

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка стратегии управления персоналом организации (на примере аптеки
ООО «Бета Живика»)

Обучающийся

В.Е. Ширитон

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л. Л. Кифа

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

Тольятти 2023

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Ширитон Вероника Евгеньевна.

Тема работы: «Разработка стратегии управления персоналом организации (на примере аптечной организации ООО «Бета Живика»)».

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа.

Цель бакалаврской работы – разработка стратегии управления персоналом в аптечной организации ООО «Бета Живика».

Объект исследования – аптечная организация ООО «Бета Живика».

Предмет исследования – стратегии управления персоналом аптечной организации.

Методы исследования – систематизация, обобщение, сравнительный анализ, прогнозирование.

Краткие выводы по бакалаврской работе: рассмотрены теоретические основы управления персоналом в организации, проведен анализ системы, предложены рекомендации, направленные на совершенствование системы управления персоналом и спрогнозирована экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Практическая значимость работы заключается в потенциально возможном применении результатов исследования, полученных в подразделах 2.2, 3.1, 3.2, в текущей и перспективной деятельности аптечной организации ООО «Бета Живика», а также иных организаций.

Структура и объем выполненной работы. Работа структурно представлена введением, тремя разделами, отражающими решение поставленных задач, заключением, списком используемой литературы и приложениями. Общий объем работы, исключая приложения, составляет 62 страницы машинописного текста, в том числе 11 таблиц и 29 рисунка.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические основы стратегии управления персоналом организации	6
1.1 Понятие, цели и сущность управления персоналом в современно организации	6
1.2 Понятие и виды стратегии управления персоналом в организации	13
1.3 Принципы и этапы разработки стратегии управления персоналом	18
Глава 2 Анализ организационно-экономической деятельности аптечно организации ООО «Бета Живика».....	24
2.1 Организационная характеристика аптеки ООО «Бета Живика»	24
2.2 Анализ структуры и динамики персонала аптечной организации ООО «Бета Живика».....	34
2.3 Оценка стратегии управления персоналом в ООО «Бета Живика».....	40
Глава 3 Рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом аптеки ООО «Бета Живика»	49
3.1 Рекомендации по разработке стратегии управления персоналом аптеки ООО «Бета Живика»	49
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	51
Заключение	56
Список используемых источников.....	58
Приложение А Анкета	62

Введение

На сегодняшний день введение бизнеса является сложным процессом, который требует системного подхода. 2020 - 2021 годы период пандемии, время масок , антисептиков, сменился на 2022 год период больших ограничений. Большая часть иностранных производителей ушла с российского рынка, некоторые приостановили своё производство, другие продали производство Российским компаниям.

Ассортимент импортных товаров значительно уменьшился. Вместе с этим упала и покупательская способность, так как покупатели России считают, что качественным товаром является товар зарубежного происхождения. Если углубиться в изучение этого вопроса, мнение поменяется. Компании по производству товаров не стоят на месте, меняется оборудование по производству, поменялись технологии производства, появились новые стадии обработки сырья. По качеству отечественный товар не уступает иностранному, а во многом даже лучше. Многие не знают, но товар отечественного производства пользуется популярностью на Западе.

Помимо этого, экономика в современных организациях зависит и от управления человеческими ресурсами. Конкурентная борьба за специалистов возрастает. Каждая компания пытается переманить специалиста, предлагая более комфортные условия. Чтобы не потерять своих сотрудников организациям приходится внедрять инновации, улучшать существующие условия труда, мотивировать сотрудников.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии управления персоналом в аптечной организации ООО «Бета Живика».

Для реализации поставленной цели необходимо решить целый комплекс практических задач, среди которых:

- рассмотреть теоретические основы стратегии управления персоналом организации;

- предоставить общую организационно – экономическую характеристику деятельности аптечной организации ООО «Бета Живика»;
- выполнить анализ структуры и динамики персонала и оценить стратегию управления персоналом в ООО «Бета Живика»;
- предложить мероприятия по улучшению стратегии управления персоналом аптеки ООО «Бета Живика» и привести обоснование эффективности рекомендуемых мероприятий.

Объектом исследования является аптечная организация ООО «Бета Живика».

Предмет исследования – стратегия управления персоналом в аптечной организации ООО «Бета Живика».

В выпускной квалификационной работе использовался методологический подход. Применялись методы группировки, сравнения, структурного, экономического, графического анализа. Был изучен системный подход, который возрос в современном мире. В современном подходе управления персоналом используются: анализ качества и количество работы, выполняемый сотрудниками организации; составление графика персонала и должностных инструкций; аттестация сотрудников; создание программ повышения квалификации, профессиональная переподготовка.

Работа состоит из введения, трех глав основной части, заключения, и списка используемых источников, приложения. Структура работы обусловлена спецификой выбранной для исследования темы.

Глава 1 Теоретические основы стратегии управления персоналом организации

1.1 Понятие, цели и сущность управления персоналом в современной организации

В современных организациях именно персонал играет роль наиболее сложного и значимого объекта управления. Одной из числа особенностей, которая отличает человеческие ресурсы от финансовых активов, является та, что человек способен принимать самостоятельные решения и давать собственную оценку тем требованиям, которые к ним предъявляются.

Вместе с тем персонал фирмы необходимо рассматривать как целостный коллектив, в котором у каждого участника имеется целый набор собственных интересов. Кроме того данный коллектив способен чувствительно воспринимать управленческое воздействие, вследствие чего достаточно часто является проблематичным предугадать ответную реакцию коллектива на реализацию того или иного управленческого воздействия [11].

Исходя из этого, важное значение для развития организации имеет процесс формирования эффективной системы, которая отвечает за управление персоналом.

Работа по управлению персоналом компании представляется как целенаправленная деятельность, предполагающая установление базовых направлений в работе с сотрудниками организации. Кроме того в рамках подобной работы определяются методы, средства и формы работы с персоналом организации.

В свою очередь основная цель, которую преследует процесс управления персоналом, заключается в том, чтобы максимальным образом удовлетворить имеющиеся у производственного процесса потребности. В отношении человеческих ресурсов необходимого количества, а также качества, при этом учитывая установленные сроки, а также она состоит в удовлетворении

имеющихся у сотрудников компании социальных, психологических и жизненных потребностей [5].

Вместе с тем, в ходе реализации деятельности, связанной с управлением персоналом в компании, помимо прочего осуществляется техническое, информационное, правовое, а также документационное и нормативное обеспечение деятельности системы по управлению фирмой.

В отношении роли, которую играет управление персоналом в организационной структуре предприятия, следует отметить, что она определяется непосредственной зависимостью от социальных и экономических условий, а также принятой в компании стратегии и квалификационного уровня сотрудников.

Управление персоналом обладает целым рядом функций, среди которых необходимо выделять следующие (рисунок 1):

Социально-экономическая функция	Социально-структурирующая функция	Социально-контролирующая функция	Социально-развивающая функция
↓	↓	↓	↓
Воздействие работников на ресурс, с целью преобразования в материальные блага и услуги.	Заключается в разделении и восстановлении усилий людей, находящихся в трудовом процессе.	Управление персоналом формирует сложную систему социальных отношений, регулируемая посредством ценностей, норм поведения, санкций, стандартов, правил.	Данная функция отвечает за содержание труда и за развитие кадров, приобретение статуса.

Рисунок 1 – Функции управления персоналом в организации.

На основании выше изложенного материала следует вывод, что управление персоналом организации формирует целый комплекс взаимосвязанных экономических, а также социальных явлений и процессов, происходящих в современной организации. Благодаря работе, направленной на изучение социальных и трудовых взаимоотношений, возможно установить такие пути и методы управления трудовыми ресурсами компании, которые будут на практике демонстрировать максимальный уровень эффективности, и реализация которых позволит компании успешно развиваться в непростых рыночных условиях.

В целом систему, отвечающую за управление персоналом компании, представляется возможным рассматривать как совокупный набор технологий, методов, а также приёмов, которые используются фирмой с целью реализации деятельности, имеющей отношение к управлению работой трудового коллектива.

На рисунке 2 графически представлена система управления персоналом на предприятии, составленная и обоснованная А.С. Соколовым.

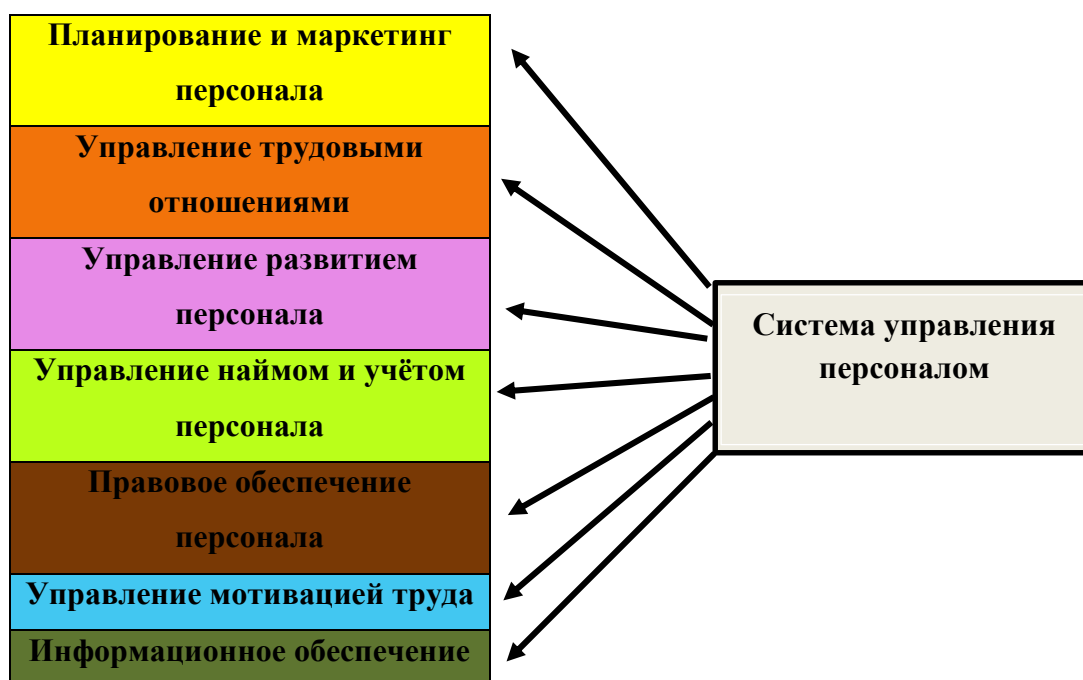


Рисунок 2 – Система управления персоналом.

В качестве субъектов управления персоналом выступают такие заинтересованные стороны как наёмные сотрудники, работодатель, а также государство.

В качестве наёмного работника необходимо рассматривать физическое лицо, которое заключило контракт или имеет трудовой договор с работодателем, предмет которого заключается в выполнении определённой работы, исходя из имеющегося у работника квалификационного уровня и личных способностей. Кроме того необходимо отметить существование профессиональных союзов, которые осуществляют комплексную защиту интересов, имеющих у наёмных работников [8].

При этом в роли работодателя может выступать и физическое, и юридическое лицо в лице организации, которая для реализации определённых видов работ осуществляет найм одного и более лиц. Стоит отметить, что работодателем может выступать как непосредственный собственник владеющий средствами производства, так и лицо, которое является его представителем. В качестве примера работодателем может выступать руководитель компании, который не является её непосредственным владельцем.

Рассматривая роль государства, которую оно играет в системе социально - трудовых отношений, необходимо отметить, что она в первую очередь заключается в реализации законодательной функции. Кроме того государство координирует и организует подобные отношения, а также представляется арбитром и посредником в случае возникновения трудовых споров. Помимо прочего государство также может выступать в роли непосредственного работодателя [29].

В отношении методов управления персоналом необходимо отметить, что в данном контексте следует подразумевать способы, благодаря которым осуществляется воздействие, как на отдельных сотрудников организации, так и в целом на трудовые коллективы. При этом целью в подобном случае

является координация деятельности сотрудников в рамках функционирования компании.

На практике принято выделять три различные группы методов, среди которых.

Административные методы должны соответствовать со всеми существующими правовыми нормами, которые действуют на определённом управленческом уровне. Кроме того данные методы соответствуют распоряжениям вышестоящих органов управления.

Далее необходимо выделить организационное воздействие, направленность которого заключается в организации управленческих и производственных процессов, данное воздействие включает в себя такие элементы, как (рисунок 3):



Рисунок 3 – Направления организационного воздействия [34]

Подобные правовые акты издаются для того, чтобы принятые управленческие решения получили необходимую юридическую силу. В свою очередь издание приказов осуществляет линейный руководитель компании, а указания и распоряжения находятся в ведении руководителей отдельных структурных подразделений фирмы.

Экономические методы - используются для того, чтобы осуществлять деятельность, связанную с материальным стимулированием как отдельных сотрудников, так и всего трудового коллектива. Основу данной группы методов составляет практическое использование экономического механизма в управленческой деятельности.

Основная задача, которую решают экономические методы в рамках управления персоналом, состоит в том, чтобы мобилизовать имеющиеся в распоряжении компании трудовые ресурсы, на достижение определённых целей, которые ставит организация. В данном случае в роли ключевого метода выступает мотивация трудовой деятельности сотрудников, которая в подавляющем количестве случаев заключается в материальном стимулировании персонала компании. На практике в роли главного мотивационного фактора в подавляющем количестве случаев выступает заработная плата. Помимо прочего необходимо отметить существование такого инструмента управления персоналом как система дополнительных выплат, льгот, надбавок и прочих компенсаций. Следует отметить, что благодаря использованию подобного инструментария появляется дополнительная возможность воздействовать на мотивацию персонала фирмы. Кроме того, к числу экономических методов также относятся элементы, благодаря которым осуществляется социальное обеспечение персонала компании [16].

Социально-психологические методы управления (поощрения) - основу представленных методов составляет использование социального механизма управления. В данном случае требуется уделять особое внимание социальным

потребностям сотрудников и тем взаимоотношениям, которые складываются в трудовом коллективе организации.

Базируются на практическом применении социального механизма в управлении. В представленном случае внимание уделяется социальным потребностям, а также взаимоотношениям, которые сформировались в коллективе компании.

Основу социально - психологических методов по управлению персоналом составляет использование существующих в психологии и социологии закономерностей. В подобном случае воздействие осуществляется на интересы, существующие у трудового коллектива или отдельной личности. Для того, чтобы воздействовать на личность, применяются методы психологического характера. В свою очередь для осуществления воздействия на коллектив принято использовать группу социологических закономерностей [7].

Значение, которое имеет управление персоналом для повышения уровня конкурентоспособности организации, возрастает с каждым днем, особенно учитывая непростые экономические условия. Вместе с тем именно благодаря эффективному управлению персоналом становится возможным добиться необходимого результата и обеспечить компании стратегическое развитие.

Благодаря использованию четкой и эффективной системы управления персоналом компания получает возможность экономично и с максимальным уровнем эффективности использовать те трудовые ресурсы, которые находятся в её непосредственном распоряжении. Также она имеет возможность изменять их, основываясь на существующей в момент времени рыночной конъюнктуре. Вместе с тем при помощи грамотного использования управленческих методов можно провести дополнительную работу по улучшению системы управления персоналом. Особенно в тот момент, когда это будет необходимым, что в свою очередь позволит компании получить целый набор дополнительных преимуществ перед конкурентами.

1.2 Понятие и виды стратегии управления персоналом в организации

Человеческий потенциал необходимо рассматривать в качестве базы, на которой основывается вся стратегия по управлению персоналом предприятия. Это определено тем, что именно человеческий потенциал выступает в роли неотъемлемо элемента, без которого является невозможным функционирование и развитие любой компании.

При разработке стратегии управления персоналом корректируется весь комплекс производственной деятельности компании для того, чтобы он мог в полной мере отвечать запросам и интересам потребителей. Также проводится своевременная модернизация управленческой системы, в результате чего у компании появляется возможность получить необходимые ей конкурентные преимущества. Стоит отметить, что подобная работа направлена на реализацию долгосрочных и перспективных планов, имеющихся у фирмы. Для развития ключевых принципов работы с находящимися в распоряжении компании человеческими ресурсами. Представленные принципы обязательно должны быть отражены в соответствующих нормативных актах. Вместе с тем подобные акты чётким образом регламентируют правила, используемые с целью обеспечения взаимодействия и работы с кадровым составом фирмы [3].

При этом для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности и эффективного функционирования компании, стратегическое управление персоналом должно принимать в расчёт целый набор внутренних, а также внешних изменений. В данном контексте необходимо повышенное внимание уделять инновационным процессам, а также практической реализации сложных с технической точки зрения проектов.

Условия, которые создаются в рамках осуществления стратегического управления, приводят к качественным трансформациям в сфере работы с персоналом организации. На практике подобные изменения выражаются в

том, что традиционно используемые направления кадровой работы начинают повышенное внимание уделять реализации стратегических аспектов, характерных для данной деятельности. Объектом кадровой стратегии являются сотрудники, которую осуществляют трудовую деятельность не только в своих интересах, но и в интересах развития компании.

В свою очередь в роли субъекта кадровой стратегии фирмы выступает система управления персоналом. Система разделена на службы, отвечающие за управление персоналом, структурные подразделения компании, которые объединяются на основе принципа функционального и методического подчинения, а также линейных руководителей представленных всеми имеющимися в компании управленческими уровнями.

Необходимо учитывать, что основной целью, которая преследуется реализацией кадровой стратегии фирмы, выступает поддержание необходимого качественного уровня сотрудников, который позволяет фирме на всех этапах её функционирования эффективным образом реализовывать как стратегические цели и задачи, так и приводить в жизнь её политический курс. В данном случае качество персонала подразумевает под собой обеспечение необходимого соответствия между набором перспективных потребностей организации и качественными и количественными характеристиками, отражающими персонал фирмы [25].

Необходимо отметить тот факт, что в ряде случаев стратегия по управлению персоналом принимает во внимание не все, а только отдельные аспекты работы сотрудников фирмы. Подобное положение определяется стратегическим курсом и целями, которые стоят перед развитием компании.

Помимо этого следует учитывать, что разработка тактики и стратегии кадровой политики по отношению к системе управления персоналом компании осуществляется сразу в нескольких направлениях. В первую очередь требуется решать вопросы, связанные с ориентацией кадровых служб и персонала на реализацию новых функций и задач, которые ставит компания. Также стоит отметить, что на сегодняшний день вопросы, связанные с

мотивацией трудовой деятельности, представляют наибольшую значимость [7].

Вместе с тем содержательная часть трудовой деятельности и происходящие искажения в трудовой мотивации сотрудников приводят к необходимости повышенное внимание уделять вопросам, связанным с разработкой стиля управления, который будет учитывать сложившиеся в компании конкретные условия и принимать во внимание меняющийся характер свойственный социальным задачам. При этом в рамках деятельности системы, отвечающей за управление персоналом, осуществляется разработка принципиально новых методов, позволяющих проводить социальное, а также психологическое тестирование сотрудников и всего трудового коллектива в целом. Кроме того осуществляется разработка перспективных методов диагностики, которые позволяют на раннем этапе выявить психологическую напряженность в коллективе и своевременно распознать возникновение конфликтной ситуации. Помимо этого осуществляется разработка планов, направленных на повышение квалификационного уровня сотрудников компании, что включает в себя техническое, экономическое, психологическое, а также социальное обучение сотрудников и их переподготовку. Также система по управлению персоналом позволяет определить ключевые направления и методы компенсации, которые будут учитывать изменения в содержательной части трудовой деятельности и её характере, а также будут принимать в расчёт возросшие требования к квалификационному уровню сотрудников и тому объёму профессиональных и общих знаний, которыми должен обладать персонал фирмы.

Следует отметить, что в процессе разработки стратегического и тактического курса, которого будет придерживаться система управления персоналом, огромное значение имеют вопросы, связанные с формированием корпоративной культуры в компании, а также различных традиций и ритуалов, что в свою очередь должно способствовать повышению имиджа организации. В данном случае сотруднику доставляет большее удовольствие работа в той

компании, которая имеет всеобщую известность, а производимые ею товары и оказываемые услуги получают высокую оценку со стороны потребителей за их высокий качественный уровень [26].

Вместе с тем для компаний, кроме прочего, представляет огромное значение лояльное отношение сотрудника к работе организации и тем обязанностям, которые на него возложены. Стоит отметить, что в том случае, если сотрудник не испытывает чувство удовлетворения от своей трудовой деятельностью и имеет определённые претензии к организации, а также к деятельности, которую она осуществляет и, соответственно, выражает данное недовольство как в трудовом коллективе, так и за пределами компании, тогда подобные обстоятельства могут иметь негативные последствия для внутреннего климата в трудовом коллективе и, конечно, внешней репутации данной организации.

Исходя из этого, руководство компании должно полностью осознавать, что оно имеет возможность непосредственным образом влиять на процесс формирования экономического успеха работы организации, благодаря эффективной реализации работы системы, отвечающей за управление персоналом.

Однако вместе с тем также требуется предвидеть возникновение различного рода сложностей при разработке стратегии управления персоналом, которые могут быть обусловлены недостаточным количеством ресурсов финансового или материального характера, а также отсутствием необходимого профессионализма и квалификации, как у специалистов, так и у менеджмента компании. Вследствие подобных обстоятельств появляется потребность в установлении приоритетов при выборе требуемых направлений и составляющих элементов стратегии по управлению персоналом. В данном случае в качестве критериев выбора стратегии могут выступать объёмы ресурсов, которые выделены для её непосредственной организации, временные сроки, а также наличие требуемой квалификации и профессионального уровня сотрудников компании [9].

К основным видам стратегий управления персоналом относятся:

- стратегия предпринимательства.

Данная стратегия, как правило, встречается в тех компаниях, которые занимаются инновационным видом деятельности. В подобном случае при приеме на работу новых сотрудников предпочтение отдается соискателям молодого возраста, которые обладают высоким уровнем работоспособности, а также имеют креативное мышление и умения работать в команде. Повышается материальная мотивация сотрудников и профессионализм персонала.

- стратегия стремительного роста организации.

В данном случае ключевое значение представляет высокий квалификационный уровень сотрудников организации, а также преданность компании и гибкость, которая требуется для адаптации к динамично меняющимся требованиям. Подобные обстоятельства обуславливают тот факт, что представленная стратегия управления персоналом компании в первую очередь характеризуется направленностью на обеспечение постоянного повышения уровня компетентности сотрудников фирмы [11].

- стратегия прибыли.

Подобную стратегию отличает приверженность постоянному совершенствованию системы по управлению персоналом, что вызвано необходимостью получения максимальных объемов прибыли. Основное внимание в данном случае уделяется поиску высококвалифицированных сотрудников. При этом направленность системы управления персоналом заключается в реализации жесткого контроля над работой сотрудников и поддержании дисциплины на высоком уровне.

- стратегия ликвидации.

Использование представленной стратегии в отношении управления персоналом является обоснованным решением тех случаях, когда доходы организации демонстрируют резкое снижение. В подобном случае осуществляется проведение оценки профессионализма работы персонала компании. Подобные меры требуются для принятия взвешенного решения

относительно того, кого необходимо уволить в первую очередь, а также какие меры по социальной защите следует использовать. К числу подобных мер относится внутреннее перемещение персонала, сокращение продолжительности рабочего дня и многое другое. Практическое использование данных мер даст возможность максимальным образом избежать возникновения ситуации, при которой потребуется сокращать штат кадров организации.

– кадровая стратегия круговорота.

Работающих сотрудников отправляют на курсы повышения квалификации, для возможности продвижения по карьерной лестнице и решения других задач [23].

Эффективная стратегия по управлению сотрудниками появляется в тех случаях, когда в компании имеется кадровый менеджер, обладающий высоким уровнем профессионализма. Его задача заключается в приёме на работу тех сотрудников, которые будут максимально подходить для реализации целей и задач, стоящих перед организацией. Также данный специалист должен предоставлять экономическое обоснование повышению заработной платы и использованию различных материальных стимулов, проводить анализ, задача которого заключается в установлении соответствия сотрудников тем должностям, которые они занимают. Кроме того он должен вести планомерную работу, направленную на повышение их квалификационного уровня, и отвечать за составление чётких и детальных должностных инструкций.

1.3 Принципы и этапы разработки стратегии управления персоналом

Принципы формирования стратегии управления представлены на рисунке 4:



Рисунок 4 – Принципы разработки стратегии управления персоналом организации [31]

Требуется учитывать общий стратегический курс компании и, исходя из этого, устанавливать уровень, достижение которого даст возможность максимально эффективно реализовать стратегию фирмы.

При этом в общих чертах выбор стратегии управления персоналом должен базироваться на имеющихся у компании сильных сторонах, и тех мероприятиях, которые способны увеличить возможности компании в рамках рыночной и конкурентной среды при помощи эффективной реализации тех преимуществ, которые предоставляет использование потенциала сотрудников организации [19].

Стратегический план отражает объём имеющихся ресурсов, требуемых для непосредственной реализации кадровой стратегии. К числу подобных ресурсов необходимо относить информационные, финансовые и многие

другие. При этом, основываясь на классических подходах к стратегическому планированию в компании и существующих на сегодняшний день принципах работы с персоналом организации, представляется возможным определить ряд этапов, которые включает в себя процесс разработки эффективной стратегии по управлению персоналом в компании, среди них:

- определение базовых принципов, которые будут учитывать особенности внешней и внутренней миссии компании, а также опираться на общие положения, которые отражены в рамках стратегического курса по развитию компании;
- выработка в рамках стратегии по управлению персоналом ключевых ориентиров и ограничений, которые будут основываться на детальном анализе сильных и слабых аспектов в работе фирмы, а также которые учитывают особенности регионального рынка и тенденции, складывающиеся на локальном рынке труда;
- выработка детального плана, предусматривающего комплексное развитие стратегии по управлению персоналом. В данном случае необходимо сформулировать стоящие перед развитием фирмы стратегические цели, а также определить методы, которые будут непосредственным образом использоваться в рамках реализации данного стратегического курса.

Также необходимо разработать систему, позволяющую дать оценку уровню эффективности данной стратегии. Кроме того в рамках подобного этапа происходит непосредственное формирование кадровой политики компании [33]. Следует отметить такие аспекты, как мотивацию сотрудников, их вознаграждение и решение существующих в трудовом коллективе проблем социального характера, обучение , рост сотрудников в компании.

Вместе с тем реализация стратегии управления персоналом основывается на необходимости проводить регулярную оценку уровня ее эффективности. При этом правильный выбор стратегии по управлению персоналом представляет для фирмы огромное значение, так как способен гарантировать:

- полное и своевременное укомплектование компании кадровым составом, что в свою очередь позволяет обеспечить стабильную производственную деятельность, а также эффективное освоение новой продукции;
- формирование требуемого для компании трудового потенциала при минимальных издержках;
- стабильную работу трудового коллектива, которая обеспечивается при помощи соблюдения интересов сотрудников, которые включают в себя получение различных льгот и предоставление возможностей для реализации профессионального роста в компании;
- формирование в трудовом коллективе высокого уровня мотивации к реализации трудовой деятельности, имеющей высокий уровень производительности;
- рациональный подход к использованию имеющейся у компании рабочей силы. В данном случае за основу берется квалификационный уровень сотрудников, специальная подготовка, которую они получили и многое другое [21].

На рисунке 5 отображены риски при не реализации данной стратегии.

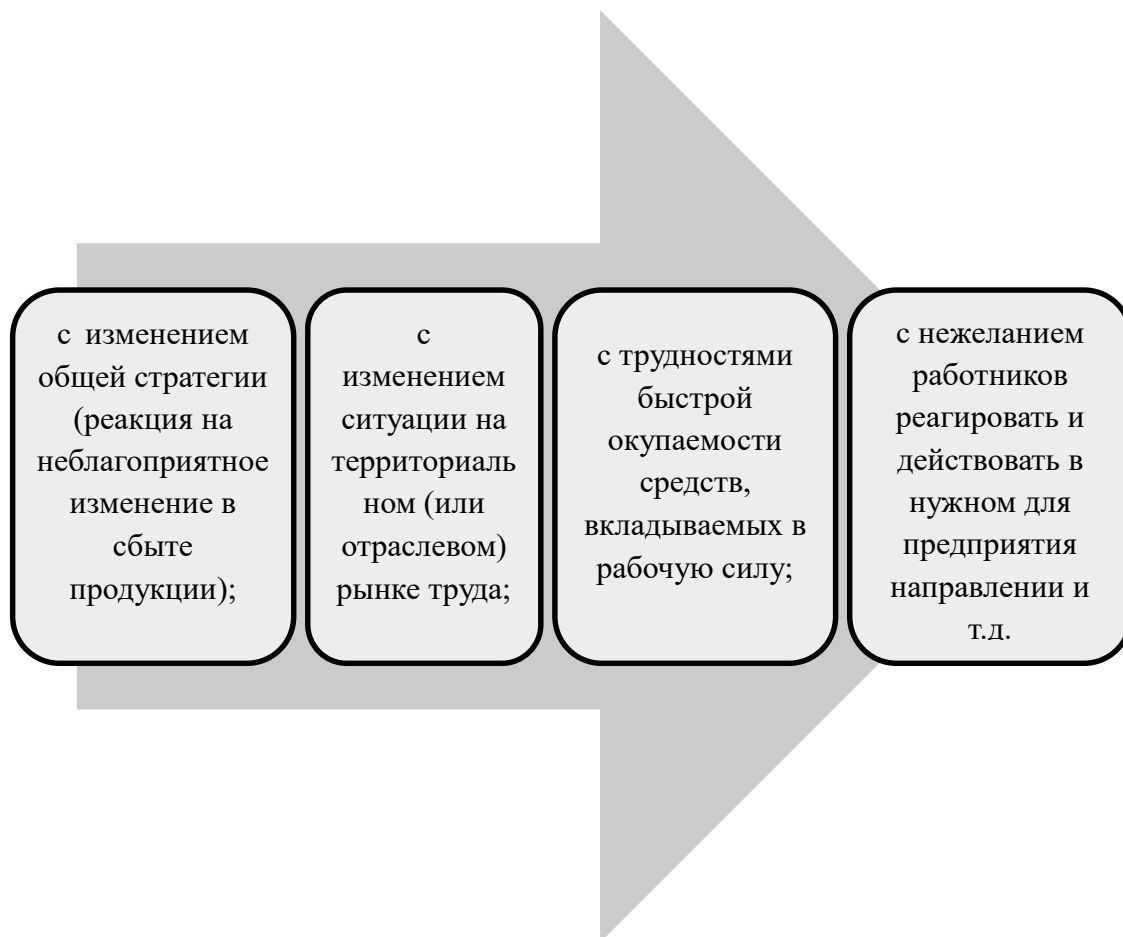


Рисунок 5 – Взаимосвязь риска не реализации выбранной стратегии управления персоналом [2]

Исходя из этого, основываясь на анализе, проведённом в первой главе данной работы, представляется возможным сделать ряд выводов, среди которых:

- под кадровой стратегией необходимо понимать направление действий, имеющих приоритетный характер, которое определяется руководящим звеном организации. При этом данное направление должно основываться на имеющихся у компании возможностях и стоящих перед её развитием стратегических задачах. В данном случае в качестве ресурсов необходимо рассматривать те средства, которые позволят реализовывать долгосрочные цели, направленные на формирование в компании профессионального, ответственного и сплочённого трудового коллектива.

– в свою очередь в роли субъекта кадровой стратегии фирмы выступает система управления персоналом. Система разделена на службы, отвечающие за управление персоналом, структурные подразделения компании, которые объединяются на основе принципа функционального и методического подчинения, а также линейных руководителей представленных всеми имеющимися в компании управленческими уровнями.

– деятельность должна быть долгосрочной, перспективно. Кроме того немаловажными аспектами являются сроки отведённые на выполнение, назначение ответственных лиц, существующие у компании ресурсы требуемые для реализации подобной задачи.

– в процессе разработки кадровой стратегии хозяйствующего субъекта необходимо принимать во внимание целый набор факторов экономического, политического, социального, а также правового характера, и конечно учитывать условия, которые диктует внешняя среда компании. При этом осуществление разработки кадровой стратегии должно рассматривать и учитывать детальный анализ факторов как внутренней, так и внешней среды фирмы.

Итоговым результатом данного анализа является представление общей концепции развития, как всей компании, так и её сотрудников. Отдельно стоит отметить, что данная концепция должна в полной мере соответствовать целям и задачам, которые стоят перед перспективным развитием организации.

Глава 2 Анализ организационно-экономической деятельности аптечно организации ООО «Бета Живика»

2.1 Организационная характеристика аптеки ООО «Бета Живика»

Аптечная организация ООО «Бета Живика» начала свою деятельность 26 августа 2008 г., зарегистрирована Межрайонной инспекцией ФНС России № 32 по Свердловской области. Частная организация федерального масштаба.

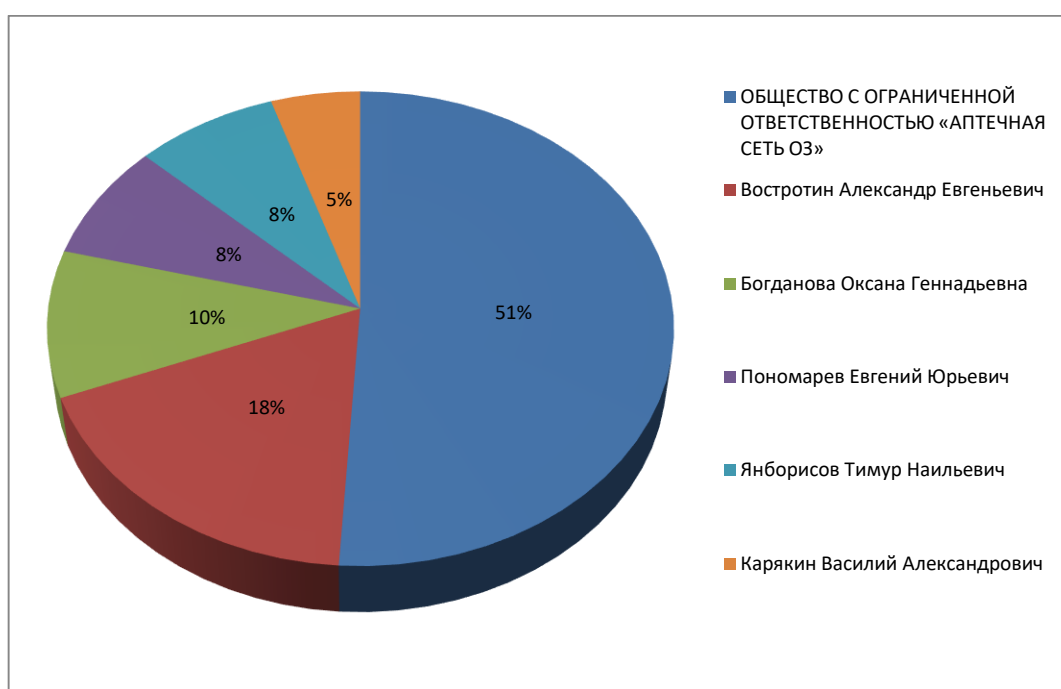


Рисунок 6 – Соотношение долей учредителей ООО «Бета Живика»

Аптечная организация ООО «Бета Живика» осуществляет свою деятельность на чистой прибыли, после уплаты налогов, заработной платы сотрудникам. Уставной капитал 30 тысяч рублей. Для роста аптечной организации составлено древо стратегических целей (рисунок 7).



Рисунок 7 – Древо стратегических целей организации ООО «Бета Живика»

Основой деятельности аптечной организации является продажа лекарственных препаратов и изделий медицинского назначения. Также компания осуществляет следующие виды деятельности (рисунок 8):

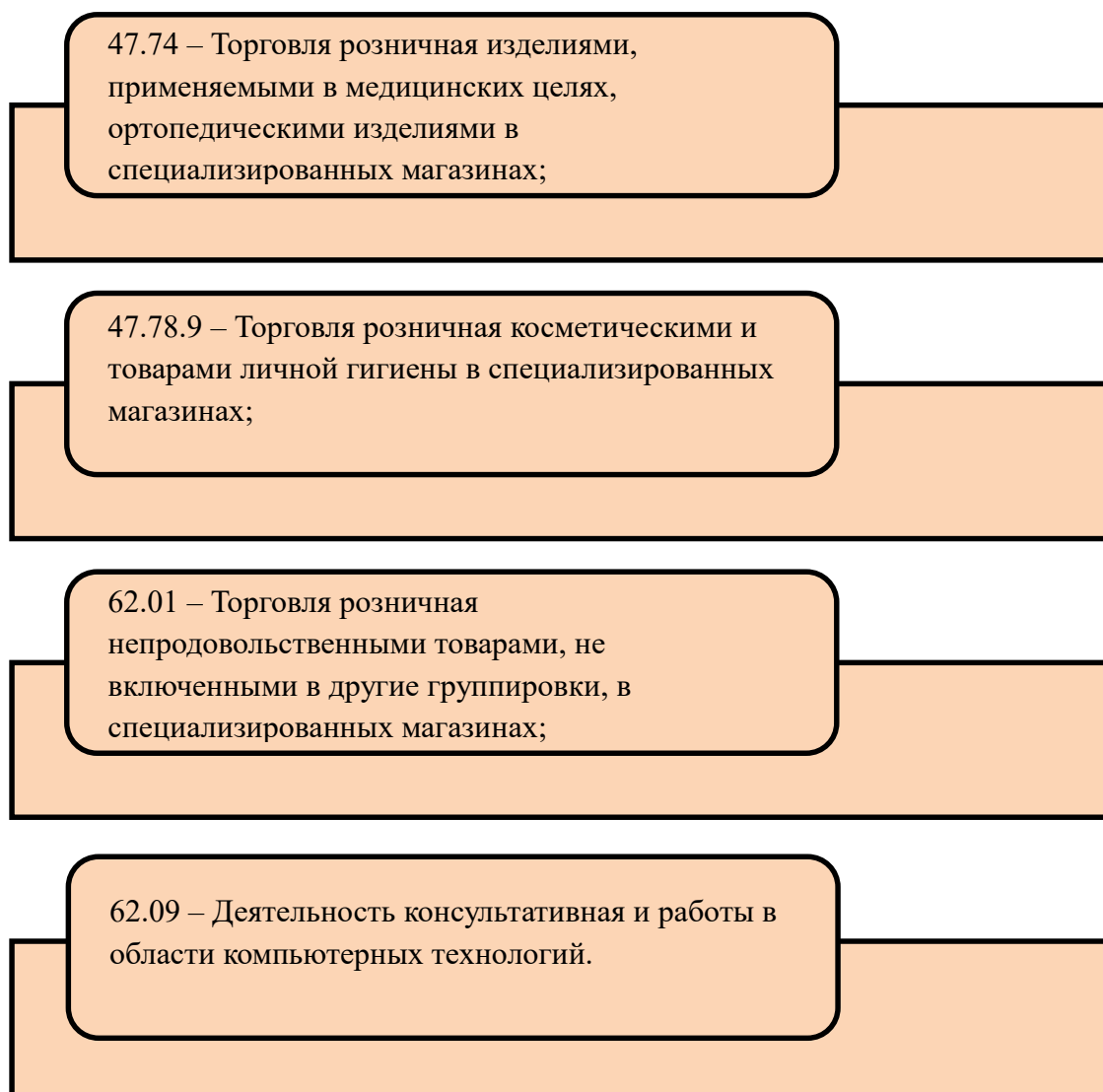


Рисунок 8 – Дополнительные виды деятельности аптечной организации ООО «Бета Живика»

Аптеки, которые осуществляют своё функционирование, используя бренд «Бета Живика», собой аптечную сеть федерального масштаба, которая демонстрирует достаточно динамичное развитие и активно использует в рамках своей деятельности современные методики организации трудовой деятельности и передовые методы управления. Первый магазин данной аптечной сети был открыт в таком городе, как Екатеринбург. На сегодняшний день в Челябинске аптечная сеть представлена 101 магазином. Кроме того необходимо отметить тот факт, что данный бренд постоянно открывает новые

аптеки, а также ведёт активную работу по установлению партнёрских отношений и достаточно успешно осваивает новые региональные рынки.

Миссия рассматриваемой компании заключается в том, чтобы помогать людям поддерживать крепкое здоровье и быть счастливыми, благодаря предоставлению качественных лекарственных препаратов, а также товаров, необходимых для здорового образа жизни. При этом, проводя доступную ценовую политику и гарантируя клиентам высокий уровень профессионального обслуживания.

На рисунке 9 представлена структура продаж ООО «Бета Живика» по товарным группам.

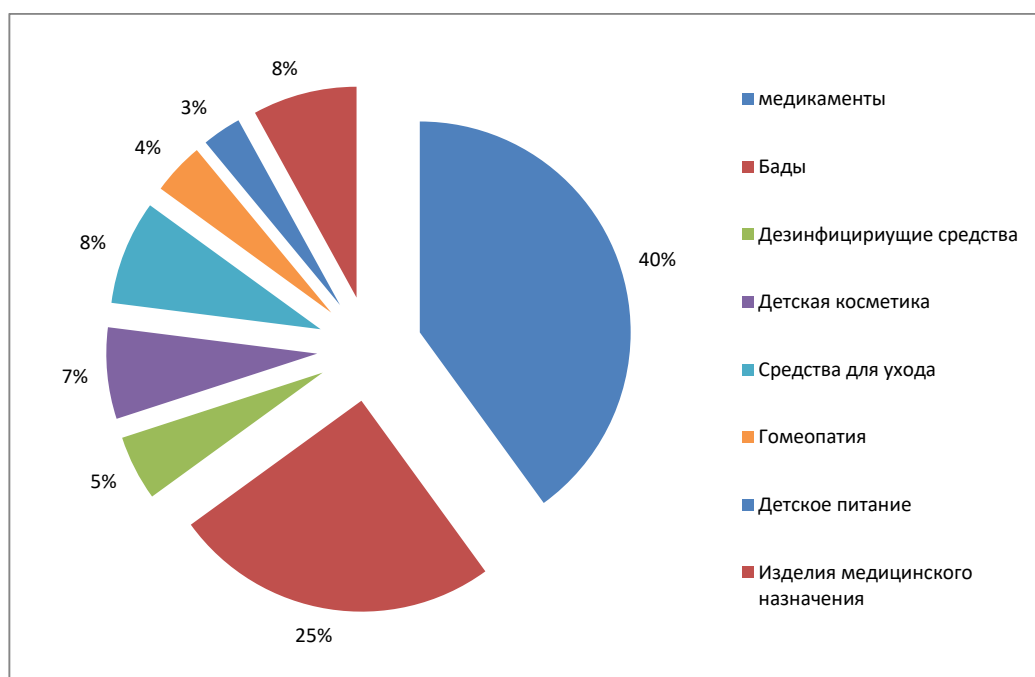


Рисунок 9 – Структура продаж ООО «Бета Живика»

Как видно из представленных в диаграмме данных, наибольший удельный вес в выручке ООО «Бета Живика» 40% - занимает группа «лекарства».

На рисунке 10 представлена структура управления персоналом в аптечной организации. Каждая часть структуры выполняет определенную

функцию, что даёт полное обеспечение эффективного функционирования организации.

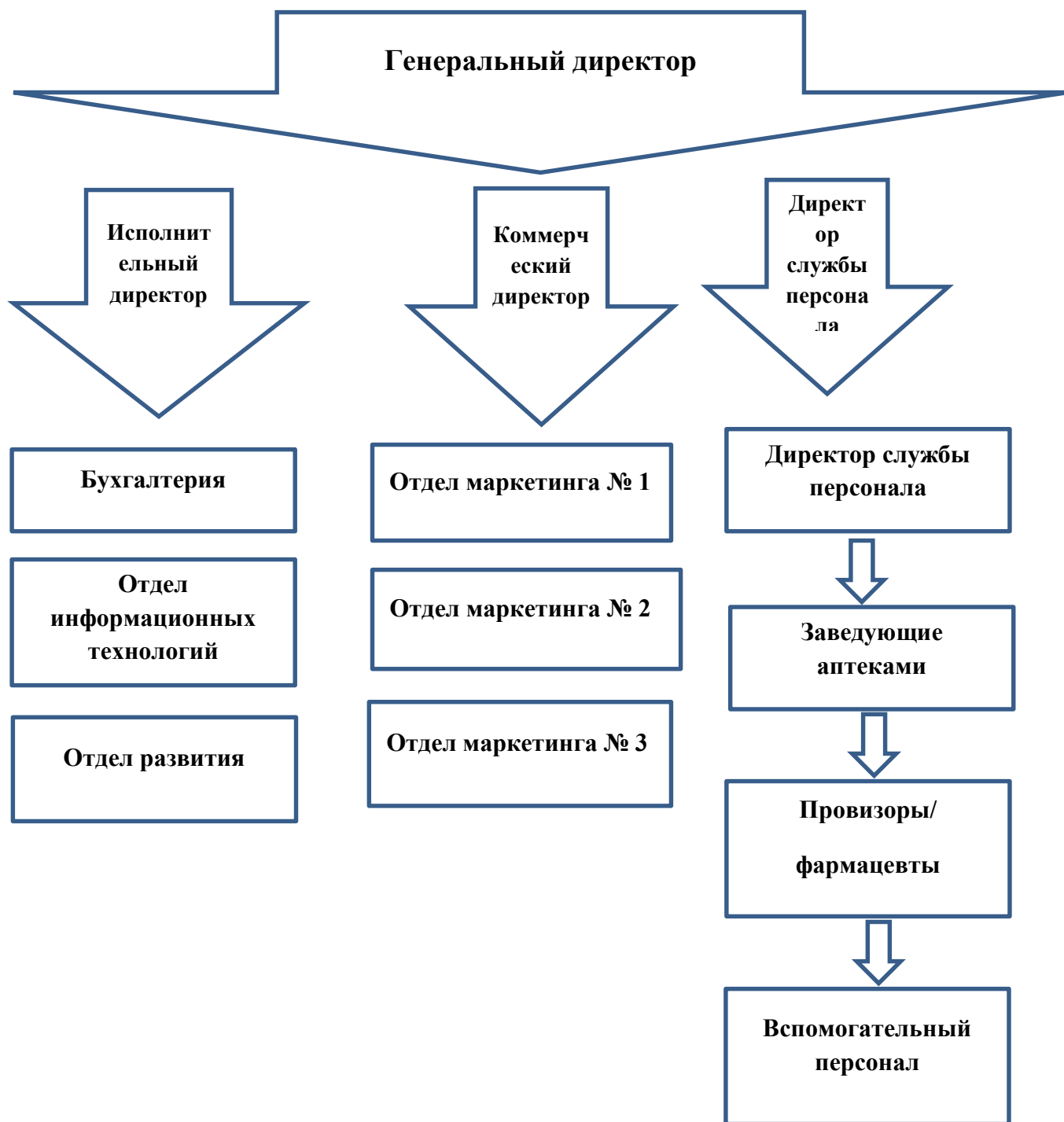


Рисунок 10 – Организационная линейно-функциональная структура ООО «Бета Живика»

Главный директор несет ответственность в целом за всю деятельность аптечной организации. В соответствии с Уставом распоряжается каждой частью структуры.

Отдел бухгалтерии в компании ООО «Бета Живика» возглавляет исполнительный директор. Данный отдел ведёт учёт наличия средств, а также их сохранности и уровня использования. Кроме того в обязанности главного бухгалтера входит организация реализации финансового плана. Также он осуществляет проверку финансового состояния фирмы и отвечает за подавляющую часть работы, связанной с расчётами с клиентурой фирмы, а также финансовыми органами и поставщиками. Помимо этого бухгалтерия организует первичный учёт расходования денежных средств, а также прочих видов материальных ресурсов, находящихся в распоряжении компании.

За отделы маркетинга отвечает коммерческий директор компании ООО «Бета Живика», также следует отметить, что в данное подразделение входят специалисты, которые отвечают за реализацию функций, связанных с привлечением и последующим обслуживанием клиентов. Также специалисты отдела продаж непосредственным образом реализуют услуги продаж.

В результате стремительного роста объёмов реализации аптечной продукции, списочный состав персонала постоянно увеличивается.

В аптечной организации ООО «Бета Живика» систематически проводятся вебинары, семинары, курсы для повышения уровня знаний сотрудников. Обучение проводит бизнес-тренер, медицинские представители фармацевтических компаний. Проверка знаний персонала проводится каждую неделю в тестовой системе..

Проанализируем экономические параметры деятельности аптечной организации ООО «Бета Живика». Результаты финансовой деятельности (таблица 1).

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Бета Живика» за 2020 - 2022гг.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение			
				2021-2020гг.		2022-2021гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. · изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка ¹ , тыс.руб.	635,0	741,0	915,0	106,0	16,6	174,0	23,4
2. Себестоимость продаж ¹ , млн.руб.	266,0	300,0	350,0	34,0	12,7	50,0	14,2
3. Валовая прибыль ¹ (убыток), млн.руб.	369,0	441,0	565,0	72,0	19,5	124,0	21,9
4. Управленческие расходы ¹ , млн.руб.	70,0	92,0	125,0	22,0	23,9	33	26,4
5. Коммерческие расходы ¹ , млн. руб.	80,0	90,0	100,0	10,0	11,1	10,0	10,0
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	219,0	259,0	340,0	40,0	15,4	81,0	23,8
7. Чистая прибыль ¹ , млн. руб.	216,15	255,71	336,0	39,56	15,4	80,29	23,8
8. Основные средства, млн. руб.	4,7	5,2	6,3	0,5	9,6	1,1	17,4
9. Оборотные активы ² , тыс. руб.	1,3	1,7	2,3	0,4	23,5	0,6	26,0
10. Численность ППП, чел.	70	65	73	-5	-7,6	8	10,9
11. Фонд оплаты труда ППП ³ , млн. руб.	2,85	3,290	4,0	0,44	13,3	0,71	17,7
12. Производительность труда работающего, млн.руб. (стр1/стр.10)	9,07	11,4	12,5	2,33	20,4	1,1	8,8

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	40,0	49,0	54,7	9,0	18,3	5,7	10,4
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	135,1	142,5	145,2	7,4	5,1	2,7	17,7
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	488,4	435,8	397,8	-52,6	-12,0	-38	-9,5
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	34,4	34,9	37,1	0,5	1,4	2,2	5,9
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	52,6	53,7	59,1	1,1	2,04	5,4	9,1
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1 *100 коп.)	65,5	65,0	62,8	-0,5	-0,7	-2,2	-3,5

В 2021 году выручка выросла на 106 млн. рублей, в 2022 году на 174 млн. рублей. Подобный рост выручки демонстрирует высокий уровень результативности розничной деятельности аптечной организации ООО «Бета Живика». Также себестоимость за анализируемый период выросла в 2021 на 34 млн. рублей, в 2022 году на 50 млн. рублей.

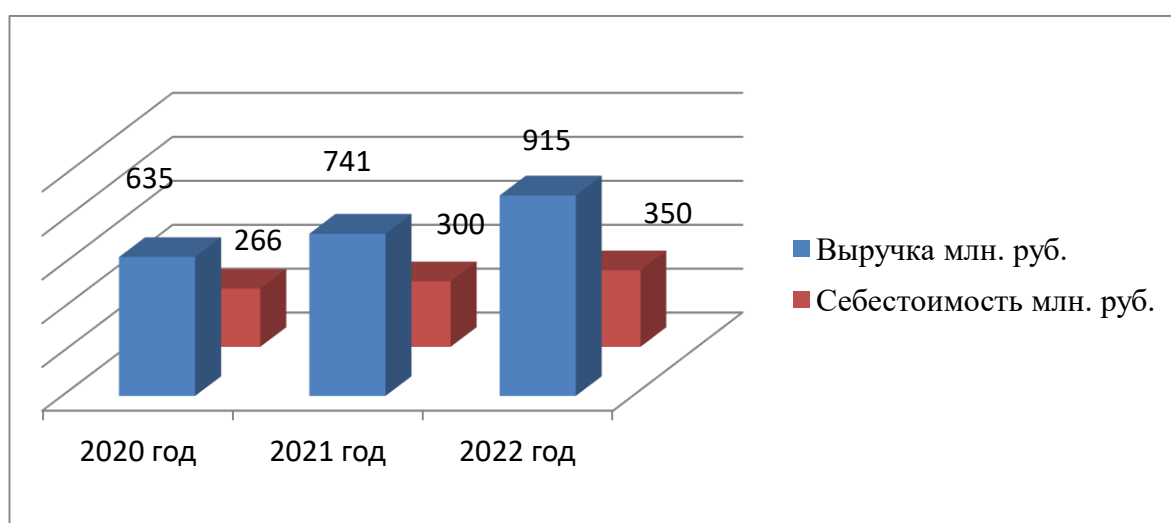


Рисунок 11 – Анализ выручки и себестоимости деятельности аптеки ООО «Бета Живика» в 2020-2022 гг., тыс. руб.

Прибыль от продаж, рентабельность с каждым годом увеличивалась подобное обстоятельство подтверждает тот факт, что организация за рассматриваемый временной период демонстрирует достаточно эффективное функционирование, что, безусловно, заслуживает положительной оценки.

Аптечная сеть ООО «Бета Живика» стремительно развивается, расширяя свою деятельность. Не смотря на уход импортных товаров, компания заключает договора с ведущими отечественными организациями по производству лекарственных препаратов, изделий медицинского назначения, косметики премиального качества. Увеличивается ассортимент лекарственных средств для реализации и сумма чистой прибыли.

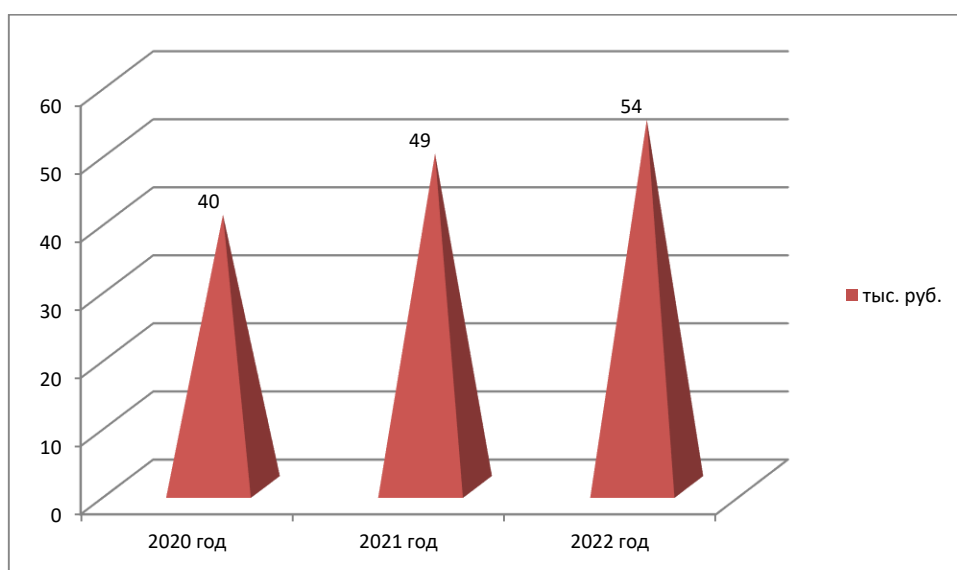


Рисунок 12 - Динамика заработной платы сотрудников аптечной организации ООО «Бета Живика» за 2020-2022 годы.

Так же не смотря на сложные периоды с 2020 года по 2022 год руководство аптечной организации думает о своих сотрудниках, путем повышения заработной платы. 2020 году зарплата сотрудника составляла 40000 рублей, в 2021 году 49000 рублей, 2022 году 54700 рублей. Подобные обстоятельства в повышении заработной платы являются достаточно неоднозначными и имеют как положительную, так и отрицательные стороны.

В 2020-2021 годы пандемии COVID19 сотрудники увольнялись по собственному желанию, чтобы меньше контактировать с людьми для сохранения своего здоровья, тем самым большая нагрузка ложилась на плечи работающего персонала. Увеличился фонд оплаты труда, производительность труда, из-за нехватки сотрудников работающие сотрудники брали дополнительные смены, тем самым получали возможность заработать больше денег.

2.2 Анализ структуры и динамики персонала аптечной организации ООО «Бета Живика»

Экономика в современных организациях зависит и от управления человеческими ресурсами. Конкурентная борьба за специалистов возрастает. Каждая компания пытается переманить специалиста, предлагая более комфортные условия. Чтобы не потерять своих сотрудников организациям приходится внедрять инновации, улучшать существующие условия труда, мотивировать сотрудников. Для эффективного функционирования организации каждые обязанности рабочего места распределены на отделенных сотрудников. Организация заботится о здоровье своих сотрудников, а также о производительности.

Таблица 2 – Динамика численности сотрудников аптечной организации ООО «Бета Живика» за 2020-2022 гг., чел.

Категория	2020		2021		2022	
	кол-во, сотрудников	удельный вес, %	кол-во, сотрудников	удельный вес, %	кол-во, сотрудников	удельный вес, %
Руководители	9	12,8	9	13,8	9	12,4
Специалисты (Провизоры/фармацевты)	30	42,8	27	41,5	32	43,8
Рабочие и служащие	31	44,4	28	44,7	32	43,8
Итого	70	100	65	100,00	73	100,00

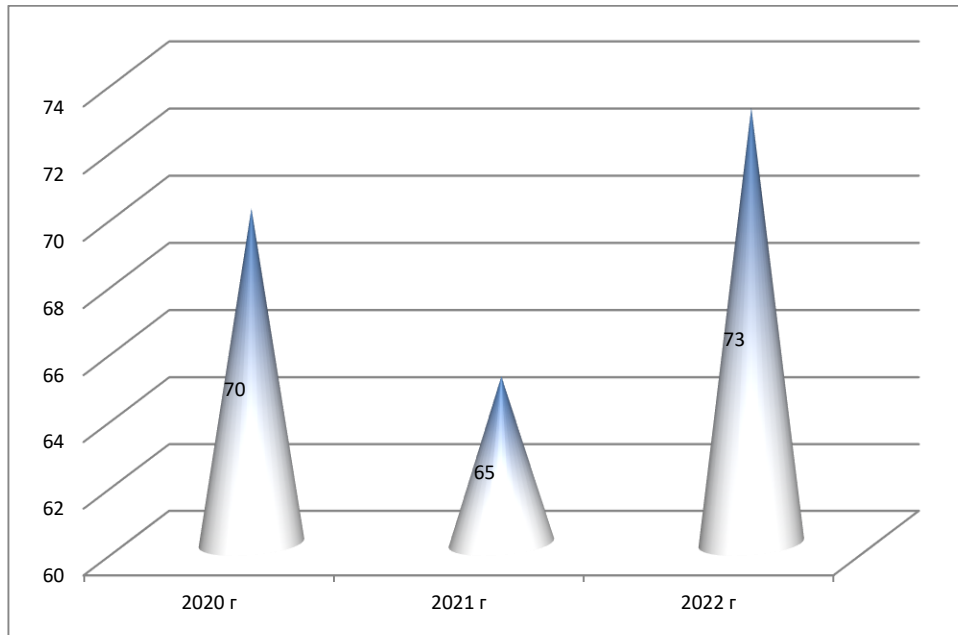


Рисунок 13 – Динамика численности сотрудников в период 2020-2022 гг., чел.

Стоит отметить, что общее количество сотрудников анализируемой компании ООО «Бета Живика» на момент 2020 года составляет 70 человек. При этом численность персонала, занимающего руководящие должности, составляет 9 человек, количество рабочих и служащих равняется 31 сотрудник, и 30 человек в аптечной организации ООО «Бета Живика» занимают должность специалистов.

В свою очередь, сопоставляя периоды 2021 года и 2020 года во время пандемии COVID 19, возможно отметить снижение числа сотрудников организации ООО «Бета Живика» на 5 человек. При этом общее количество сотрудников составило 65 человек. В данном случае из общего количества сотрудников 9 человек в организации занимают руководящие должности, 27 сотрудника являются специалистами и, соответственно, 28 человек представляют специальности рабочих, а также служащих в данной организации ООО «Бета Живика».

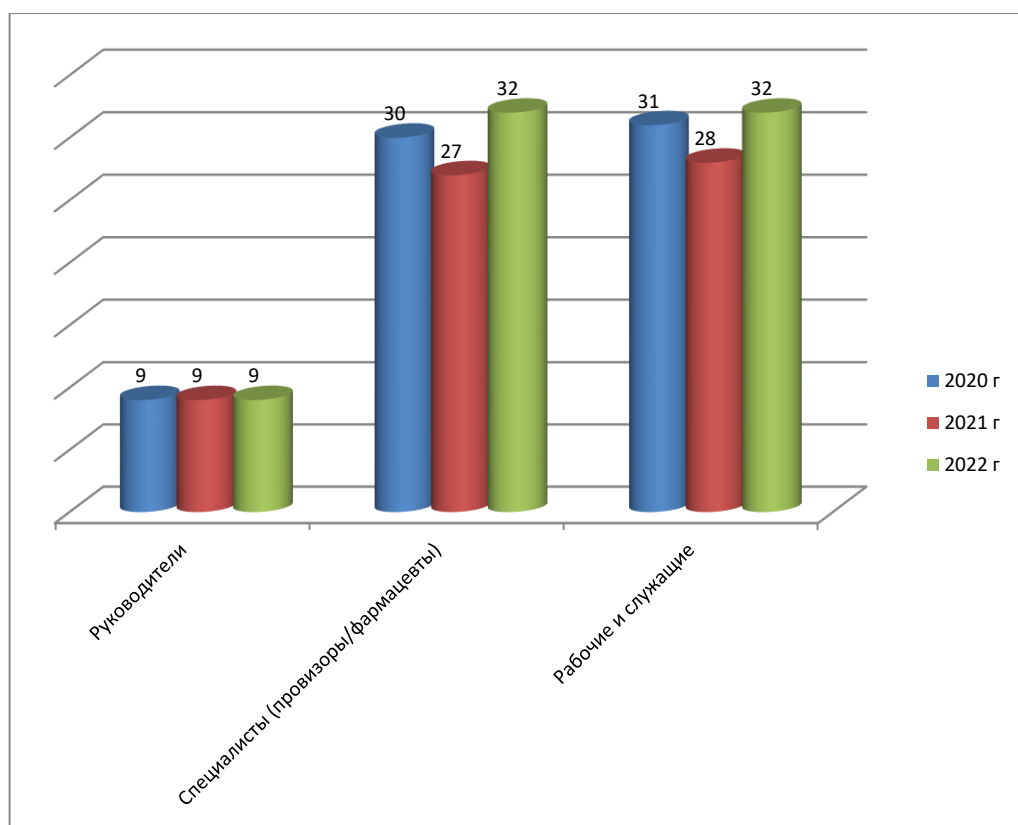


Рисунок 14 – Структура персонала в аптечной организации ООО «Бета Живика» по категориям в 2022 г., %

Таблица 3 - Гендерный анализ сотрудников аптечной организации ООО «Бета Живика» за 2020-2022 гг.

Годы	Мужчины		Женщины		Общее кол-во	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
2020	12	17,1	58	82,9	70	100
2021	11	16,9	54	83,1	65	100
2022	13	17,8	60	82,2	73	100

По данным таблицы 3 можно увидеть, что в аптечной организации большая часть сотрудников женщины, мужчины в основном занимают руководящие должности. Также в годы пандемии в 2021 относительно 2020 численность сотрудников сократилась на 5 человек, из них 4 женщины, 1 мужчина. В 2022 году компания приняла на работу 8 человек, из них 6 женщин, 2 мужчин.

Уровень образования в аптечной организации ООО «Бета Живика» представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Структура персонала по уровню образования аптечной организации ООО «Бета Живика» за 2020-2022 гг.

Показатель	2020		2021		2022		Абс. изм., чел.		Темпы роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Сотрудники со средним образованием	6	8,5	4	6,1	6	8,2	-2	2	66,6	150
Сотрудники со средне-специальным образованием	41	58,5	36	55,3	45	61,6	-5	9	87,8	125
Сотрудники с высшим образованием	23	33	25	38,6	22	30,2	2	-3	108,6	88
Итого:	70	100	65	100	73	100	-5	8	92,8	112,3

Данные отраженные в таблице 4 представлены на рисунке 15.

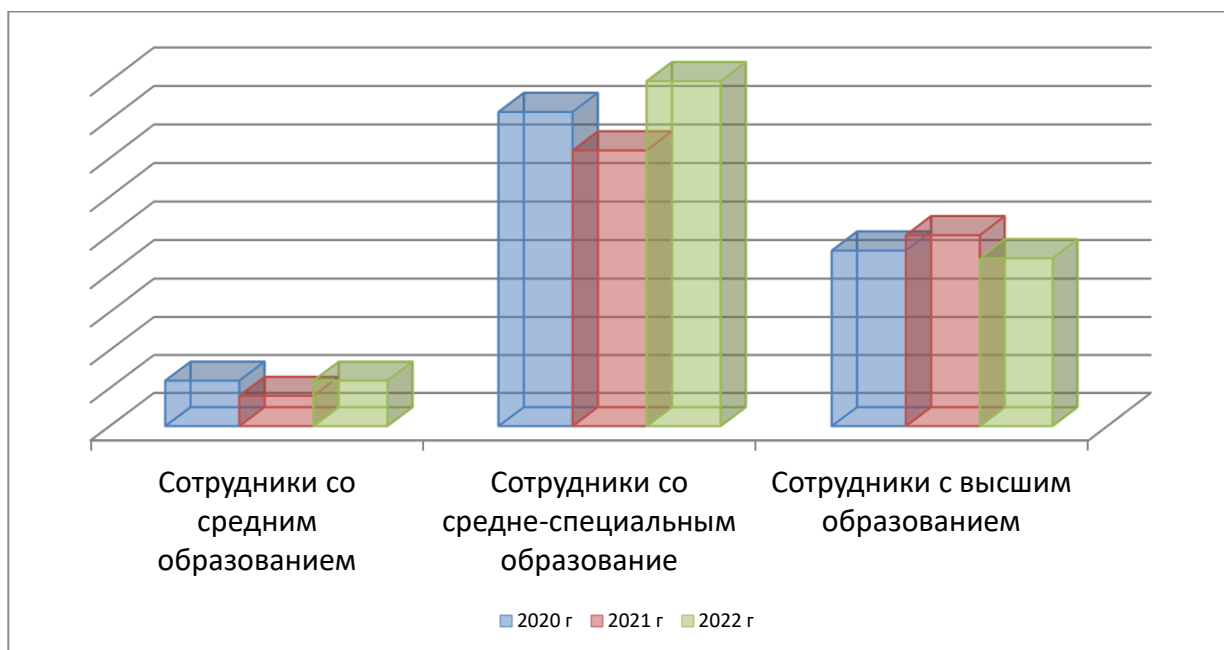


Рисунок 15 - Структура персонала по уровню образования аптечной организации ООО «Бета Живика» за 2020-2022 гг.

На 2022 год уровень образования сотрудников аптечной организации средний: 61,6% сотрудников имеет средне-специальное (фармацевтическое) образование; а 30,2% сотрудников имеют высшее образование (провизор).

Помимо этого стоит отметить, что 8,2 % имеют среднее образование (рисунок 15).

В таблице 5 представлены данные по возрастной структуре персонала организации.

Таблица 5 – Анализ сотрудников по возрасту аптечной организации ООО «Бета Живика»

Возрастная группа	2020		2021		2022		Абс.изм., чел.		Темпы роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
От 18 до 35 лет	35	50	30	46,2	32	43,9	-5	2	85,7	106,6
От 36 до 45 лет	30	42,8	28	43	30	41	-2	2	93,3	107,14
От 46 до 55 лет	3	4,3	5	7,7	8	10,9	2	3	166,66	160,00
Старше 56 лет	2	2,9	2	3,1	3	4,2	0	1	100,00	150
Итого:	70	100	65	100	73	100	-5	8	92,8	112,30

В период с 2020 по 2022 годы в аптечной организации ООО «Бета Живика» преобладают сотрудники возрастной группы от 18 до 35 лет. Сотрудников такой возрастной группы можно обучить с нуля тонкостям правильной работы данной аптечной организации. Переобучить опытного сотрудника сложнее, чем сотрудника с наименьшим опытом (рис.16).

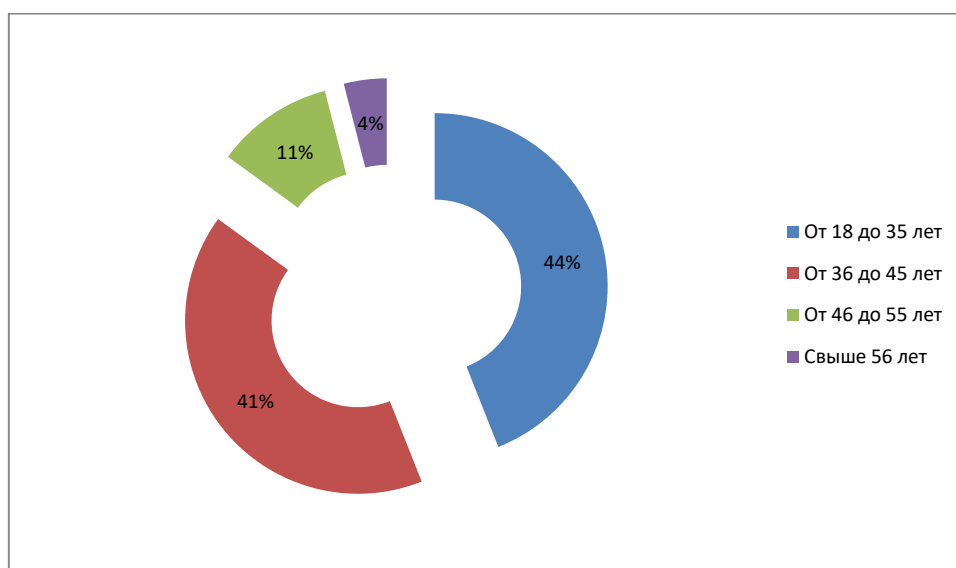


Рисунок 16 – Возрастная структура персонала ООО «Бета Живика» в 2022 г.

Таблица 6 - Анализ сотрудников по стажу работы в аптечной организации ООО «Бета Живика»

Стаж работы	2020г кол-во чел.	2021г кол-во чел.	2022г кол-во чел.	изменения		темп роста %	
				2021 г/ 2020 г	2022 г/ 2021 г	2021 г/ 2020 г	2022 г/ 2021 г
до 1 года	11	8	5	-3	-6	73	63
от 1 года до 3 лет	27	25	29	-2	4	92	116
с 3 лет до 5 лет	25	21	27	-4	6	84	128
свыше 5 лет	7	11	12	4	1	157	109
итог	70	65	73	-5	8	93	112

Анализ сотрудников по стажу работы в аптечной организации (рис.17).

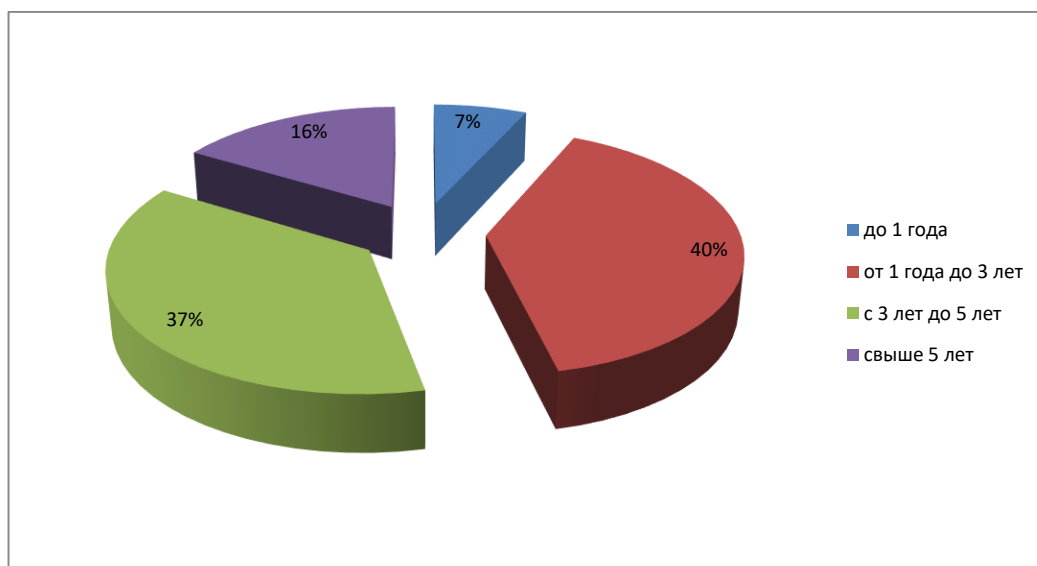


Рисунок 17 – Анализ сотрудников по стажу работы ООО «Бета Живика» в 2022 г.

За 2022 год анализ показал, что в аптечной организации ООО «Бета Живика» преобладают сотрудники со стажем до трех лет, численность составляет 29 человек. до пяти лет составило 27 человек.

Организация имеет нужное количество сотрудников, для эффективного функционирования предприятия.

2.3 Оценка стратегии управления персоналом в ООО «Бета Живика»

Требуется обратить внимание на то, что в компании ООО «Бета Живика» не осуществляется разработка комплексной стратегии, отвечающей за управление персоналом. Однако в данной организации чётко определены цели стратегического характера, которые имеют отношение к используемой в компании системе управления персоналом.

При этом в анализируемой компании ООО «Бета Живика» менеджер по персоналу реализует весь объём работы с персоналом данной фирмы.

Рассмотрим основные элементы стратегии управления в аптечной организации ООО «Бета Живика» :

- поиск и приём сотрудников;
- онбординг сотрудников;
- стимулирование сотрудников;
- обучение сотрудников.

Поиск и приём сотрудников.

Для каждого нового сотрудника или переведенного с должности на должность составляется трудовой договор, в котором сотрудник должен ознакомиться со своими обязанностями , изучить трудовой распорядок. А работодатель в свою очередь предоставляет всё необходимое для дальнейшей работы сотрудника.

Стоит отметить, что в процессе мероприятий, связанных с подбором персонала в ООО «Бета Живика», менеджмент использует представленные ниже критерии и принципы, которые продемонстрированы в таблице 8.

Таблица 7 – Принципы и критерии подбора персонала ООО «Бета Живика»

Поиск сотрудников	
Принципы	Критерии
Поиск наиболее подходящего сотрудника для должности. Выявляются сильные стороны сотрудника.	Уровень образования Навыки Компетентность
Не принимать сотрудников, если нет свободных вакансий	Профессиональные качества
Профессиональные качества должны соответствовать предполагаемой должности	Физическая подготовка Тип личности Потенциальные возможности
Выбор в пользу квалифицированного сотрудника	

Обозначенные принципы следует считать основными в определении целей, которые преследуются кадровой политикой ООО «Бета Живика». Кроме того, они характеризуют ценности, сформировавшиеся в корпоративной культуре анализируемой компании.

Далее необходимо более детально рассмотреть характеристику главных этапов, которые включает в себя процесс по отбору персонала, схематично они отражены на рисунке 18.

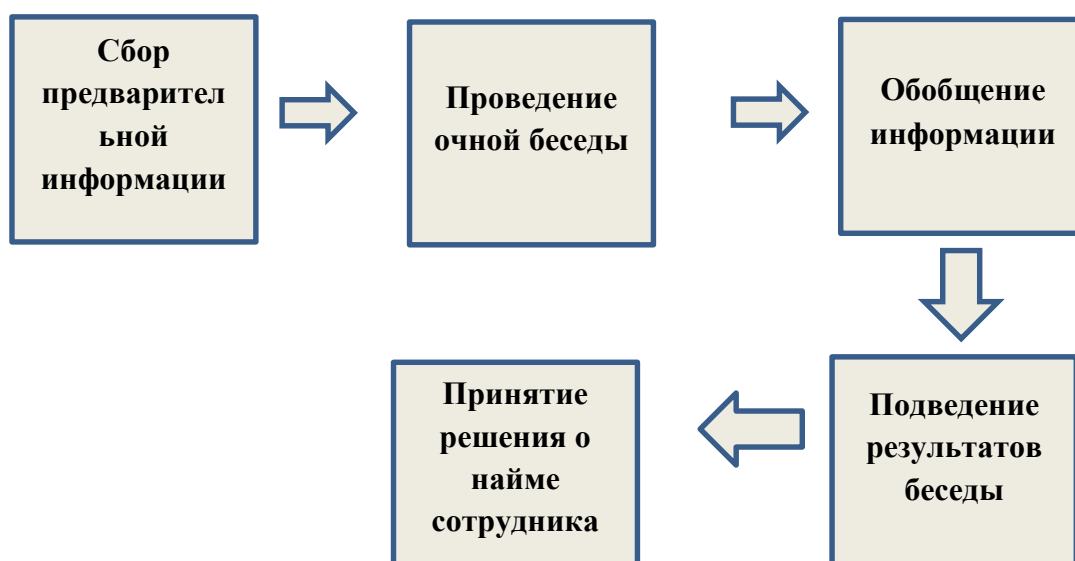


Рисунок 18 – Технология отбора персонала в ООО «Бета Живика»

Необходимо подчеркнуть, что ключевое значение представляет объективная оценка соискателей, которая необходима для того, чтобы установить, насколько претендент соответствует имеющейся в ООО «Бета Живика» вакантной должности.

Следующим этапом необходимо проанализировать источники для поиска сотрудников в аптечной организации (таблица 8).

Таблица 8 – Источники поиска сотрудников в ООО «Бета Живика» за 2022 г.

Источники	Кол-во найденных источников	Расходы на поиск кадров, в руб.
НН.ру (интернет)	38	70000
Предложение от знакомого	5	0
Перевод внутри сети	10	0
Итого:	53	70000

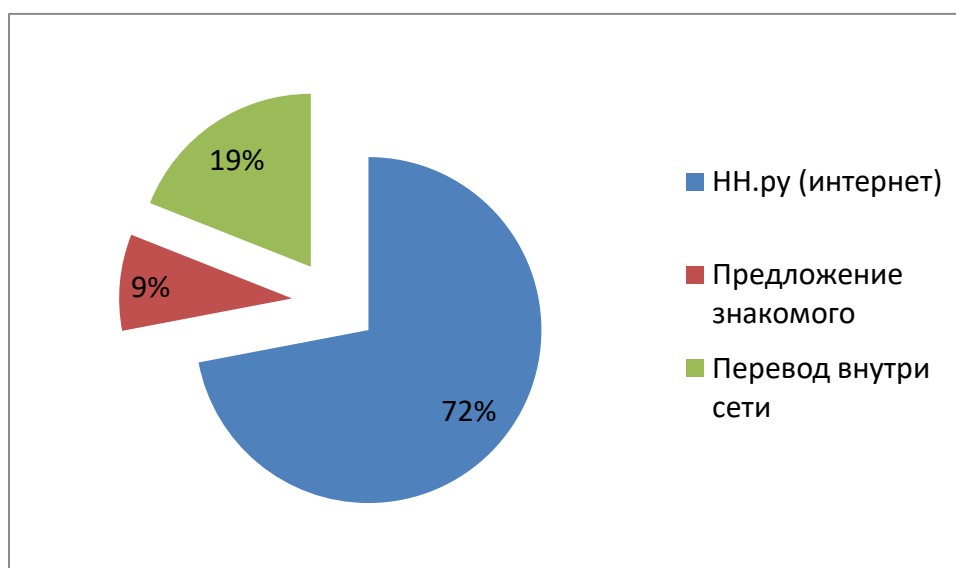


Рисунок 19 – Анализ источников для поиска сотрудников в ООО «Бета Живика» за 2022 год

Информация, представленная в таблице 8, свидетельствует о том, что наибольший поиск сотрудников осуществляется при помощи источников в сети Интернет. При этом подобная методика кадрового подбора характеризуется наибольшим уровнем финансовых издержек. Второе место

занимают внутренние перемещения сотрудников, которые, как правило, осуществляются на руководящие должности.

При этом менеджер по персоналу ООО «Бета Живика» определяет потребность компании в персонале. В свою очередь основу установления данной потребности составляет изменения объёмов работ, необходимых для реализации в компании образовательного процесса. Кроме этого менеджер по персоналу ООО «Бета Живика» несёт ответственность за объективность, а также полноту информационной базы, которая требуется для реализации последующего отбора соискателей.

Зачастую они выражаются в прямых распоряжениях и заданиях полученных от руководства фирмы, направленность которых заключается в чётком соблюдении постановлений и законов, а также распоряжений и приказов руководства компании.

Благодаря использованию экономических методов мотивации труда сотрудников в организации происходит формирование необходимых условий, в которых трудовой коллектив данной компании побуждается к реализации эффективной трудовой деятельности благодаря экономическому стимулированию. К материальным вознаграждениям относят: доплата, надбавка, премирование, материальная помощь.

Проанализируем данные о удовлетворительности условиями труда (рисунок 20).

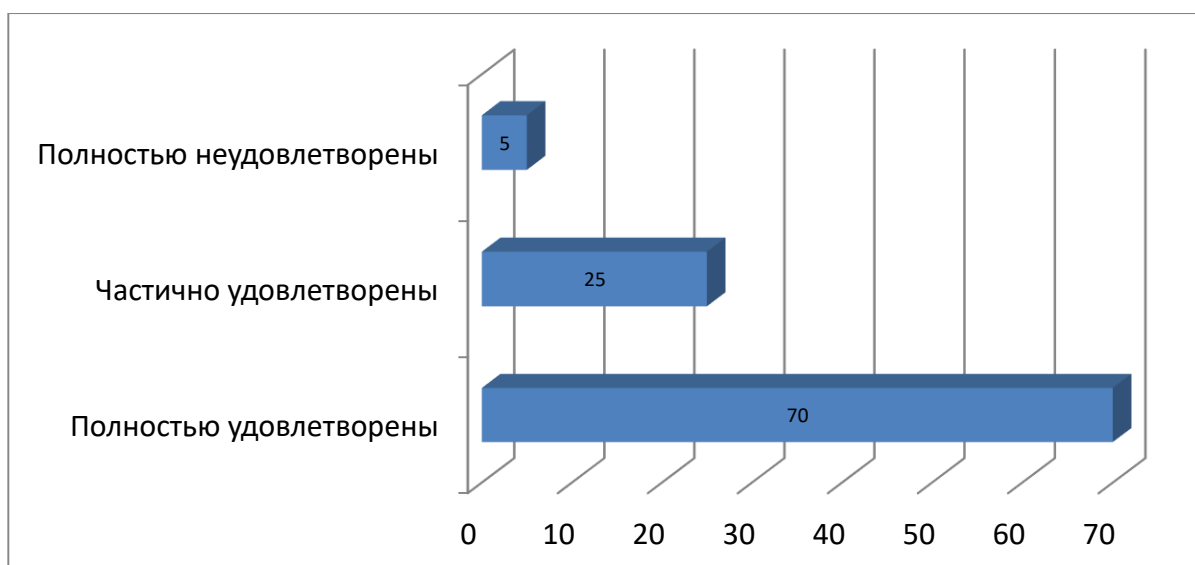


Рисунок 20 – Анализ удовлетворительности сотрудников условиями труда

70% сотрудников полностью удовлетворены условиями труда, 25% частично удовлетворены, 5% не удовлетворены, так как работа связана с денежными средствами и требует повышенного внимания в расчете с покупателями.

Проанализируем результат опроса по удовлетворительности графиком работы (рисунок 21).

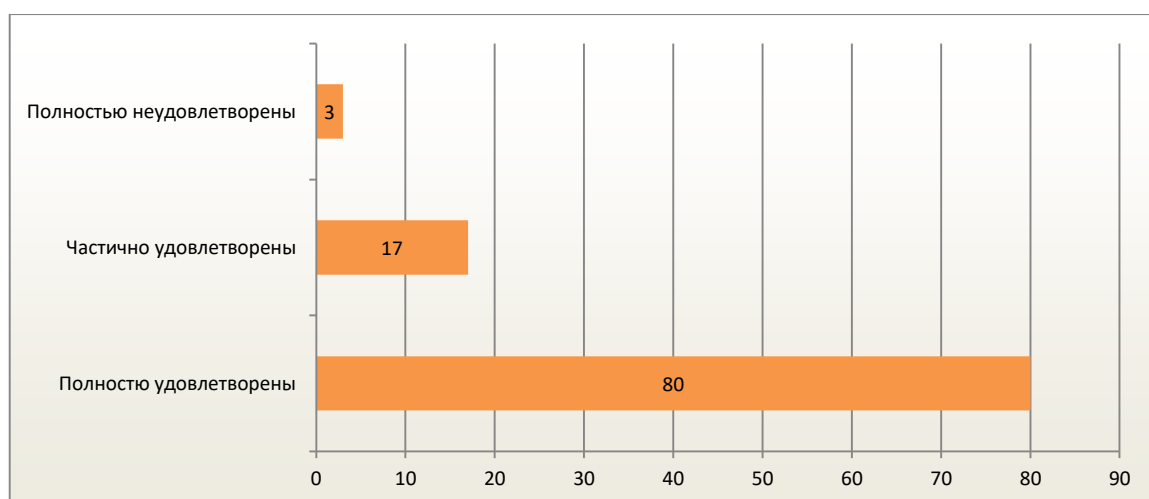


Рисунок 21 – Анализ удовлетворительности сотрудников графиком работы в аптечной организации ООО "Бета Живика"

График работы аптечной организации с 8:00 до 21:00, в праздничные дни рабочий день сокращают на 2-3 часа. По результат анализа видно, что 80% сотрудников полностью удовлетворены графиком, 17% частично удовлетворены, 3% полностью не удовлетворены. Сотрудникам, работающим далеко, неудобно добираться, так ка после 21:00 общественный транспорт едет реже, а также ранний подъем, чтобы вовремя добраться и открыть аптеку.

Анализ результата опроса сотрудников о возможностях карьерного роста (рисунок 22).

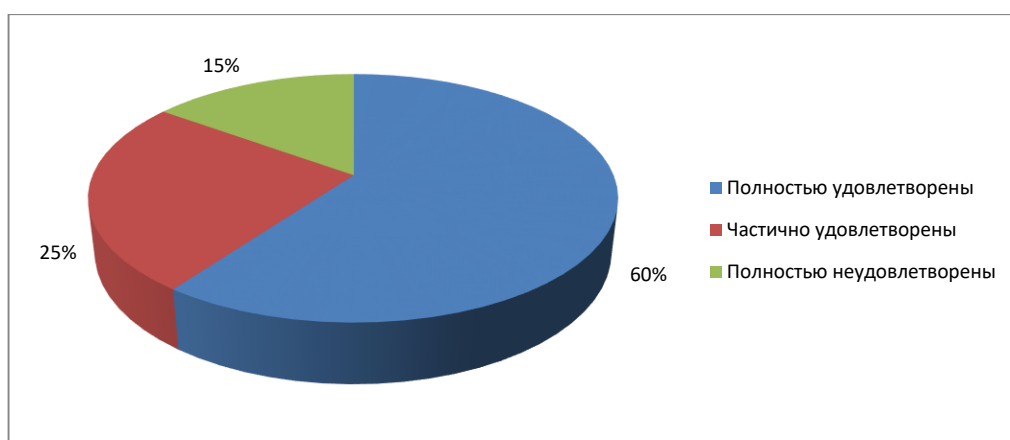


Рисунок 22- Анализ сотрудников о возможностях карьерного роста в аптечной организации ООО «Бета Живика»

В результате опроса было выявлено, что 60 % сотрудников полностью удовлетворены, в течении 5 лет им удалось продвинуться по карьерной лестнице, 25% частично удовлетворены, 15% полностью неудовлетворены, так как им спустя 10-15 лет работы не удалось продвинуться по карьерной лестнице.

Проанализируем данные о зарплате по должностям в аптечной организации ООО «Бета Живика» за период с 2020 г по 2022 г (рис.23).

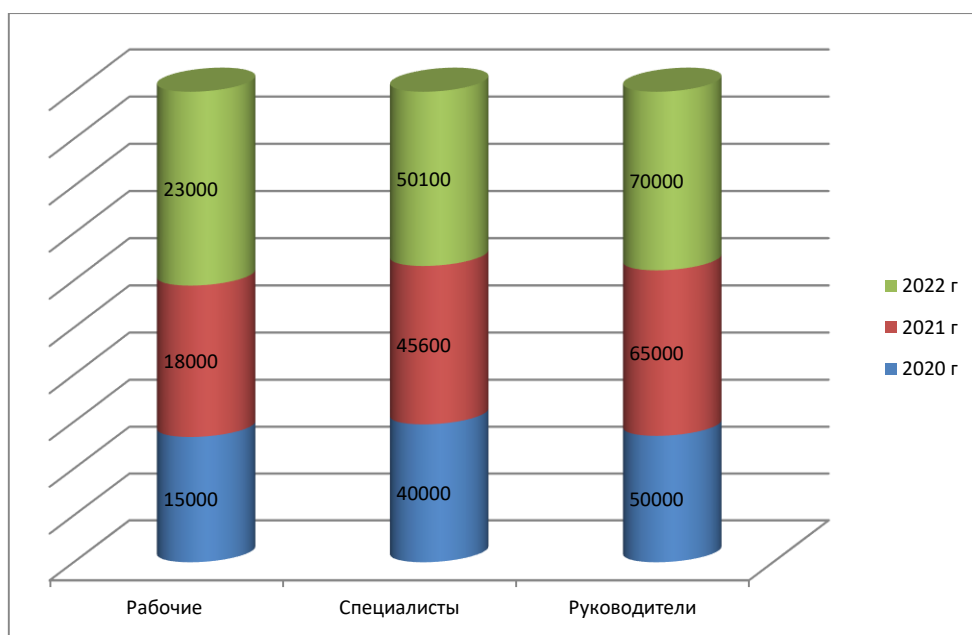


Рисунок 23 – Анализ зарплаты сотрудников ООО «Бета Живика», тыс. руб.

Анализ опроса удовлетворительности сотрудников заработной платой (рисунок 24)

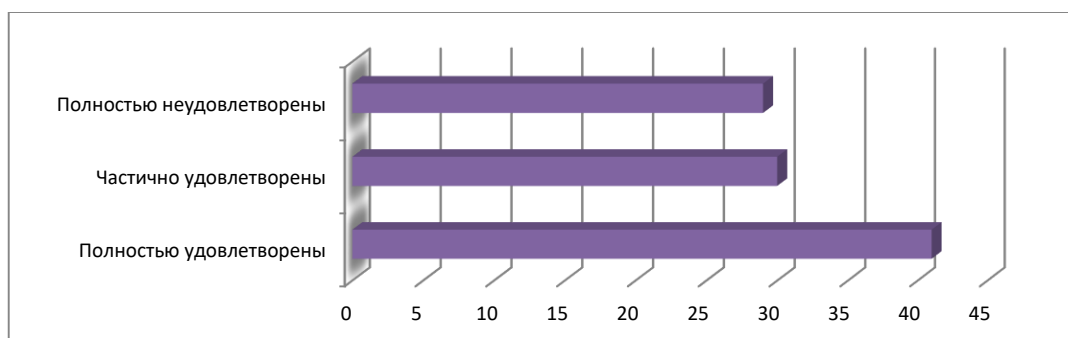


Рисунок 24 – Анализ сотрудников удовлетворенных заработной платой

По результатам анализа видно, что разница между удовлетворенными сотрудниками и недовольными небольшая всего 12%. Из этого следует, что необходимо пересмотреть заработную плату сотрудникам.

Обучение персонала.

Обучение персонала в аптечной организации проходит через различные митапы очные, дистанционные; еженедельно проводится тестирование сотрудников, для проверки уровня знаний, как по лекарственным препаратам,

так и по рабочей деятельности в целом. Которая включает учебу по безопасности : безопасное обращение с персональными данными; основы пожарной безопасности; первая помощь; противодействие терроризму; работу в РМК; стандарты мерчандайзинга.

Также был опрос о степени удовлетворительности системой обучения сотрудников в аптечной организации ООО «Бета Живика» (рисунок 25)

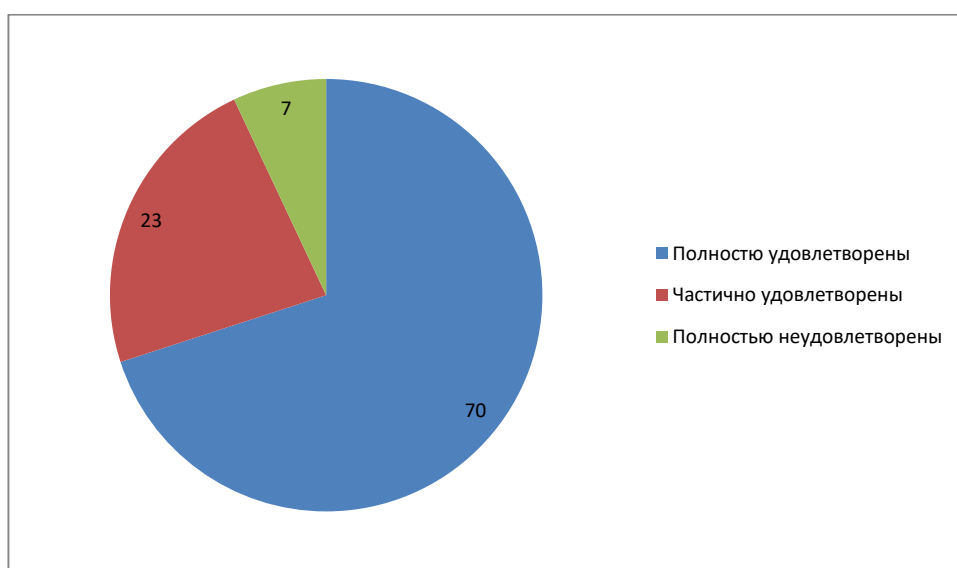


Рисунок 25 – Структура сотрудников, удовлетворенных системой обучения в аптечной организации ООО «Бета Живика» %.

На рисунке 26 видно, что 70% сотрудников полностью удовлетворены системой обучения, 23 % частично удовлетворены. И 7% сотрудников не удовлетворены, объясняя это тем, что процесс обучения затяжной и не всегда есть конкретика.

Таблица 9 – Оценка системы управления персоналом в аптечной организации ООО «Бета Живика»

Элементы системы	Значимость критерия	Эксперты								Итого
		№ 1		№2		№3		№4		
		балл	вес	балл	вес	балл	вес	балл	вес	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Поиск сотрудников	0,06	4	0,24	3	0,18	5	0,3	4	0,24	0,96
Отбор и приём сотрудников	0,11	5	0,55	5	0,55	5	0,55	5	0,55	2,2
Адаптирование сотрудников	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	0,28
Повышение уровня знаний сотрудников	0,27	4	1,08	4	1,08	5	1,35	5	1,35	4,86
Оценивание сотрудников	0,12	3	0,36	5	0,6	3	0,36	3	0,36	1,68
Стимулирование сотрудников	0,18	4	0,72	3	0,54	2	0,36	4	0,72	1,82
Итого	1,14	22	4,15	21	3,75	22	3,72	25	4,82	15,92

Основываясь на представленной выше информации, наибольший балл получило повышение уровня знаний сотрудников (обучение) - 4,86; отбор и прием сотрудников 2,2; онбординг персонала получила балла;. Эксперты отдали предпочтение обучению сотрудников.

Глава 3 Рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом аптеки ООО «Бета Живика»

3.1 Рекомендации по разработке стратегии управления персоналом аптеки ООО «Бета Живика»

Основываясь на исследованиях данных аптечной организации ООО «Бета Живика», было выявлено, что система управления персоналом используется не полностью. Стоит отметить, что данный факт является негативным фактором для функционирования фирмы, это обусловлено тем, что за года функционирования компании руководящее звено так и не сформировало комплексную кадровую стратегию, которая бы учитывала генеральный стратегический курс развития фирмы. Кроме этого необходимо отметить, что ввиду отсутствия кадровой стратегии достаточно большое количество различных показателей, отражающих функционирование фирмы, испытывает на себе отрицательное влияние.

Принимая за основу имеющуюся информацию, а также учитывая то обстоятельство, что анализируемая компания ООО «Бета Живика» зарекомендовала себя на рынке труда, как стабильная сеть, необходимо развивать партнерские отношения.

А также кадровую систему в аптечной организации необходимо разделить на отделы:

- отдел поиска, отбора и приема сотрудников;
- отдел онбординга новых сотрудников;
- отдел повышение уровня знаний (обучение) и развитие сотрудников;
- отдел контроль за качеством и количеством выполненной работы, а также стимулирование сотрудников.

- отдел по поиску новых дистрибьютеров, для поставки лекарственных препаратов.

Для расширения организации и привлечения большего количества сотрудников, необходимо расширять ассортимент; искать новых дистрибьютеров, которые готовы платить за выкладку товара на витрины; повысить заработную плату сотрудникам.

Также необходимо создать “папку нового сотрудника”, чтобы новый сотрудник самостоятельно изучал специфику работы, а на тренингах мог обсудить возникшие вопросы с тренером.

Создание «папки нового сотрудника».

В период привыкания новому сотруднику необходимо изучить большой объем информации о рабочей деятельности предприятия. Новому сотруднику сложно запомнить всю информацию сразу, поэтому предлагается создать “папку для нового сотрудника”, в которой вся информация и документация будут разделены на главы:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- документация о порядке изучения персональных данных;
- документация, в которой расписана система оплаты труда;
- документация о проведении аттестации и сертификации;
- документация о нормах труда и отдыха и т.д.

Во втором разделе содержится информация о нормах и стандартах. В эту группу входят:

- предыстория о развитии аптечной организации ООО «Бета Живика», ее структурное подразделение, какое положение занимает на рынке труда, чем вызывает восхищение у конкурентов.
- стандарты работы : график работы аптечного подразделения, график работы отдельных сотрудников, график отпусков , период в который можно брать отпуска.

– списочный состав вышестоящее начальства ФИО и контактный номер телефона;

Название третьей главы папки - "Прочее". В ней собрана вся информация о рекламных буклетах, канцелярских принадлежностях и т.д.

Поиск новых дистрибьютеров, которые готовы платить за выкладку товара на витрины. Данное предложение актуально для маленького производства, которые относительно недавно начали свою деятельность, но имеющие доказательную базу эффективности препаратов или косметики.

Такие краткосрочные, долгосрочные перспективы приносят высокий уровень чистой прибыли. Чем выше прибыль, тем больше вложений в сотрудников, результатом которых является эффективная работа организации.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

За создание папки нового сотрудника отвечает менеджер по отбору персонала. Стоимость папки с содержимым 250 рублей, связано с затратами на бумагу, краску для принтера и продукцию для презентации на очном тренинге.

Выкладка товара на витрины, продвижение товара в население сложный процесс, требующий немалых вложений со стороны дистрибьютеров (таблица 10).

Таблица 10 - Единоразовые расходы дистрибьютеров для продвижения продукции в аптечной организации ООО «Бета Живика»

Расходы	сумма, руб.
Выкладка товара на витрины на 3 месяц	200 тыс
Медицинский представитель, отвечающий за обучение	70 тыс
Продвижение товара в население (продажа)	300 тыс
Итого	570 тыс

В таблице 10 рассмотрены основные вложения дистрибьютеров, направленные на продвижение продукции в население. Краткосрочная перспектива, но очень прибыльная для аптечной организации ООО «Бета Живика» (рисунок 26).

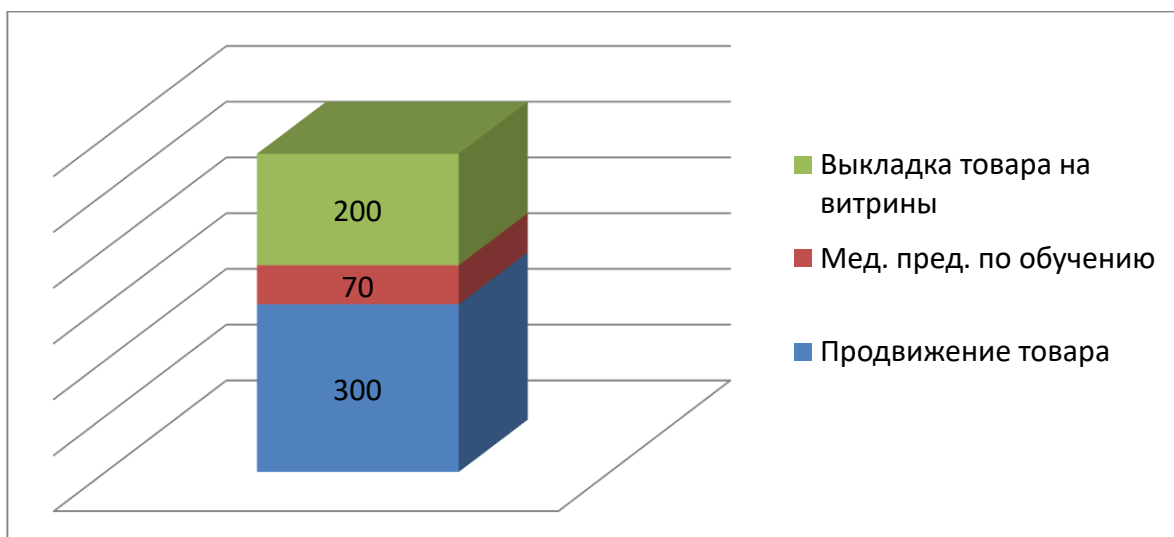


Рисунок 26 – Анализ прибыли от краткосрочного контракта для аптечной организации ООО «Бета Живика», тыс. руб.

Анализ прибыли. 570 тысяч переведены на счет аптечной организации, 230000 аптечная организация потратила на закупку товара. На балансе аптеки от данного контракта 340000. Если аптечная организация справляется с поставленной задачей, дистрибьютер заключает длительный контракт для дальнейшей реализации большого объема продукции. А это уже совершенно другая прибыль, в разы выше от первоначальной.

Таблица 11 - Удовлетворенность и повышение заработной платы сотрудникам

-	Текущая з/п, тыс. руб.	З/п, которую хотели бы тыс. руб.
Полностью удовлетворенные	50	55
Частично удовлетворенные	50	60

Продолжение таблицы 11

-	Текущая з/п, тыс. руб.	З/п, которую хотели бы тыс. руб.
Полностью неудовлетворенные	50	70

В результате опроса сотрудников удовлетворенностью заработной платы было выявлено, что неудовлетворенных сотрудников 29% (рис.27). Достаточно высокий процент, что грозит текучестью сотрудников, Чтобы этого не произошло необходимо повысить заработную плату.

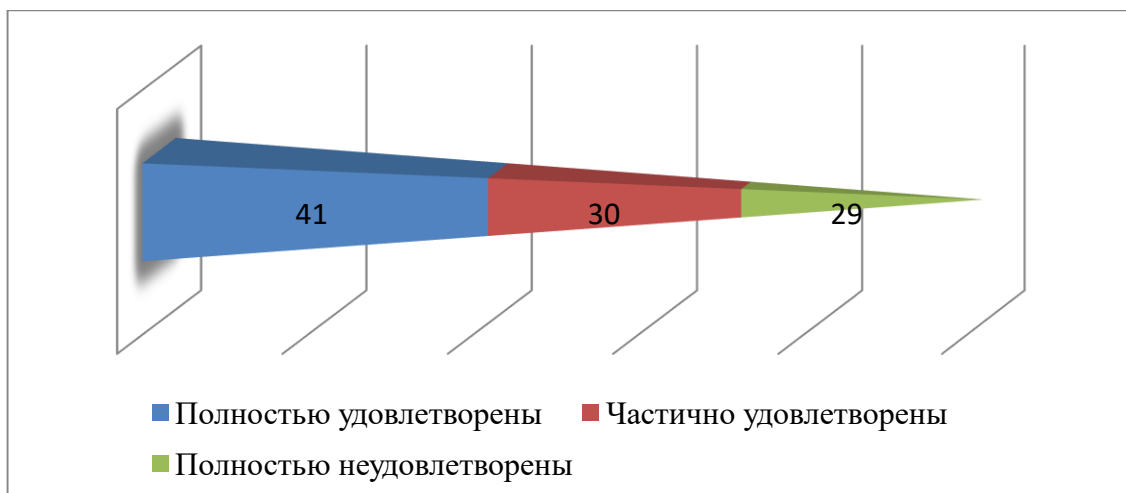


Рисунок 27- Анализ сотрудников удовлетворенных заработной платой, %

Так же во время опроса было выявлено сколько хотели бы получать сотрудники (рисунок 28).

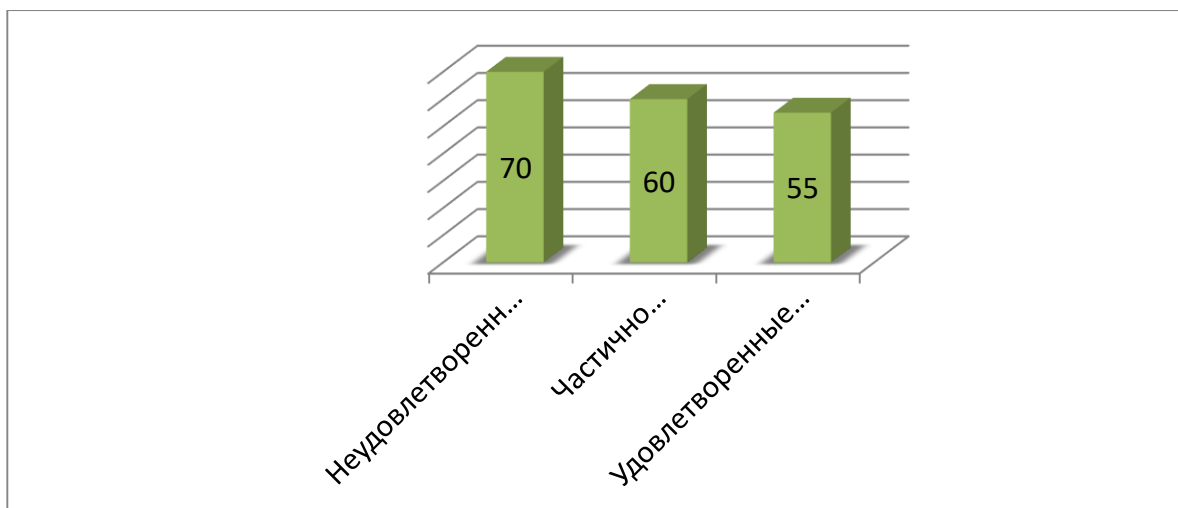


Рисунок 28 - Анализ заработной платы, которую хотели бы получать сотрудники.

В результате анализа видно, что самые неудовлетворенные по отношению к удовлетворенным хотели бы получать высокую заработную плату. А также по личным наблюдениям могу сделать вывод, что сотрудники, которые не удовлетворены заработной платой имеют больший потенциал, рвение и показывают самые лучшие результаты своей работы.

Смело могу предложить, что имея долгосрочные и краткосрочные прибыльные контракты, можно повысить заработную плату сотрудникам, чьи результаты работы превышают установленного индивидуального плана.

По результатам предложенных мероприятий можно ожидать социальный эффект (рисунок 29):

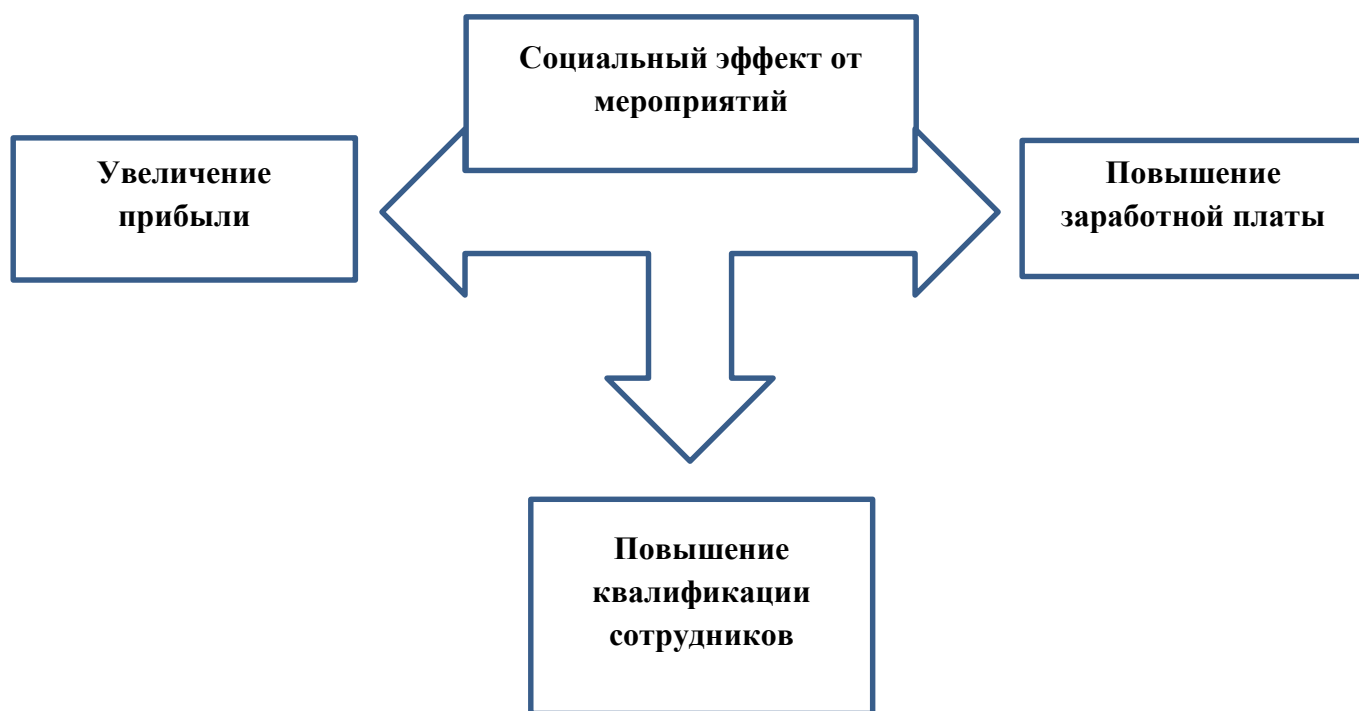


Рисунок 29 - Социальный эффект от предложенных мероприятий.

Предложенные мероприятия будут благотворно влиять на мотивацию сотрудников, на производительность труда и на эффективность работы организации в целом.

Заключение

При разработке стратегии управления персоналом корректируется весь комплекс производственной деятельности компании для того, чтобы он мог в полной мере отвечать запросам и интересам потребителей. Также проводится своевременная модернизация управленческой системы, в результате чего у компании появляется возможность получить необходимые ей конкурентные преимущества. Стоит отметить, что подобная работа направлена на реализацию долгосрочных и перспективных планов, имеющихся у фирмы.

Подобные обстоятельства обусловлены необходимостью совместного решения стратегических задач фирмы в краткосрочной, среднесрочной и длительной перспективе. Данный подход выражается в стратегическом курсе компании, в рамках которого определены задачи и конкретный набор мероприятий для их реализации, а также установлены сроки на это отведённые и определены лица, которые будут нести персональную ответственность за те или иные задачи. Также в стратегическом плане определяются ресурсы, требуемые для реализации тех или иных задач, к числу подобных ресурсов необходимо относить финансовые информационные и многие другие.

Аптечная организация ООО «Бета Живика» стабильная и быстро развивающаяся сеть. Для дальнейшего развития сети руководству рекомендуется разработать кадровую стратегию партнерского типа. Кадровую систему в аптечной организации необходимо разделить на отделы:

- отдел поиска , отбора и приема сотрудников;
- отдел онбординга новых сотрудников;
- отдел повышение уровня знаний (обучение) и развитие сотрудников;
- отдел контроль за качеством и количеством выполненной работы, а также стимулирование сотрудников.

Мероприятия направленные на совершенствование стратегии управления персоналом: создание папки сотрудника и повышение заработной

платы. Заключение прибыльных долгосрочных и краткосрочных контрактов. Которые повысят производительность труда, заинтересованность сотрудников в выполнении планов, получение личной прибыли и прибыли для организации.

Аптечная организация ООО «Бета Живика» зарекомендовала себя на рынке труда, как надежная, стабильная организация, с высоким уровнем прибыли и заработной платой в отличии от других сетей таких как «Вита», «Апрель», «Аптека от склада». Аптечная организация ООО «Бета Живика» покрывает недостатки, выявленные в результате ревизии. За счет организации или за счет компании производителя списываются лекарственные препараты, изделия медицинского назначения, косметика с истекшим сроком годности. В этом ООО «Бета Живика» имеет огромный плюс, так как другие сети списывают за счет сотрудников. Ежегодно аптечная организация проводит конкурсы. Сотрудников с лучшим результатом выделяют дополнительный отпуск, мини путешествие в города-курорты за счет компании.

Список используемых источников

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации/ А.Н. Аверин. - 3-е изд. - М. : Флинта: МПСИ, 2019. - 224 с.
2. Айтмуханбетова А.С. Выбор стратегии управления персоналом // Профессиональная ориентация. 2021. № 2. С. 133-136.
3. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2019. - 192 с.
4. Алимбеков Т.А. Формирование и реализация стратегии управления персоналом // Вестник СГТУ. 2020. № 1. С. 121-126.
5. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2021. №4 (16). С. 91-96.
6. Близнякова В.Е., Савадова Ю.Ю. Стратегия управления персоналом // Актуальные вопросы экономических наук. 2021. № 12-1. С. 12-17.
7. Брагин А.Г. Стратегия управления персоналом организации // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2020. № 9. С. 64-68.
8. Гришина Н.В. Стратегия управления персоналом системы защиты информации // Вестник МФЮА. 2021. № 1. С. 111-113.
9. Гусарова М.С. Некоторые актуальные вопросы реализации стратегии управления персоналом // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2021. №3. С. 25-28.
10. Данцева Д.С. Современные методы управления персоналом организации // Молодой ученый. 2020. № 40. С. 106-108.
11. Дериховская В.И. Взаимосвязь развития персонала и стратегии управления персоналом // БИ. 2019. № 7. С. 81-83.

12. Ефимов Г.И. О стратегии управления персоналом в современных условиях // Вестник РМАТ. 2021. № 1 (1). С. 303-305.
13. Караманова К.Г. Стратегия управления персоналом // Символ науки. 2020. № 2-2. С. 77-82.
14. Катанова О.А. Определение целей, стратегии, политики в управлении персоналом предприятия // ЭВД. 2022. № 1 (15). С. 88-89.
15. Коньшунова А.Ю. Стратегия управления персоналом как основной инструмент стратегического управления персоналом // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2021. № 2. С. 39-43.
16. Красноженова Г.Ф. Управление трудовыми ресурсами : учеб. пособие : для студентов вузов / Г.Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М. : ИНФРА-М, 2019. - 158 с.
17. Криворучко О.Н., Водолажская Т.А. Подход к формированию стратегий управления персоналом // Экономика транспортного комплекса. 2020. № 22. С. 71-74.
18. Кузнецова Н.В., Сеницына О.Н. К вопросу о стратегии управления персоналом организации // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2021. № 6. С. 3-7.
19. Лобанова Т.Н. Мотивационные стратегии в управлении персоналом // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 1. С. 81-85.
20. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2019. - 263 с.
21. Макиева М.Б. Стратегия управления персоналом организации // Проблемы современной экономики (Новосибирск). 2021. № 23. С. 68-70.
22. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: Учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. - М.: Дашков и К, 2020. - 344 с.

23. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Аудит, контроллинг и оценках расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2019. - 80 с.
24. Молого О.О. Стратегия управления персоналом // Научные и образовательные проблемы гражданской защиты. 2021. № 3. С. 93-95.
25. Мусаева А.З. Управление персоналом в стратегии предприятия // Вопросы структуризации экономики. 2020. № 4. С. 43-47.
26. Резникова О.С. Мероприятия по разработке стратегии управления персоналом // Бюллетень науки и практики. 2021. № 2. С. 1011-1014.
27. Рябикова С.С. Совершенствование стратегии управления персоналом // Известия ОГАУ. 2020. № 25-1. С. 29-32.
28. Саенко И.И., Андреева О.С. Стратегия управления персоналом // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 10-2. С. 281-284.
29. Семёнов А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2019. - 432 с.
30. Слепцова Е.В., Семенихина К.Г. Стратегия управления персоналом с учетом стратегии организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 9. С. 56-59.
31. Таланова Н.В., Алексеева Н.В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом // Вестник РУК. 2021. № 3 (21). С. 19-23.
32. Тарасов Ю.И., Чуяко Е.Б. Концепция управления персоналом в теории и практике классического менеджмента // Вестник Адыгейского государственного университета. 2020. № 1. С. 114-117.
33. Худан Ю.В. Формирование стратегий управления персоналом в кадровой политике организации // Научные исследования. 2020. №4 (15). С. 17-19.
34. Шкляева Н.А. Разработка стратегии управления персоналом // ТДР. 2021. № 6. С. 92-94.

35. Янов И.Е. Стратегии управления персоналом как основной рабочий инструмент системы управления персоналом // Вестник МГУЛ – Лесной вестник. 2020. № 2. С. 201-206.

Приложение А

АНКЕТА

Уважаемые коллеги!

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

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

1. Удовлетворены ли вы условиями труда?.

- Полностью удовлетворен
- Удовлетворен частично
- Полностью не удовлетворён

2. Укажите ваш пол

- мужской
- женский

3. Удовлетворены ли вы графиком работы?

- Полностью удовлетворен
- Удовлетворен частично
- Полностью не удовлетворён

4. Удовлетворены ли вы уровнем заработной платы?

- Полностью удовлетворен
- Удовлетворен частично
- Полностью не удовлетворён

5. Удовлетворены ли вы системой обучения?

- Полностью удовлетворен
- Удовлетворен частично
- Полностью не удовлетворён

6. Удовлетворены ли вы возможностями карьерного роста?

Продолжение приложения А

- Полностью удовлетворен
- Удовлетворен частично
- Полностью не удовлетворён

7. Удовлетворены ли вы оценкой вашего труда?

- Полностью удовлетворен
- Удовлетворен частично
- Полностью не удовлетворён

8. Удовлетворены ли вы отношениям руководства к нуждам работников?

- Полностью удовлетворен
- Удовлетворен частично
- Полностью не удовлетворён

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

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить.

Спасибо за участие!