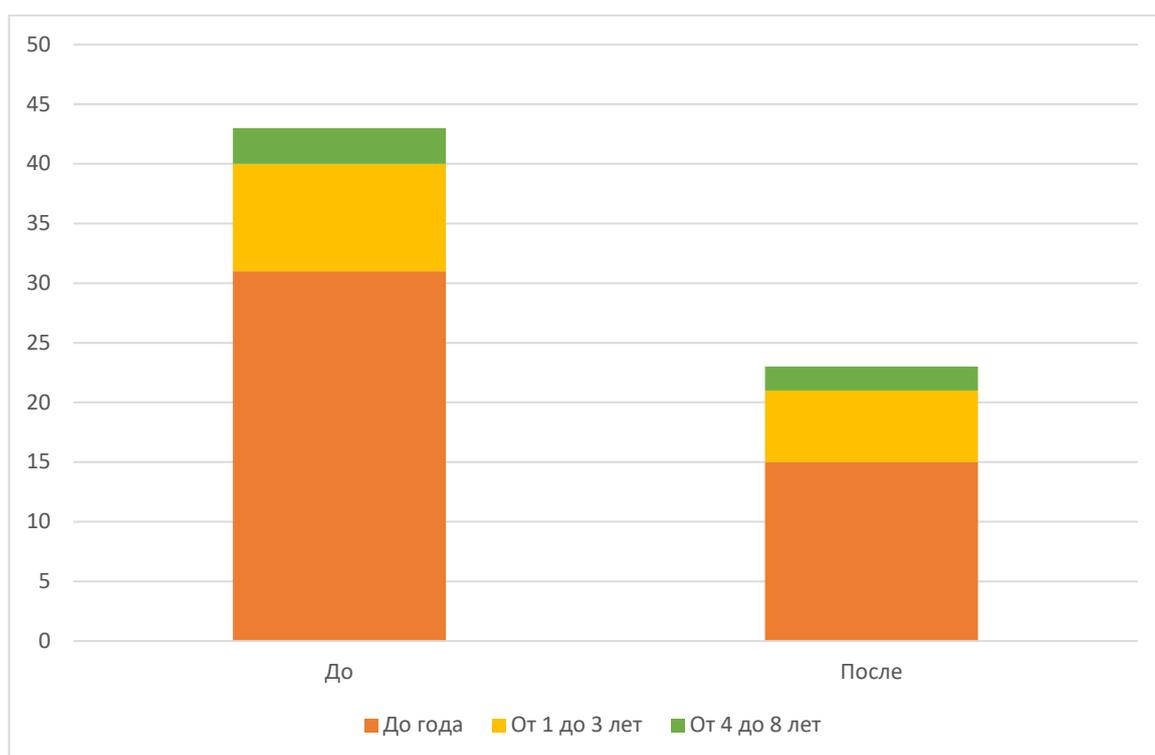


Рисунок 10 – Количество уволенных сотрудников до и после предложенных мероприятий.

Предложенное мероприятие ориентировано на людей с небольшим стажем работы в компании, так что текучка среди сотрудников, работающих более трех лет на должности продавцов-консультантов предположительно не изменится из-за этих реформ.

За счет уменьшения количества уволенных на первом году работы и уменьшения количества уволенных в целом, количество увольнений уменьшится на 48%. Текучесть кадров будет составлять 23%.

При штате в 124 человек, компания получит по истечению одного года на 20 квалифицированных специалистов больше в постоянный штат, чем могла бы до проведения реформ.

Квалификация специалиста в данном случае обозначает полное прохождение им трех аттестаций (ступеней), принятых в компании для отслеживания прогресса сотрудников.

Проведем прогноз экономического эффекта мероприятий (таблица 12).

Таблица 12 – Исходные данные для расчета показателей экономической эффективности

Показатель	Значение	Источник информации
Численность рабочих до внедрения мероприятия, чел.	115	Глава 2
Численность рабочих после внедрения мероприятия, чел.	124	По проекту
Годовой объем выручки до внедрения мероприятия, тыс.руб.	246 832	Глава 2
Годовой объем выручки после внедрения мероприятия, тыс.руб.	271 515	По проекту
Среднегодовая заработная плата работника, тыс.руб.	778,8	Глава 2
Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды, %	30	Государственный норматив
Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	41 900	Отчетные данные предприятия
Единовременные затраты, связанные с реализацией мероприятий, тыс. руб.	2300	По проекту

С помощью данных приведенных в таблице 12 рассчитаем экономический эффект от предлагаемых мероприятий, чтобы оценить, насколько мероприятия эффективны и выгодны для компании. Результаты расчета представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Расчет экономического эффекта от предложенных мероприятий.

Показатель	Формула расчёта	Расчет по мероприятию
Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{Чисх} \times \text{P} / 100$ <p>где, Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР₁ – Численность работников до внедрения мероприятия; ЧР₂ – численность работников после внедрения мероприятия.</p>	115x10/100= 11,5
Рост производительности труда, %	$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100,$ <p>где, ПТр – рост производительности труда; ЧР – численность работников.</p>	$\text{ПТр} = \left(\frac{11,5}{115-11,5} \right) \times 100 = 11$
Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс.руб.	$\text{Эз} / \text{п} = 3 \times \text{Эч},$ <p>Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 – среднегодовая заработная плата работника; Эч-условная экономия численности.</p>	$\text{Эз} / \text{п} = 778,8 \times 11,5 = 8956,2$
Экономия по социальным отчислениям, тыс.руб.	$\text{Эс} / \text{o} = \text{Эз} / \text{п} \times \frac{\text{Н}}{100},$ <p>Н-%отчисления по социальным выплатам.</p>	$\text{Эс} / \text{o} = 8956,2 \times 0,3 = 2686,86$
Экономия по условно-постоянным расходам, тыс.руб.	$\text{Эу} / \text{л} = \left(\frac{\text{У}}{\text{В}_1} - \frac{\text{У}}{\text{В}_2} \right) \times \text{В}_2,$ <p>У- условно-постоянные затраты; В-выручка предприятия до и после внедрения мероприятий.</p>	$\text{Эу} / \text{л} = \left(\frac{41\,900}{246\,832} - \frac{41\,900}{271\,515} \right) \times 271\,515 = 5430,3$
Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\text{Эу} / \text{г} = \text{Эз} / \text{п} + \text{Эс} / \text{o} + \text{Эу} / \text{л}$	$\text{Эу} / \text{г} = 2686,86 + 8956,2 + 5\,430,3 = 17\,073,36$
Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс.руб.	$\text{Эг} = \text{Эу} / \text{г} - \text{Ен} \times \text{Зед},$ <p>Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – Затраты на мероприятие.</p>	$\text{Эг} = 17\,073,36 - 2300 = 14773,36$

После проведения рекомендуемых в ВКР мероприятий годовой экономический эффект будет равен 14773,36 т.р.

При этом текучесть кадров уменьшится в два раза, а штат будет укомплектован (в противовес низкой укомплектованности до мероприятий). Относительное высвобождение численности будет составлять 11,5, а годовая экономия по заработной плате составит 8956,2 т. р.

Средняя производительность труда работника розничной сети будет повышена на 11%, так как будут устранены главные неблагоприятные факторы, влияющие на работу персонала сети.

Без вычета затрат на проведение данных мероприятий условно годовая экономия компании составит 17073,36 т. р.

Подводя итог, следует указать, что после проведения данных мероприятий проблемы, стоящие перед отделом персонала, будут решены.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что данные мероприятия являются эффективными для компании и могут быть рекомендованы для внедрения в работу предприятия.

Заключение

При выполнении выпускной квалификационной работы была разработана серия мероприятий для повышения эффективности маркетинговой политики компании, как в сфере продаж, так и в направлении брендинга вакансий компании и улучшения методов подбора персонала.

Это поможет решить основные проблемы компании, связанные с обеспечением человеческими ресурсами, такие как высокая текучесть кадров в магазинах розничной сети.

Целью данной выпускной квалификационной работы была разработка методов совершенствования обеспечения организации человеческими ресурсами.

В современной экономике кадры являются одной из важнейших составляющих конкурентного преимущества одной компании перед другой. Теоретической базой работы послужил пример компании «Унция», относительно молодой компании, занимающейся розничной и оптовой продажей чая и кофе, берущей свое начало в 2002 году.

Сезонность продаж и влияние макроэкономических изменений на компанию вызывают в компании затруднения с поддержанием укомплектованности штата розничной сети, что может негативно сказаться на работе компании в целом, нарушить систематизированную работу организации, повлиять на ее доходы.

Обеспечение человеческими ресурсами состоит из двух важных составляющих: подбора и удержания.

В данной работе были рассмотрены теоретические материалы, наиболее эффективные подходы к подбору персонала, исследовано понятие ценностного предложения, являющегося одной из составляющих качественного HR-брендинга – способа сделать компанию известной как

хорошее место для работы, обеспечить выгодную и притягивающую новых соискателей репутацию.

Также была изучена проблема текучести кадров, рассмотрена идея повышения приверженности персонала как способа бороться с ней.

Благодаря качественному планированию, понятие и виды которого также были рассмотрены в выпускной квалификационной работе, компания может правильно рассчитать необходимое количество сотрудников, которых будет необходимо принять на работу в конкретный период времени, учитывая процент сотрудников, которых предстоит заменить из-за текучести.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были использованы такие научные методы, как системный анализ, опрос, эксперимент.

Для конкретной ситуации, в которой оказалась компания «Унция», было предложено несколько мероприятий для дальнейшего совершенствования обеспечения компании человеческими ресурсами.

Актуальность конкретных мероприятий была подтверждена респондентами из фокус-групп, собранных специально для проведения интервью о плюсах, минусах и особенностях работы в компании для лучшего понимания ее сильных и слабых сторон как работодателя.

Основная цель совершенствования системы обеспечения человеческими ресурсами в целом заключается в том, чтобы к людям не относились, как к «ресурсу».

В условиях быстроразвивающейся и постоянно изменяющейся окружающей среды предприятиям необходимо совершенствовать свои системы управления персоналом, находя новые способы повышения эффективности обеспечения предприятия человеческими ресурсами для того, чтобы иметь конкурентные преимущества перед менее эффективными предприятиями.

В современном мире все более актуален гуманистический подход в управлении человеческими ресурсами, к которому переходит следом за всеми

передовыми компании большая часть компаний, желающих оставаться конкурентоспособными и идти в ногу со временем.

Суть гуманистического подхода заключается в том, чтобы каждого сотрудника рассматривали не только как шестеренку в механизме экстенсивного увеличения численности персонала, но и как возможность повышать обороты компании интенсивно, развивая личностные и профессиональные качества конкретного сотрудника, уважительным подходом, завязанным на положительную мотивацию, стимулируя его развитие и вовлеченность в дела компании-работодателя.

Вовлеченный и приверженный сотрудник будет ответственным и лояльным, будет более склонен к проявлению инициативы и менее склонен сменить место работы, что понизит текучесть кадров.

Повышение приверженности персонала – эффективный метод снижения текучести кадров, которая негативно сказывается как на затратах на увольнение и привлечение сотрудников, так и на уровне профессионализма самих сотрудников, опыт которых является важной составляющей успешного осуществления деятельности компании.

Сотрудник, который работает дольше, имеет больше навыков, необходимых на конкретном рабочем месте.

Реструктуризация розничной сети в компании «Унция», рассматриваемая как одно из мероприятий по совершенствованию обеспечения персоналом, позволит существенно увеличить выручку при общем увеличении затрат на рекламу и подбор, что сделает использование человеческих ресурсов в компании более эффективным и благоприятно скажется на дальнейшем развитии сети, располагающей более квалифицированным штатом.

Будучи укомплектованным, не считая остающейся благодаря человеческому фактору небольшой текучки, персонал розничной сети будет чувствовать меньшую нагрузку, так как объем работ будет разделяться по сотрудникам равномерно.

После проведения рекомендуемых в ВКР мероприятий годовой экономический эффект будет равен 14773,36 т.р.

При этом текучесть кадров уменьшится в два раза, а штат будет укомплектован (в противовес низкой укомплектованности до мероприятий). Относительное высвобождение численности будет составлять 11,5, а годовая экономия по заработной плате составит 8956,2 т. р.

Средняя производительность труда работника розничной сети будет повышена на 11%, так как будут устранены главные неблагоприятные факторы, влияющие на работу персонала сети.

Благополучие сотрудников в современных компаниях является важной составляющей их успеха. Поколения сменяются, и молодые соискатели все чаще отмечают здоровую рабочую среду фактором номер один при выборе компании для работы. Для того, чтобы предприятия шагали в ногу со временем, им необходимо находить все новые и новые способы совершенствования своего обеспечения человеческими ресурсами.

Список используемой литературы и используемых источников

1. Айтмуханбетова, А.С. Выбор стратегии управления персоналом / А.С. Айтмуханбетова // Профессиональная ориентация. – 2017. – № 2. – С. 200-207.
2. Аналитическая отчетность в управлении персоналом. [Электронный ресурс] URL: <https://basegroup.ru/community/articles/hrm> (дата обращения: 09.04.2023)
3. Армстронг М., Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. Под ред. С.К.Мордовина, – 10 издание, СПб., Питер – 2010. – с. 267-345
4. Артемова, Е.И. Лояльность персонала как элемент глобальной системы менеджмента организации / Е.И. Артемова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2022. – № 39 (1). – С. 19-24.
5. Базавлуцкая, Л.М. Теория управления персоналом: учебное пособие / Л.М. Базавлуцкая. – Челябинск: Библиотека А. Миллера, 2019. – 102 с.
6. Беляцкий Н.П, Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: Интерпрессервис, 2002. – 352 с.
7. Богатырева М.Р. Управление персоналом в эпоху цифровизации: современные тенденции рекрутинга персонала // М.Р. Богатырева // Заметки ученого. – 2020. – № 13. – С. 145-148.
8. Бурковская О. HR-бренд. Пять шагов к успеху вашей компании. Как создаются сильные HR бренды? / Бурковская О., Осовицкая Н – СПб, издательство Питер – 2011 – Стр. 110.
9. Вайнтрауб Д., «Что не так с благодарностью» / Д. Вайнтрауб, К. О’Лири, К. Робертс Гибсон, // «Harvard Business Review Россия», 2020. URL: <https://big-i.ru/management/upravlenie-personalom/821524> (дата обращения: 09.04.2023)

10. Вукович Г.Г. Управление персоналом: к вопросу об эволюции теоретических представлений / Г.Г. Вукович // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2020. – № 1. – С. 44-48.
11. Журавлева, Т.А. Управление персоналом в современных организациях / Т.А. Журавлева // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. – 2020. – № 3 (62). – С. 78-83.
12. Кассон М.К. Фирма и рынок: исследования в многонациональных предприятиях и сфере деятельности фирмы / Кассон М.К. // Кембридж, Массачусетс: MIT Press и Oxford: Blackwell – 1987 – 283 с
13. Макарова И. Управление человеческими ресурсами. Уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие / Макарова И. – издательство ЛитагентРАНХиГС, 2015, – 100 – [Электронный ресурс] URL: <https://e-knigi.com/knigi-o-biznese/upravlenie-podbor-personala/page-6-10375-irina-makarova-upravlenie-chelovecheskimi-resursami.html>
14. Максимаш, А.Н. Лояльность персонала организации / А.Н. Максимаш // Синергия Наук. – 2021. – № 64. – С. 57-72.
15. Масалова, Ю.А. Развитие и продвижение бренда работодателя / Ю.А. Масалова // Современная наука Восточной Сибири. – 2020. – № 2 (8). – С. 5-29.
16. Павлова, Ю.В. Управление персоналом в организации: современные подходы к построению системы управления персоналом / Ю.В. Павлова // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 8-3 (64). – С. 5-11.
17. Перило, В.Б. Социально-психологические факторы приверженности организации / В.Б. Перило // Синергия Наук. – 2022. – № 70. – С. 398-406.
18. Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. – СПб., Питер, 2005, Серия «практическая Свергун О., HR-практика. Управление персоналом как это есть на самом деле. / психология». – Стр 28

19. Симакин, М.А. Компоненты и виды приверженности персонала организации // М.А. Симакин / Вестник науки и образования. – 2020. – № 1-2 (79). – С. 57-61.
20. Сыропятов В.В., Персонификация бренда: применение методологии психометрии на больших данных социальных сетей (данные российского рынка) / Сыропятов В.В., Елисеева В.С., Махар Д.Х. // Креативная экономика. – 2023. – Том 17. – № 5. – С. 1705-1730.
21. Тесленко, И.Б. Понятие, цели, функции стратегии управления персоналом и значение подсистемы управления персоналом в общей системе управления организацией / И.Б. Тесленко // Молодой ученый. – 2020. – № 30. – С. 127-130.
22. Туманова, О.М. Как лояльность сотрудников соотносится с удовлетворенностью клиентов? / О.М. Туманова // Управление развитием персонала. – 2020. – № 1. – С. 38-48.
23. Управление персоналом. под ред. Т.Б. Базарова, Б.Л. Еремина. М. – ЮНИТИ, 2000. – Стр. 106.
24. Царева, Н.А. Инструменты продвижения бренда работодателя / Н.А. Царева // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16. – № 12. – С. 4825-4838.
25. Шапиро С.А, Управление человеческими ресурсами. / Шапиро С.А. – Москва: Гросс-медиа, 2005 – Стр 14-16
26. Gennard J, Employee Relations / Gennard J., Judge G. – London: Institute of Personnel and Development – 1997 – с. 100
27. Reed, A. Innovation in Human Resource Management / A. Reed. – издательство. McGraw Hill, 2001 – 102 с
28. Panfilova, K. Human resource management concepts in the prc before and during the cultural revolution / K. Panfilova // IN LINGUA VERITAS: сб. ст. по материалам студенческих науч. семинаров. – Москва: РГГУ, 2021. – С. 313-322.

Приложение А

PESTEL анализ внешней среды компании

Факторы	Описание ситуации	Описание тенденций	Выводы для стратегии и по ситуации	Важность (1-10 макс)
ПОЛИТИКА	Политическая стабильность	Оказывает сильное влияние на деятельность компании	В текущей ситуации Компания старается сохранить имеющие связи с поставщиками из дружественных стран. В тоже время ищет возможности замены поставщиков из недружественных стран	8
	Отношение к иностранным инвесторам	не влияет на деятельность компании		
	Участие государства в управлении	не влияет на деятельность компании		
	Отношения с сопредельными государствами	Сильное влияние на деятельность компании. Часть поставщиков товара из Европы в текущей ситуации временно приостановили сотрудничество с РФ. С другой стороны дружественные межгосударственные связи с Китаем и Индией дают дополнительные возможности.		
	Привилегии для национальных конкурентов ...	не влияет на деятельность компании		
ЭКОНОМИКА	Стабильность национальной валюты	Оказывает сильное влияние на бизнес, так как высока доля иностранных поставщиков	Компания хэджирует нестабильность курса национальной валюты	5
	Антимонопольная политика	не влияет на деятельность компании		
	Регулирование цен	не влияет на деятельность компании		
	Размер экономики / емкость рынка	Переход в онлайн продажи и развитие продаж на маркетплейсах влияет на деятельность компании		
	Тенденции развития экономики	влияет		
	Задолженность государства	не влияет на деятельность компании		
	Ставки налогов	Влияют на финансовый результат		
Уровень инфляции ...	Влияют на покупательскую способность и рост стоимости товаров			
ОБЩЕСТВО	Настроения против частного сектора	не влияет на деятельность компании	Компания увеличивает бюджет на поиск новых кадров и поавшения их компетентности, проводя дополнительные обучения	5
	Наличие и стоимость рабочей силы	Сильно влияет на компанию: затрудняет поиск квалифицированных кадров		
	Демография	напрямую не влияет на деятельность компании		
	Социальная мобильность	оказывает влияние		
	Изменения образа жизни	Тенденция к здоровому образу жизни положительно влияет на компанию		
	Уровень образования	оказывает незначительное влияние		
ТЕХНОЛОГИИ	Управленческие технологии	не оказывает влияния	значительного влияния не оказывает	0
	Отраслевые технологии	не оказывает влияния		
	Расходы государства на исследования и разработки	не оказывает влияния		
	Новые открытия / достижения	не оказывает влияния		
	Нормы устаревания ...	не оказывает влияния		
ЭКОЛОГИЯ	Климатические особенности	Есть несущественное влияние в несезон продаж, а именно летние месяцы. Компания проводила исследования и выявила, что хорошая летняя погода несущественно влияет на снижение продаж, так как многие покупатели уезжают из города.	Компания запустила проект ЭКО упаковки с целью минимизации пластика и продуктов, которые ведут к загрязнению окружающей среды	2
	Особенности ландшафта	не оказывает влияния		
	Загрязненность окружающей среды	Современные тенденции показывают, что все большее количество людей стало заботится о загрязнении окружающей среды		
	Качество инфраструктуры	не оказывает влияния		
ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО	Качество и специфика федеральное и местное Законодательство	Оказывает влияние	Компания разрабатывает ряд процедур в противодействие мошенничества в магазинах собственной розничной сети	2
	Защита прав собственности	Оказывает влияние. Компания владеет несколькими объектами интеллектуальной собственности		
	Правовая ситуация / коррупция	прямое влияние на компанию не оказывает		
	Влияние организованной преступности	Всвязи с нестабильной ситуацией в стране наблюдается рост преступности. В магазинах сети орудуют мошенники		

Рисунок А.1 - PESTEL анализ внешней среды компании