

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

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

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка мероприятий по оптимизации управления персоналом организации

Обучающийся

А.В. Овсянников

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2024

## Аннотация

Актуальность проводимого исследования обусловлена значимостью оценки эффективности управления персоналом и стратегическим значением результата осуществления управленческих функций для достижения организациями целей своей деятельности.

Посредством анализа исходных данных становится возможным получить полное и достоверное представления об эффективности системы управления персоналом внутри организации, применяемых методах и инструментах для осуществления кадровой работы, общей эффективности работы кадровых подразделений и иных производственных подразделений организации, психологическом климате в трудовом коллективе. На основании перечисленных данных становится возможным осуществлять планирование развития системы управления персоналом, в связи с чем можно говорить о повышенной важности указанного вида управленческой деятельности для небольших и молодых предприятий.

Цель работы – разработка мероприятия по оптимизации управления персоналом в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ».

Объект исследования – ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ».

Предмет исследования – ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ».

В ходе написания работы использовались методы: балансовый, системный анализ, сравнений, опытный, последовательной постановки.

Бакалаврская работа состоит из таких частей как: введение, три раздела, заключение, список используемой литературы.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения 2 могут быть использованы специалистами ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» в целях повышения эффективности деятельности организации.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты оптимизации управления персоналом организации	7
1.1 Понятие оптимизации управления персоналом организации и ее роль в современных условиях .....	7
1.2 Направления и методы оптимизации управления персоналом организации .....	19
2 Анализ оптимизации управления персоналом организации ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» .....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» .....	27
2.2 Анализ системы и оптимизации управления персоналом организации	34
3 Разработка мероприятий по оптимизации управления персоналом ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» .....	51
3.1 Предложения по оптимизации управления персоналом ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» .....	51
3.2 Социально-экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий .....	58
Заключение .....	64
Список используемой литературы и используемых источников.....	67

## Введение

В современных условиях со стороны как научного сообщества, так и участников предпринимательской деятельности сохраняется теоретико-прикладной интерес к теме оценки эффективности системы управления персоналом, а также отдельных её компонентов.

Многие исследования и неудачные примеры экономической деятельности прямо указывают на то, что осуществлять руководство организацией основываясь исключительно на свои собственные ощущения в сформировавшихся условиях невозможно.

При этом важно отметить, что экспертиза системы управления персоналом подразумевает под собой комплексное исследование всей системы управления, включая как непосредственно службы и подразделения, задействованные в работе с персоналом, так и высшее руководство организации.

Как правило, службы и подразделения по работе с персоналом осуществляют анализ кадрового потенциала организации, оценивают эффективность существующей организационной структуры и реализации функций управления. Также кадровые службы занимаются разработкой рекомендаций по повышению эффективности системы управления персоналом.

Актуальность проводимого исследования обусловлена значимостью оценки эффективности управления персоналом и стратегическим значением результата осуществления управленческих функций для достижения организациями целей своей деятельности.

Посредством анализа исходных данных становится возможным получить полное и достоверное представления об эффективности системы управления персоналом внутри организации, применяемых методах и инструментах для осуществления кадровой работы, общей эффективности

работы кадровых подразделений и иных производственных подразделений организации, психологическом климате в трудовом коллективе.

На основании перечисленных данных становится возможным осуществлять планирование развития системы управления персоналом, в связи с чем можно говорить о повышенной важности указанного вида управленческой деятельности для небольших и молодых предприятий.

Однако оценка эффективности системы управления персоналом имеет критически важное значение также и для крупных предприятий, так как позволяет выявить негативные тенденции в развитии и реализации своей кадровой политики, своевременно разработать и принять меры, необходимые для компенсации возникшей негативной тенденции, а также выявлять потенциально выгодные направления развития кадровой политики организации.

Важно также подчеркнуть, что эффективность организации как независимого участника рыночных отношений во многом зависит от того, какие именно специалисты участвуют в производственном процессе, каковы их профессиональные и деловые навыки, а также общий уровень компетенций.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятия по оптимизации управления персоналом в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ».

В соответствии с поставленной целью решаются следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты оптимизации управления персоналом организации;
- провести анализ оптимизации управления персоналом организации ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ»;
- разработать мероприятия по оптимизации управления персоналом ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ».

В качестве объекта исследования выпускной квалификационной работы выступает ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ».

Предметом исследования является ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ».

Методологической основой данного исследования послужили труды известных ученых, таких как И.Я Кибанов, Г.В., Савицкая, А.П. Балашова, И.Б. Дуракова, Л.И. Лукичева, Г.Г. Зайцева, а также нормативно-правовой документ, регулирующий сферу управления персоналом: Трудовой кодекс Российской Федерации.

Информационной базой исследования явилась статистическая отчетность магазинов. Практическая значимость работы заключается в том, что в ней предпринята попытка, определения основных направлений совершенствования системы эффективного использования персонала в магазинах и качество применения их на практике.

В ходе написания работы использовались методы: балансовый, системный анализ, сравнений, опытный, последовательной постановки.

# **1 Теоретические аспекты оптимизации управления персоналом организации**

## **1.1 Понятие оптимизации управления персоналом организации и ее роль в современных условиях**

Как известно, высокие показатели результатов деятельности организации во многом обусловлены результативностью её сотрудников. В связи с этим сферу управления людьми принято рассматривать в качестве достаточно действенного инструмента, обеспечивающего успешное функционирование организаций. Дополнительно следует отметить, что любая деятельность включает в себя ошибки антропогенного характера, в связи с чем эффективная организация деятельности кадровых ресурсов имеет важное значение для производственных процессов.

Исходя из этого, стоит упомянуть, что институт управления людьми является одним из ключевых, так как формирование трудового коллектива, установление и поддержание доброжелательных отношений внутри его, формирование мотивационных установок сотрудников оказывает непосредственное влияние не только на качественный результат их труда, но также и на эффективность деятельности организации в целом.

Анализ научной литературы позволяет обоснованно говорить о том, что в современных условиях специалисты используют разные подходы при определении содержания понятия «управление персоналом». Часть авторов при анализе и раскрытии указанного понятия в большей степени обращают внимание на управленческую сторону, в то время как другая часть научного сообщества акцентирует внимание на функциональной составляющей управления персоналом.

А.Я. Кибанов считает, что управление персоналом представляет собой «целенаправленную деятельность руководящего состава, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая

разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом» [15].

Схожего мнения придерживается и А.Г. Тимофеева, который считает, что «управление персоналом – это целенаправленная деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом компании» [23].

В.И. Маслов определяет под управлением персоналом «совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование его интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей компании» [20].

Е.И. Бабинцева дает следующее определение: «управление персоналом – система грамотно сформированных социальных и организационно-экономических мер по формированию среды для эффективного развития, функционирования и оптимального использования имеющейся рабочей силы на уровне фирмы» [3].

Как отмечает Попазова О.А, управления персоналом необходимо рассматривать с двух сторон – и функциональной и организационной. Так, управление персоналом, с функциональной точки зрения, представляет собой совокупность всех целей, задач, методов, способов и механизмов, непосредственно связанных с работой с кадрами. В организационном плане управление персоналом включает в себя всех субъектов, осуществляющих в той или иной форме функции, связанные с кадровой работой внутри организации [21].

Д. В. Елбаева под управлением персоналом понимает функциональную область деятельности организации, в содержание которой входит решение задач, связанных с определением необходимой численности персонала, формированием кадрового резерва, контролем за деятельностью сотрудников организации, структурированием их деятельности, управлением финансовых и иных затрат, связанных с осуществлением кадровой политики организации,



а также реализацию политики мотивации, вознаграждений и наказаний, действующих в организации [14].

По мнению О.Н. Валькович, «управление персоналом – это система связанных организационных, экономических и социально-психологических способов, дающих эффективность трудовой деятельности и повышающих конкурентоспособность предприятия» [9].

Рассмотрим определение термина «управление человеческими ресурсами» предлагаемое различными авторами (таблица 1).

Таблица 1 – Определение понятие «управление персоналом»

Автор	Предлагаемое данным автором определение
Головкин И.В. [11, с. 46]	Управление персоналом следует рассматривать в качестве одной из систем управления организацией, объединяющей в себе совокупность методов социально-психологического, экономического и организационного плана, направленных на улучшение результатов выполнения трудовой функции сотрудниками, а также повышение конкурентоспособности организации. Эти методы взаимодействуют между собой, формируя единую систему управления, которая способствует оптимизации рабочих процессов и повышению производительности труда на всех уровнях организационной структуры.
Лыморева О.А. [18, с. 19]	Управление персоналом в организациях представляет собой процесс, направленный на максимально эффективное привлечение и использование сотрудников для реализации как организационных, так и индивидуальных целей. Эффективность данного управления оценивается через критерии успешности и временные рамки выполнения конкретных, измеримых задач, установленных структурами управления персоналом.
Кибанов А. Я. [15, с. 38]	Управление персоналом заключается в разработке и реализации стратегий, направленных на формирование мотивационных установок сотрудников в соответствии с целями и задачами, определенными организацией. Этот процесс включает в себя подбор соответствующих стимулов и условий работы, которые способствуют максимальной вовлеченности и продуктивности персонала, а также обеспечивают его стремление к достижению общих корпоративных результатов.

Продолжение таблицы 1

Автор	Предлагаемое данным автором определение
Попазова О.А. [21], Кудрявцева Д.А. [16, с. 20]	Управление персоналом является ключевой сферой деятельности в организации, включающей в себя ряд критически важных компонентов. Эти элементы включают определение кадровых потребностей организации, привлечение новых сотрудников, их адаптацию и интеграцию в рабочую среду, а также их последующее развитие и обучение. Кроме того, в область управления персоналом входит контроль за деятельностью сотрудников, их высвобождение при необходимости, структурирование рабочих процессов, разработка политики вознаграждений и социальных льгот, управление затратами на персонал, а также общее руководство и поддержка сотрудников.
Цибаева М.Л. [25, с. 18]	Управление персоналом представляет собой процесс обеспечения организации достаточным количеством квалифицированных работников, способных выполнять необходимые производственные и управленческие функции.

На основе изученных определений термина «управление персоналом» автором предложено следующее определение: «управление персоналом – деятельность практического характера, основная цель которой – обеспечить предприятие трудовыми ресурсами в соответствии с штатным расписанием, способных качественно выполнять возложенные на них функции, при этом затраты, связанные с управлением трудовыми ресурсами, необходимо постоянно оптимизировать» [17].

В современных условиях в теории и практике управления персоналом ключевая роль принадлежит личности сотрудника, в связи с чем важное значение для организации имеет наличие информации о мотивационных установках её сотрудников, навыках, способах и методах формирования таких установок, в контексте стоящих перед организацией задач. Учёными принято выделять следующие основные факторы, способные оказывать существенное влияние на сотрудников организации:

- структура иерархии внутри организации;
- культурный код организации.

Целью деятельности любой организации является достижение генеральной цели. В организации для достижения генеральной цели формируется «дерево целей» состоящее из целей более нижнего уровня.

Принято выделять следующие аспекты управления персоналом:

- технико-технологический аспект характеризуется необходимостью учитывать, насколько развито отдельное производство, какие техники и технологии используются в нем;
- организационно-экономический аспект характеризуется решением вопросов относительно планирования численности, состава коллектива, особое внимание уделяется стимулированию не только материальному, но и моральному;
- правовой аспект характеризуется соблюдением трудового законодательства в отношении сотрудников;
- социально-психологический аспект характеризуется внедрением практик, носящих социологический и психологический характер с целью создания благоприятного климата внутри организации;
- педагогический аспект характеризуется решением вопросов относительно обучения персонала, повышения его профессиональной квалификации.

Управление персоналом уходит от традиционных кадровых, административных и транзакционных функций, которые все чаще передаются на аутсорсинг. Основными навыками, необходимыми для эффективного управления персоналом, являются лидерские, коммуникативные, навыки принятия решений, организационные и межличностные навыки [19].

Все методы управления персоналом должны соответствовать ключевым принципам, характерным для всех областей организационного менеджмента. К числу таких принципов следует относить целенаправленность, разделение труда, ответственность, компетентность, дисциплину, стимулирование, иерархичность.

Реализация принципа целенаправленности достигается путем четкой постановки корпоративных целей, их детализации и ранжирования перед каждым структурным подразделением. Более того, все цели должны быть подкреплены определенным уровнем ресурсного обеспечения, необходимого для их достижения, что обуславливает необходимость формирования системы (пере) распределения ресурсов и поиска «слабых мест».

Принцип разделения труда обосновывает распределение и ранжирование трудовых ресурсов на базе распределения ключевых трудовых функций. Также, в рамках реализации данного принципа, осуществляется распределение полномочий власти и соответствующих уровней власти (например, уровень директора, уровень начальника подразделения, и т.д.). На каждом уровне формируются свои целевые установки и задачи, эффективное достижение которых ведет к общему повышению производительности труда [3].

Принцип ответственности предполагает наличие у каждого сотрудника определенного объема обязанностей, неисполнение которых ведет к применению штрафных санкций. «Зоны ответственности» распределяются в соответствии с ключевыми рабочими функциями и задачами. Залогом успешности реализации данного принципа является его соблюдение на всех уровнях организационной структуры предприятия – от самого нижнего до самого высшего.

Соблюдение принципа компетентности гарантирует надлежащее исполнение сотрудником своих непосредственных должностных обязанностей. Компетентность кадрового состава должна проверяться на этапе подбора сотрудников в организацию, а после чего регулярно оцениваться (аттестация персонала, метод экспертных оценок, наблюдение).

Поддержание дисциплины является неотъемлемым аспектом оптимального функционирования организации. Дисциплина распространяется не только на сферу подчинения руководству и исполнения надлежащим образом должностных обязанностей, а также на ключевые

направления деятельности экономического субъекта – коммерческая составляющая, финансовая составляющая, производственная составляющая и т.д. Также имеет место такой фактор, как самодисциплина сотрудников, которая заключается в их собственном желании работать в соответствии с регламентом [16].

Принцип стимулирования напрямую связан с формированием и развитием систем материальных и нематериальных стимулов к наиболее эффективному осуществлению трудовой деятельности. Помимо финансово-экономической составляющей, в качестве побуждающих стимулов могут выступать и личные потребности сотрудников, например, потребность в уважении, самореализации, причастности, желание добиться профессионального успеха и т.д.

Особенности реализации принципа иерархичности варьируется в зависимости от типа организационной структуры предприятия, однако, общими чертами является подчинение низших уровней управления высшим. Принцип иерархичности стоит учитывать не только при формировании аппарата управления, но и при расстановке кадров, создании структурных подразделений, организации ключевых и вспомогательных бизнес-процессов.

Все вышеперечисленные принципы тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены, их соблюдение ведет к комплексности организации работы с кадровым составом и управления организацией в целом.

До последнего времени на территории Российской Федерации активно применялись модели управления персоналом, заимствованные из западных стран. Однако такой подход не привел к достижению ожидаемых результатов и часто способствовал возникновению экономических проблем, иногда даже приводя к кризисным ситуациям. Это обусловило пересмотр подходов к управлению персоналом со стороны российских экспертов.

В результате анализа ситуации и неудач применения западных методик, в России было принято решение о разработке новой модели управления персоналом, которая представляет собой синтез традиционных зарубежных

подходов, адаптированных к российским реалиям. Это решение позволило создать более эффективную систему управления, которая учитывает специфические требования и ожидания отечественного рынка труда.

Анализ современных публикаций по теме проводимого исследования позволяет выделить несколько основных подходов к пониманию категории «управление персоналом». Так, управление персоналом принято рассматривать как:

- использование трудовых ресурсов;
- управление человеком;
- управление персоналом;
- управление человеческими ресурсами.

Исследователи, рассматривающие управление персоналом как использование трудовых ресурсов в содержание понятия, включают наличие единого руководства, соблюдение субординации в отношениях власти-подчинения, высокий уровень трудовой дисциплины, а также приоритет общих интересов над личными.

Специалисты, придерживающиеся подхода «управления человеческими ресурсами», рассматривают сотрудников организации исключительно в качестве используемого организацией ресурса.

Сторонники подхода «управления человеком» склонны фокусировать своё внимание на конкретно взятой личности, в пределах организационных отношений внутри организации, либо её трудового коллектива.

Основываясь на доктринальных положениях, а также сформировавшейся в современном мире практике управления персоналом, специалистами выделяется

Размер организации влияет на организационную структуру управления персоналом. В больших компаниях обычно каждая функциональная подсистема управления персоналом имеет своё отдельное подразделение, что позволяет специализировать и оптимизировать рабочие процессы. В то время как в малых и средних организациях функции всех подсистем управления

персоналом часто сосредоточены в одном отделе, что способствует более тесной координации действий и упрощению управленческих процессов. Эта организационная модель позволяет гибко подходить к управлению персоналом, адаптируя его под специфические условия и потребности организации.

Задачи, решаемые системой управления персоналом, представлены ниже (рисунок 1):

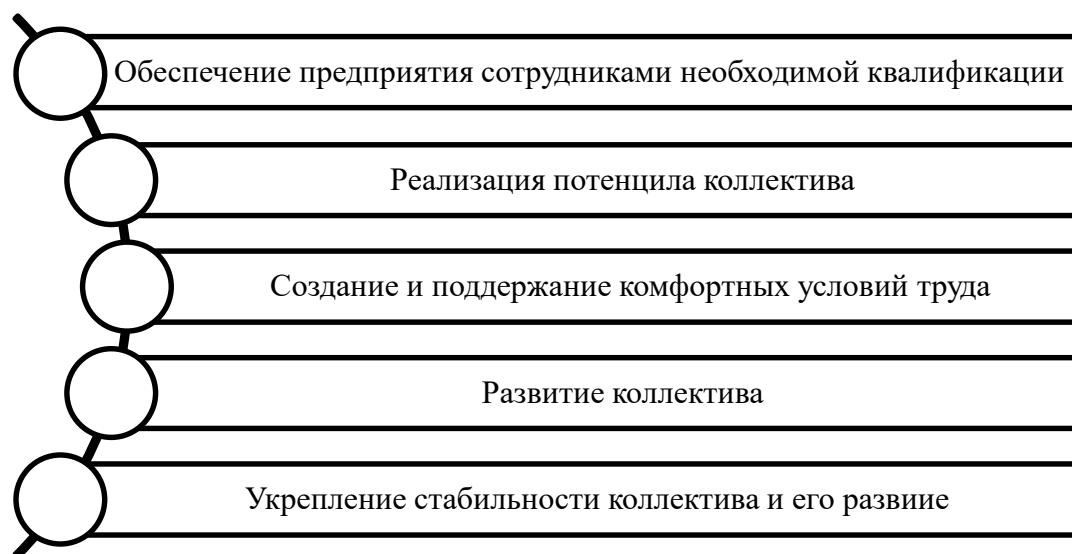


Рисунок 1 – Задачи системы управления персоналом [1]

Рассматривая указанные элементы в совокупности можно прийти к обоснованному выводу о том, что система управления преследует множество целей, что также проявляется в большом числе присущих её функций.

Однако следует отметить, что «габариты» системы управления во многом зависят от масштабов деятельности и численности персонала. Система управления персоналом решает вопросы относительно качественного и количественного состава сотрудников, с целью достижения генеральной цели предприятия.

Система управления персоналом включает следующие подсистемы.

Таблица 2 – Подсистемы управления персоналом

Подсистема	Характеристика подсистемы
Кадровое планирование	Указанная подсистема предназначена для ведения основанной на выработанных доктриной методах деятельности, целью которой является расчёт и планирование требуемых для полноценного функционирования организации рабочих мест, сообразно конкретным условиям деятельности. При этом важно подчеркнуть, что кадровое обеспечение должно соответствовать имеющимся у организации потребностям, как в количественном, так и в качественном планах.
Определение потребности в персонале	Необходимость иметь нужное количество работников определенной квалификации в заданные сроки для ведения экономической деятельности.
Набор сотрудников	Отвечает за обновление кадрового состава организации и формирование её кадрового резерва лицами, отвечающих своими квалификацией, деловыми и иными качествами потребностям организации.
Отбор сотрудников	Процесс, посредством которого организация выбирает из числа набранных претендентов того человека или людей, которые наилучшим образом соответствуют вакантному месту и условиям труда.
Прием сотрудников	В рамках рассматриваемой подсистемы осуществляется комплекс мероприятий, направленных на закрепление возникающих трудовых правоотношений между организацией и конкретным специалистом, прошедшим необходимые этапы отбора для замещения должности в организации.
Адаптация сотрудников	Процесс ознакомления, приспособления работников к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации.
Обучение сотрудников	Перечень мероприятий, направленных на повышение квалификации, развитие профессиональных и управленческих навыков, компетенций, знаний, коммуникативных умений.
Обучение сотрудников	Перечень мероприятий, направленных на повышение квалификации, развитие профессиональных и управленческих навыков, компетенций, знаний, коммуникативных умений.
Управление карьерой	Данная подсистема включает в себя мероприятия, реализация которых отнесена к компетенции кадровой службы организации, направленные на планирование мотивации и контроль карьерного роста сотрудника, сообразно имеющимся у него целям, возможностям, способностям и потребностям
Мотивация сотрудников	Процесс сопряжения целей компании и целей работника



Анализ данных таблицы 2 позволяет сделать вывод, что каждая из этих подсистем играет важную роль в обеспечении эффективного управления персоналом и формировании конкурентных преимуществ организации на рынке труда.

На практике выделяют различные типы управления персоналом, данные типы представлены ниже.

Таблица 3 – Типы управления персоналом [2]

Тип	Характеристика
Управление по результатам	Указанный тип базируется на полученных результатах деятельности, лежащих в основу дальнейшего планирования деятельности
Управление через мотивацию	Для данного типа характерно установление тесной взаимосвязи между сотрудником и организацией, в том числе посредством формирования общих интересов, что позволяет использовать инструменты мотивационной работы с персоналом
Рамочное управление.	Характерной особенностью указанного типа управления является установления пределов, в рамках которых сотрудники получают самостоятельность при принятии решений.
Управление через делегирование.	В рамках данного типа управления устанавливаются конкретные цели и задачи сотрудников, а также определяются пределы,
Партисипативное управление	В этой модели выстраивается система, при которой работник максимально вовлекается в дела организации. При таком подходе работник получает удовлетворение от работы и, как результат, выполняет ее более качественно, ответственно и эффективно.
Предпринимательское управление	То есть создание такой атмосферы, при которой возрастает предпринимательская активность среди персонала.

Каждый из этих типов управления может быть эффективным в зависимости от конкретных задач и особенностей организации, а также культуры и ценностей, присущих коллективу.

Оптимизация персонала – это процесс улучшения эффективности работы персонала организации путем оптимального использования его навыков, знаний и потенциала. Включает в себя ряд стратегий и практик,

направленных на максимизацию производительности и минимизацию издержек. Это может включать в себя такие аспекты, как улучшение процессов подбора и найма, развитие существующих сотрудников, обучение и развитие персонала, рационализация рабочих процессов, оптимизация структуры команды и многое другое. Ключевая идея – сделать работу персонала более эффективной и результативной для достижения целей организации.

Оптимизация персонала, представляет собой стремление достигнуть оптимального баланса между расходами на поддержание персонала и эффективностью его работы в сфере экономики.

Существует разнообразие методов оптимизации, предлагаемых современными практиками управления персоналом, которые предоставляют множество возможностей для действий руководителей или специалистов по управлению человеческими ресурсами.

Одной из основных целей оптимизации управления персоналом является максимальное использование потенциала сотрудников. Это означает не только правильный подбор персонала, но и создание условий, в которых сотрудники смогут полностью реализовать свои способности и навыки. При оптимальном управлении персоналом уделяется внимание не только профессиональным компетенциям, но и личным качествам сотрудников. Ведь каждый сотрудник имеет свои индивидуальные особенности, которые можно максимально использовать в пользу организации.

Достижение высоких результатов труда сотрудников также является одной из целей оптимизации управления персоналом. Улучшение производительности труда возможно благодаря мотивации сотрудников, созданию благоприятной рабочей атмосферы и применению передовых методов и технологий в организации.

Правильное распределение задач и обязанностей между сотрудниками позволяет эффективно использовать их ресурсы и умения, а также повышает общую производительность труда в организации.

В целом, оптимизация управления персоналом включает в себя комплекс мероприятий, направленных на эффективное использование потенциала сотрудников, повышение их производительности и удовлетворенности трудом, а также создание благоприятных условий для профессионального и личного роста.

Организации, осуществляющие оптимальное управление персоналом, обретают конкурентные преимущества и способны успешно противостоять вызовам современного рынка.

## **1.2 Направления и методы оптимизации управления персоналом организации**

Ключевая задача управления персоналом заключается в эффективном использовании имеющимися в распоряжении организации трудовыми ресурсами. Основные функции системы управления персоналом организации: кадровое планирование, адаптация, аттестация, мотивация, оценка, обучение персонала.

Кадровое планирование – это целенаправленная, систематизированная деятельность, направленная на организацию рабочих мест в необходимом количестве в соответствии с конъюнктурой рынка и потребностями организации.

Адаптация сотрудников – это процесс оценки, восприятия и приспособления специалиста и предприятия друг к другу. На этом этапе компания и сотрудник окончательно понимают, подходят ли они друг к другу.

Мотивация – это процесс стимулирования сотрудников к достижению поставленных целей. Существуют материальные, нематериальные, прямые, косвенные мотивации.

Мотивация и стимулирование являются значимыми факторами в управлении персоналом. Исследователи в области менеджмента Т. Питерс и Р. Уотмен, что «...люди должны быть приоритетом; если нет адекватного

персонала, то другие факторы производства не годятся для достижения поставленных целей. Наличие квалифицированных сотрудников является частью успеха компании» [4].

Мотивация может осуществляться различными способами: повышением заработной платы, предоставлением бонусной системы, поощрениями, выражением благодарностей, возможностью карьерного и профессионального роста и развития.

Таблица 4 – Функции системы управления персоналом [5-7]

Функции	Описание
Планирование персонала	разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализ кадрового потенциала организации и рынка труда; организация кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержание взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами
Оценка, обучение и развитие персонала	осуществление обучения, переподготовка и повышение квалификации персонала; введение в должность и адаптация новых сотрудников; организация и проведение мероприятий по оценке персонала; управление развитием карьеры
Управление наймом и учет персонала	организация набора кандидатов на вакантную должность; организация отбора и приема персонала; учет приема, перемещений, увольнений персонала
Управление социальным развитием	организация питания в течение рабочего дня; обеспечение охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организация развития физ. культуры организации социального страхования
Управление мотивацией персонала	нормирование трудового процесса и тарификация оплаты труда; разработка систем материального и нематериального стимулирования

На основании таблицы 4 можно сделать вывод, что система управления персоналом выполняет ряд ключевых функций, включая планирование персонала, оценку, обучение и развитие персонала, управление наймом и учетом персонала, управление социальным развитием, управление мотивацией персонала, информационное обеспечение, правовое обеспечение управления персоналом, линейное руководство и обеспечение нормальных условий труда.

Каждая из этих функций играет важную роль в обеспечении эффективного управления персоналом в организации.

Необходимо отметить, что правильная мотивация сотрудников не только повышает результативность их труда, но также формирует благоприятные взаимоотношения в трудовом коллективе, повышает уровень удовлетворённости сотрудников, а также степень их лояльности организации.

В этом и заключается ключевое различие в стимулировании и мотивации.

Посредством стимулирования сотрудников можно добиться больших, как количественно, так и качественно, результатов, однако данный положительный эффект ограничен во времени и пространстве, в то время как мотивация формирует самоподдерживающуюся систему внутри сотрудника, обеспечивая более продолжительный эффект повышения продуктивности сотрудника.

В этой связи необходимо отметить, что более предпочтительно формировать эффективную систему мотивации сотрудников организации, а систему их стимулирования следует использовать в исключительных случаях [8].

Важно понимать, что удовлетворение собственных потребностей является весьма значимой частью жизни любого человека. В связи с этим значимым является вопрос о том, что конкретно человек хочет получить и чего достичь.

Удовлетворение имеющихся и возникающих потребностей оказывает существенное влияние, как на качество жизни человека, так и на степень его удовлетворённости в целом.

Четкая постановка целей и последовательное решение задач помогут нам стать успешными и удовлетворенными жизнью, приобретая определенную модель мотивационного процесса.

Схематично модель мотивационного процесса представлена ниже (рисунок 2):

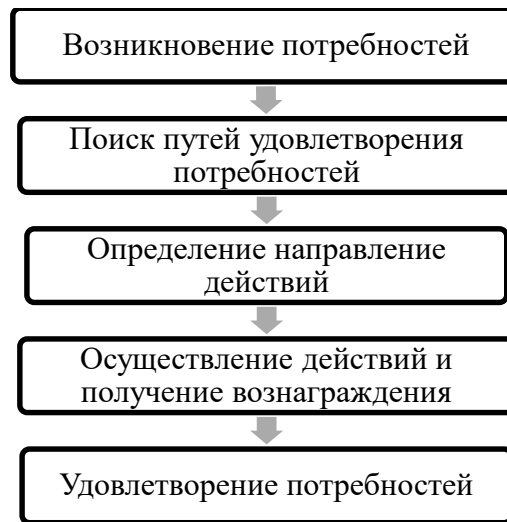


Рисунок 2 – Модель мотивационного процесса [10]

Таким образом, когда вознаграждение соответствует ожиданиям и потребностям сотрудника, его мотивация к результативному труду сохраняется.

Получая оценок о результатах своей деятельности сотрудник может её соотнести с имеющимися потребностями. Как следствие, возникает устойчивая причинно-следственная связь между качественным выполнением трудовых функций и степенью удовлетворённости потребностей. То есть труд выступает в качестве средства удовлетворения потребностей. При этом важно подчеркнуть, что, когда вознаграждение превышает ожидания сотрудника, у него возникает дополнительная мотивация, так как получаемая обратная связь в форме вознаграждения опосредованно требует соответствия результатов труда полученному в большем объёме, чем ожидалось, вознаграждению.

Одним из важных стимулов является оплата труда, оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными

договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера».

Каждая из систем оплаты труда имеет большое значение в определенном виде деятельности, но отработанное время учитывается не в каждом виде оплаты труда. Существует большое количество систем оплаты труда, которые представлены ниже (рисунок 3):

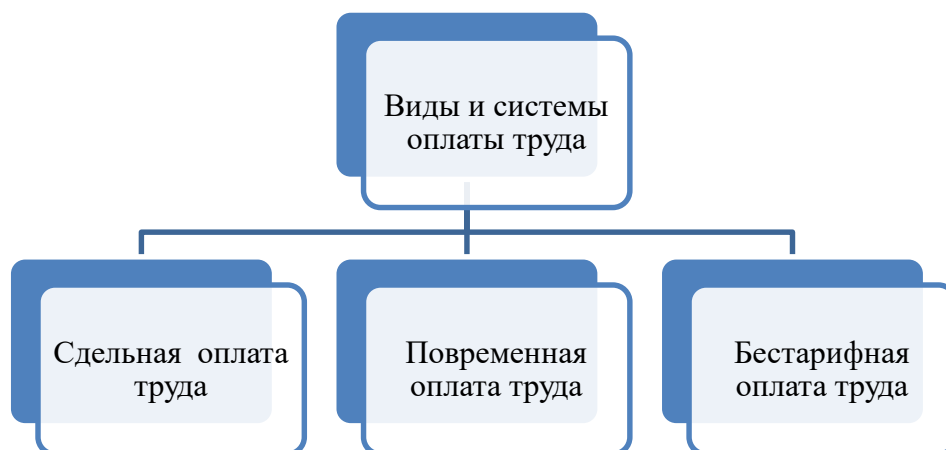


Рисунок 3 – Виды и системы оплаты труда [12-13]

Оптимизация управления персоналом в организации включает в себя множество методов и подходов.

Один из таких методов – внедрение эффективных систем оценки производительности труда сотрудников. Это позволяет оценивать результативность работы каждого сотрудника и выявлять области для улучшения.

Другой метод – автоматизация рутинных процессов в управлении персоналом с использованием специализированного программного

обеспечения. Это сокращает временные затраты на административные задачи и повышает эффективность работы отдела кадров.

Также важным методом является установление четких коммуникационных каналов и структуры внутри организации, что способствует улучшению передачи информации и снижению возможных конфликтов. Кроме того, внедрение системы гибких рабочих графиков и удаленной работы позволяет адаптироваться к индивидуальным потребностям сотрудников и повышает их удовлетворенность работой.

Развитие лидерских навыков у руководителей и менеджеров также является важным аспектом оптимизации управления персоналом.

Обучение руководителей умению эффективно мотивировать и вести свою команду способствует созданию благоприятной рабочей атмосферы. Внедрение системы стимулирования и поощрения инноваций и инициатив сотрудников также может существенно повысить эффективность работы организации. Разработка программы здоровья и благополучия сотрудников также имеет большое значение. Забота о здоровье и комфорте работников способствует повышению их энергии, производительности и лояльности к организации.

Оптимизация персонала представляет собой процесс, направленный на достижение наилучшего результата при наименьших затратах. Ее целью является нахождение наиболее эффективного соотношения между расходами на поддержание штата сотрудников и эффективностью их экономической деятельности. Для достижения этой цели используются различные методики, предусматривающие множество вариантов действий для руководителей и HR-специалистов.

С развитием цифровых технологий и машинного обучения появляются новые возможности для оптимизации управления персоналом. Применение аналитики данных позволяет выявлять тенденции в поведении сотрудников, оптимизировать процессы найма и обучения, а также предсказывать потенциальные проблемы и конфликты в коллективе. Сегодняшние



организации все больше осознают важность инвестирования в развитие навыков и лидерства сотрудников. Обучение и развитие должны стать неотъемлемой частью культуры организации, что позволит не только повысить квалификацию сотрудников, но и удержать талантливых специалистов.

Среди методов оптимизации найма можно выделить использование аналитики данных для прогнозирования успешности кандидатов, применение структурированных интервью и ассессмент-центров для оценки компетенций.

Методы оптимизации развития персонала включают в себя разработку индивидуальных планов обучения и развития, использование мониторинга и коучинга, а также проведение обучающих программ и воркшопов. Важно также интегрировать онлайн-обучение и мобильные приложения для обеспечения доступности обучения в любое время и в любом месте.

Эффективное управление персоналом требует системного подхода и использования разнообразных методов оптимизации. Использование современных подходов к найму, оценке производительности, развитию персонала и управлению талантами позволит организациям достичь высокой производительности и конкурентоспособности на рынке труда.

Таким образом, функции управления персоналом включают планирование персонала, оценку, обучение и развитие персонала, управление наймом и учетом персонала, управление социальным развитием и т.д. Мотивация сотрудников играет значительную роль в успешном управлении персоналом и должна быть основой для разработки мероприятий по стимулированию и развитию персонала.

Итак, анализ теоретических аспектов оптимизации управления персоналом позволяет сделать вывод о необходимости постоянного совершенствования и адаптации управленческих практик к изменяющимся условиям, а также об особой значимости человеческого фактора в достижении успеха организации.

В современных условиях оптимизация управления персоналом становится ключевым элементом успешной деятельности организации. Роль этого процесса заключается в максимизации эффективности использования человеческих ресурсов с целью достижения стратегических целей компании. Оптимизация управления персоналом позволяет организации повысить производительность за счет лучшего использования навыков, знаний и опыта сотрудников, что особенно важно в условиях растущей конкуренции и быстро меняющейся рыночной среды.

Это также способствует снижению издержек на найм, обучение и удержание квалифицированных сотрудников, а также оптимизации расходов на трудоемкие административные процессы. Улучшение мотивации и удовлетворенности сотрудников, создание благоприятной рабочей среды, где сотрудники могут чувствовать себя ценными и мотивированными, также является важным аспектом оптимизации управления персоналом. Это ведет к увеличению уровня удовлетворенности сотрудников и снижению текучести кадров.

Благодаря оптимизации управления персоналом организация может быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и внешней среды, что становится ключевым в условиях быстрого технологического прогресса и изменений в потребительских предпочтениях.

Таким образом, оптимизация управления персоналом играет важную роль в обеспечении конкурентоспособности и устойчивого развития организации в современной динамичной бизнес-среде.

## **2 Анализ оптимизации управления персоналом организации ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ»**

Поставщик IT-решений и услуг CloudNetworks (юридическое название ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ») оказывает полный цикл услуг по построению IT-инфраструктуры и комплексных систем ИБ.

ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» реализует комплексные проекты по разработке архитектуры, построению и трансформации безопасной инфраструктуры для корпоративных и государственных клиентов.

С 2015 года системный интегратор CloudNetworks оказывает IT-услуги, включая продажу оборудования и программного обеспечения, аудит и консалтинг, проектирование и внедрение ИБ-решений.

ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» создает безопасную и инновационную среду для эффективной работы своих заказчиков.

Миссия компании заключается в создании безопасной и инновационной среды, способствующей эффективной работе заказчиков из корпоративного и государственного секторов. Принципы работы ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» основаны на интеграции современных технологий и стремлении к предоставлению комплексных и надежных IT-решений.

Стратегия организации направлена на постоянное развитие и оптимизацию IT-инфраструктуры клиентов, а также на укрепление их информационной безопасности через инновационные подходы и технологии. Это позволяет CloudNetworks поддерживать высокий уровень доверия и профессионализма в своей сфере.

На рисунке ниже представлена организационная структура ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» (рисунок 4):

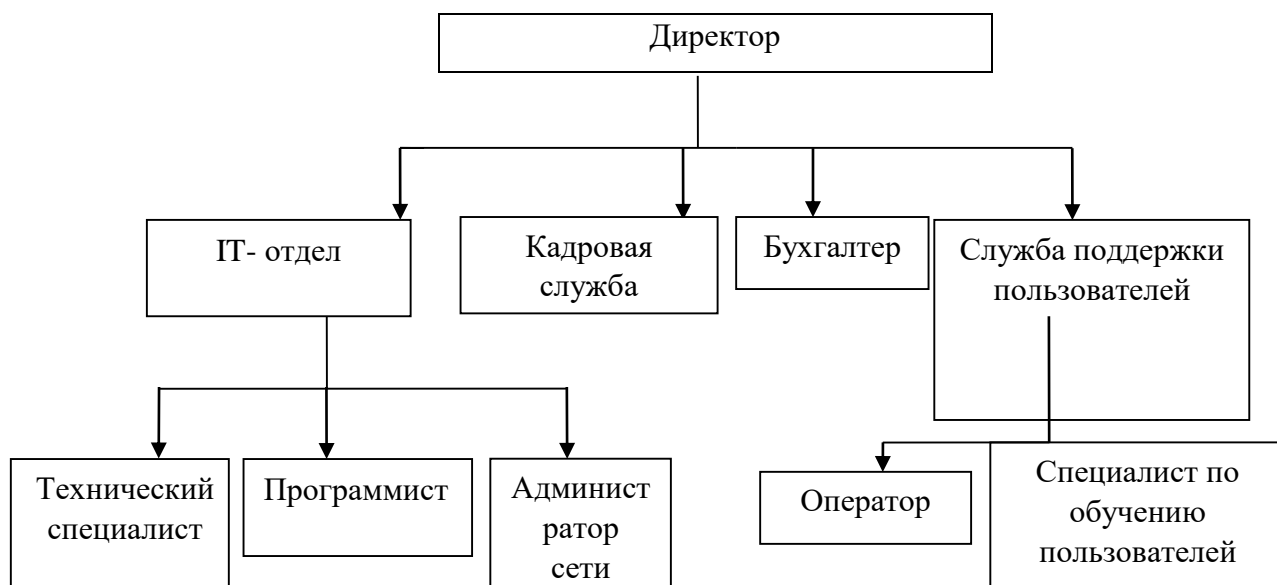


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» [22]

Тип организационной структуры – линейно-функциональный. Организационная функциональная структура управления – это модель управления, где организация разделена на отделы по типу выполняемых функций. Каждый отдел специализируется на определённой области, такой как финансы, продажи, производство, маркетинг и т.д. Эта структура помогает углубить специализацию сотрудников, что способствует повышению эффективности работы.

В представленной организационной схеме ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» наблюдается классическая иерархическая структура, характеризующаяся четкими линиями подчинения и контроля. Во главе организации стоит директор, который несет ответственность за всю деятельность компании. Основные оперативные функции децентрализованы по специализированным подразделениям.

IT-отдел, который является ключевым в компании, включает в себя разработчиков и технических специалистов, занимающихся поддержкой и обслуживанием IT-инфраструктуры, и разработкой программного обеспечения.

Кадровая служба играет важную роль в управлении человеческими ресурсами, а подразделение бухгалтерии отвечает за финансовое планирование и учет.

Наличие специализированных сотрудников, таких как администратор сети и специалист по обучению пользователей, подчеркивает стремление компании к высокому уровню технической экспертизы и клиентоориентированности.

Служба поддержки пользователей обеспечивает взаимодействие с клиентами и их поддержку на различных этапах работы с продуктом.

Среди наиболее важных документов, регулирующих работу подразделений, можно выделить следующие:

Регламенты (Положения о подразделении). Это формализованные документы, в которых описываются цели, функции, права и ответственность подразделения. Регламент определяет порядок взаимодействия с другими отделами и структурными единицами компании, устанавливает процедуры обработки информации, отчетности, и другие ключевые аспекты деятельности.

Должностные инструкции. Документы, детализирующие обязанности, права, ответственность и условия работы для каждой должности в подразделении. Они содержат информацию о квалификационных требованиях к сотруднику, его функциональных задачах, порядке подчиненности и полномочиях.

Рабочие процедуры и инструкции: Инструкции, описывающие специфические процессы и операции в рамках подразделения, например, процедуры обслуживания клиентов, процессы разработки и тестирования в IT-отделе и т.д.

В таблице 5 представлена динамика основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» за 2021 – 2023.гг.

Таблица 5 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» за 2021 – 2023. гг. [22]

Показатели	2021.. г.	2022г.	2023. г.	Изменение			
				2022..- 2021..гг.		2023..-2022..гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прир оста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прирос та, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, тыс. руб.	485 23 4	1 017 808	1 073 6 99	532 574	109.7 0%	55 891	5.49
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	389 41 8	685 7 42	720 03 6	296 324	76.13 %	34 294	5.00
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	95 816	332 0 66	353 66 3	236 250	246.5 2	21 597	6.50
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	435	20555	62650	20 120	462.4 4	42095	205.06
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	91474	29388 5	247585	202 411	221.3 2	-46 300	-15.77
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	3907	17626	43428	13 719	351.4 2	25 802	146.50
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	1987	20196	35016	18 209	917.4 1	14 820	73.22
8. Основные средства, тыс. руб.	20266	15381	15208	-4885	- 24.10	-173	-1.12
9. Оборотные активы, тыс. руб.	279149	268 550	492 998	-10 599	-3.80	224 448	80.40
10. Численность ППП, чел.	70	75	77	5	7,14	2	2,67
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	8260	9000	9620	74	8,96	62	6.89
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	6931	13570	13944	6639	195,7	374	3,71
13. Среднегодовая з/п работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	118	120	125	2	101,6	5	104,1
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	2,39	66,1	70,6	63,71	176,5 7%	4,5	6,81
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,73	3,79	2,17	2,06	119,0 8	-1,62	-42,74
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	8,1	17,3	4,4	9,2	113,5 8	-12,9	-74,57

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4	5	6	7	8
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	8,1	17,3	4,4	9,2	113,58	-12,9	-74,57
18. Затраты на рубль выручки	80,25	78,25	67,06	-2	-2,49	-11,19	-14,30

Информация, представленная в таблице 5 свидетельствует о том, что сумма выручки увеличилась на 588465 тыс. руб., что в относительном выражении составляет плюс 121,27% в целом за рассматриваемый период или плюс 30,31% в среднем за каждый год рассматриваемого периода. Динамика данного показателя представлена ниже (рисунок 5):

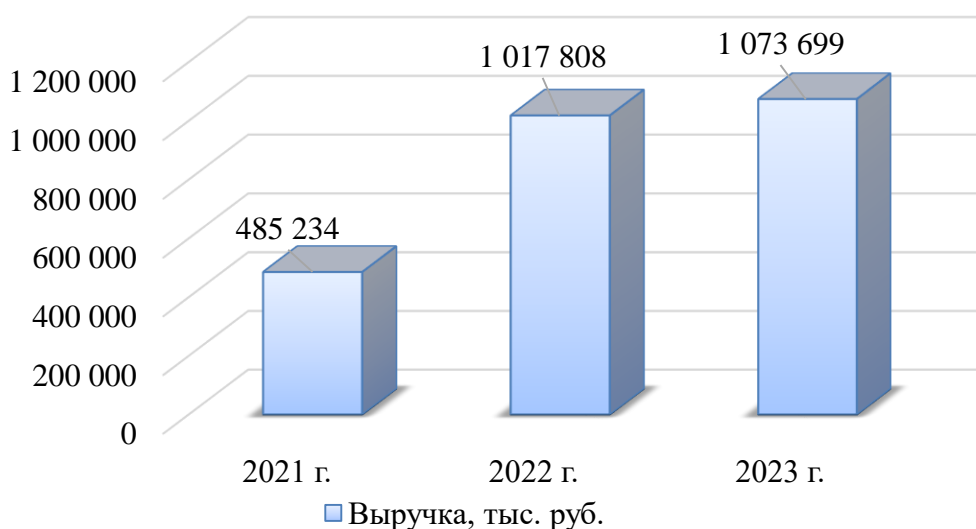


Рисунок 5 – Динамика выручки

Информация, представленная на рисунке 5 свидетельствует о стабильном росте выручки ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» с постоянным годовым увеличением. В 2022 году прирост составил 532574 тыс. рублей или 109,76%,

а в 2023 году – 55 891 тыс. рублей или 5,49%. Этот положительный тренд оказал влияние на величину валового финансового результата компании на протяжении всего исследуемого периода.

С другой стороны, себестоимость увеличилась на 330618 тыс. рублей за весь период, что составляет плюс 84,90% в относительном выражении или плюс 22,74% в среднем за каждый год. Это свидетельствует о негативной динамике данного показателя. Динамика себестоимости ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» была стабильной, с ежегодным увеличением. Прирост в 2022 году составил 296324 тыс. рублей или 76,09%, а в 2023 году – 34 294 тыс. рублей или 5,00%. Таким образом, наращивание себестоимости оказало негативное влияние на величину валового финансового результата компании на протяжении всего анализируемого периода.

Однако важно отметить, что основная деятельность компании в 2023 году стала менее затратоемкой по сравнению с 2021 годом. Если в 2021 году на каждый рубль выручки приходилось израсходовать 80,25 копеек на себестоимость, то в 2023 году это значение снизилось до 67,06 копеек, что демонстрирует положительную динамику (рисунок 6):

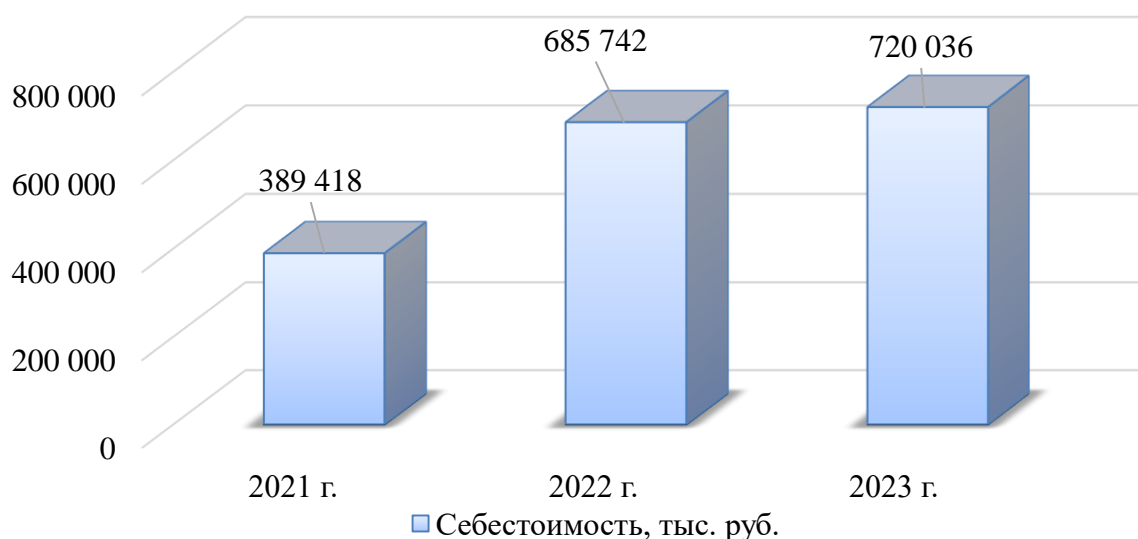


Рисунок 6 – Динамика себестоимости



В данном случае выручка выросла быстрее (плюс 121,27%) по сравнению с ростом себестоимости (плюс 84,90%), что свидетельствует о получении компанией экономии на себестоимости.

Динамика валовой прибыли ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» в целом была стабильной, с ежегодным увеличением. Прирост в 2022 году составил 236 250 тыс. рублей или 246,57%, а в 2023 году – 21 597 тыс. рублей или 6,50%. Это свидетельствует о том, что в течение анализируемого периода валовая прибыль росла, что в целом положительно характеризует динамику данного показателя и свидетельствует об увеличении эффективности деятельности компании при прочих равных условиях (рисунок 7):

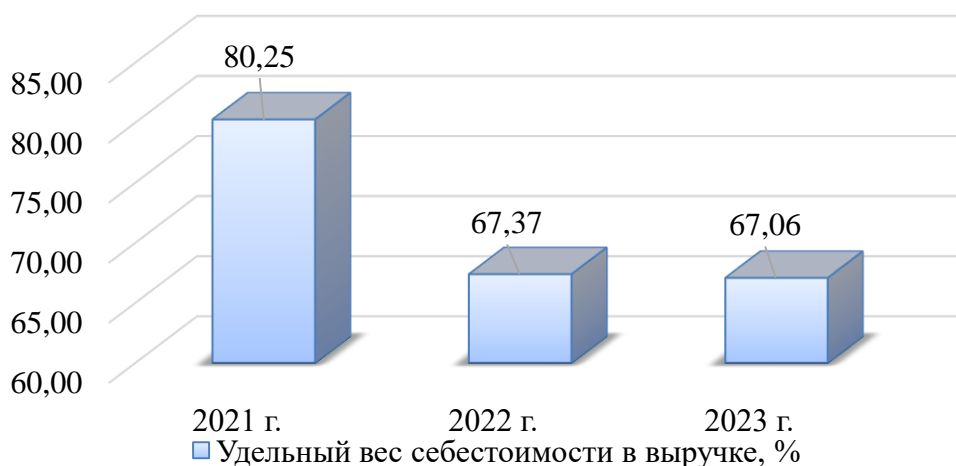


Рисунок 7 – Динамика удельного веса себестоимости в выручке

Однако, сумма коммерческих расходов увеличилась на 156 111 тыс. рублей, что в относительном выражении составляет +170,66% в целом за рассматриваемый период или +39,36% в среднем за каждый год рассматриваемого периода. Это оказало негативное влияние на величину прибыли от продаж.

В целом, компания демонстрирует рост и развитие, однако для более полного понимания ситуации необходимо провести более детальное изучение факторов, влияющих на рост расходов и снижение рентабельности. Это

поможет выявить и решить проблемы деятельности и обеспечить устойчивое развитие организации.

## 2.2 Анализ системы и оптимизации управления персоналом организации

Анализ системы и оптимизации управления персоналом организации персоналом начнем с анализа кадрового состава организации.

Рассмотрим кадровый состав ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» по количественным и качественным показателям. К качественным характеристикам относятся ценностные ориентации, уровень культуры и образованности, степень удовлетворенности выполняемой работы, мотивация к труду и т.д. К количественным характеристикам относятся: численность занятых; средний возраст; средний стаж работы в организации; темпы роста численности работников организации за определенный период. Среднесписочная численность и структура работников ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Среднесписочная численность и структура работников ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» за 2021 – 2023 гг.

Категория работников				Абсолютное изменение	Относительное изменение
	чел	чел	чел	чел	
Директор					
Бухгалтер					
Специалист по кадрам					
Специалист службы поддержки					
ИТ- специалист					
Технический специалист					
Администратор сети					
Оператор					
Среднесписочная численность					

Динамика численности персонала ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» отражена ниже (рисунок 8):

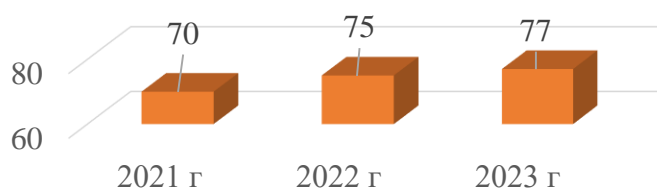


Рисунок 8 – Динамика численности персонала ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» за период 2021–2023 гг., чел.

В 2023 году численность ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» составила 77 человек; по сравнению с прошлым, 2022 годом, она увеличилась на 2,6%. В 2022 году численность составила 75 человек, а на 2021 год 70 человек.

Если сравнивать количество сотрудников за 2021 и 2023 годы, то в 2023 году на 7,1% больше, чем на 2021 год.

В целом можно сделать вывод, что количество сотрудников из года в год меняется.

Рассмотрим качественный состав сотрудников ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ», который характеризуется, возрастом, образовательным уровнем и полом. Данные о возрастной структуре приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Структура и динамика персонала ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» по возрасту за период 2021–2023 гг.

Возраст персонала	2021 год		2022 год		2023 год		Отклонение	
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %		
20-30 лет								
30-40 лет								
40-50 лет								
50 и старше								
Всего								

На основании таблицы 7 можно сделать вывод, что основную долю работников ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» составили в 2021 году работники от 40 до 50 лет (31,9%). В 2022 году сотрудники возраста от 30 до 40 лет (31,0%) и в 2023 году также лидирует возраст 40-50 лет (31,7%).

Несмотря на этот показатель, увеличилась численность сотрудников более молодого возраста от 20 до 30 лет с 2021 по 2022 год на 3 человека, но с 2022 по 2023 год вновь сократилось на 1 человека, то есть молодые сотрудники уволились в первый год работы (рисунок 9):

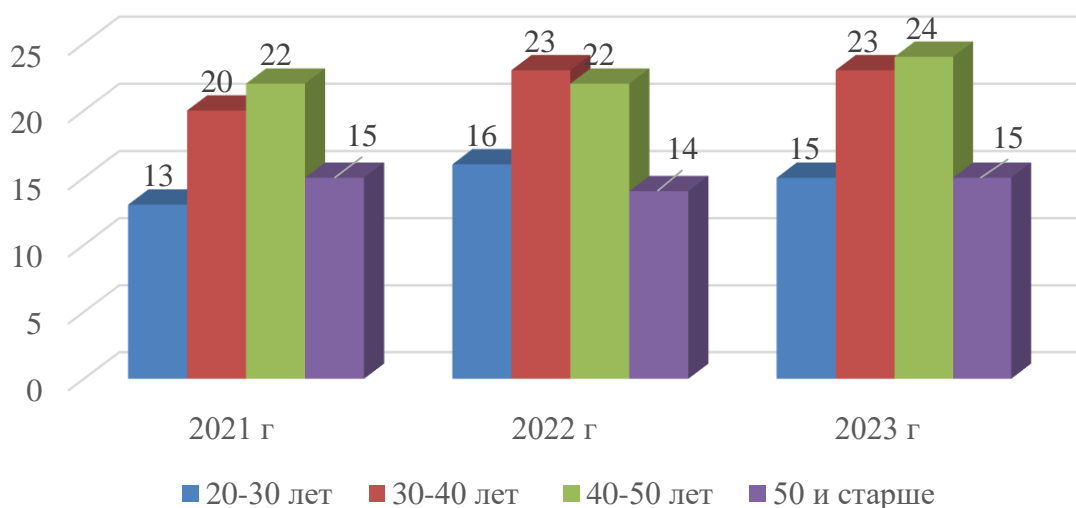


Рисунок 9 – Динамика персонала ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» по возрасту за период 2021–2023 гг., чел

Руководство это объясняет тем, что при приеме на работу предпочтение отдается кандидатам в возрасте от 20 до 40 лет, так как люди этой возрастной категории имеют наибольший потенциал, энергию и желание работать и развиваться. К тому же такие кандидаты уже имеют, как правило, опыт работы.

Для того чтобы иметь полное представление о кадровом потенциале в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ», необходимо провести анализ структуры персонала по уровню образования. Данные об уровне образования персонала представлены (таблица 8).

Таблица 8 – Динамика образовательной структуры персонала ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» за период 2021–2023 гг. чел. (%)

Вид образования	2021 г.		2022 г.		2023 г.		Отклонение	
	Чел.	Уд.вес,	Чел.	Уд.вес,	Чел.	Уд.вес,		
Высшее								
Среднее специальное								
Среднее общее								
Всего								

На основании проведенного исследования по уровню образования сотрудников ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» выявлено, что большинство сотрудников имеют среднее профессиональное образование, причем количество сотрудников с профессиональным образованием увеличилось с 44 человек (2021 год – 63,9%) до 49 человек в 2023 году.

В ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» сотрудники с высшим образованием в 2021 году составили 17 человек (24,4%), а к 2023 году их количество составило 19 человек (24,5%). Среднее образование имеют всего 9 сотрудников (в основном к ним относится вспомогательный персонал) по состоянию на конец 2023 года, что составляет 12,0% от общего итога (рисунок 10):

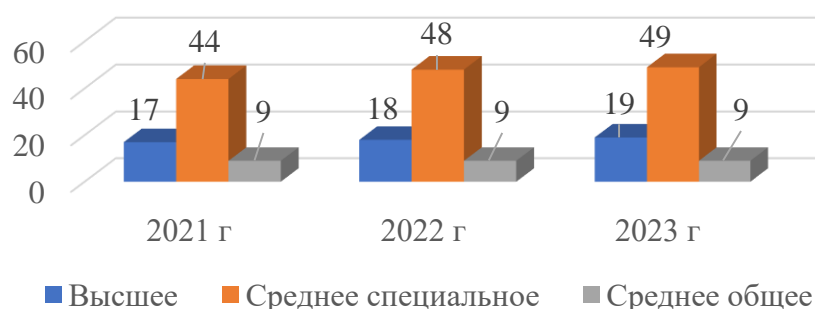


Рисунок 10 – Динамика персонала ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» по образованию за период 2021–2023 гг., чел.

Далее проведем анализ структуры персонала в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» по гендерному признаку. Данные представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Структура и динамика персонала ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» по гендерному признаку за период 2021–2023 гг., чел. (%)

Категории	2021 год		2022 год		2023 год		Отклонение 2023/2021 гг	
	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %	(+,-)	%%
Женщины	26	37,6	28	37,7	28	35,8	2	107,7
Мужчины	44	62,3	47	62,2	49	64,1	5	111,4
Всего	70	100,0	75	100,0	77	100,0	7	110,0

Из таблицы 9 видно, что в 2023 году наблюдается увеличение численности сотрудников как среди женщин (на 2 человека), так и мужчин (на 5 человек). Численность мужчин в целом значительно больше, чем женщин, ведь женщины составляют 36% от всех сотрудников ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ». На основании проведенного анализа сотрудников по гендерному признаку выявлено, что большинство составляют сотрудники мужского пола, так в 2023 году количество сотрудниц – женщин составляло 28 человек (35,8%), мужчин – 49 человек. (64,1%) (рисунок 11):

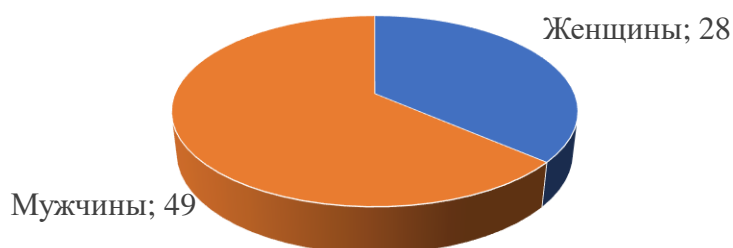


Рисунок 11 – Гендерный анализ персонала ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» за период 2021-2023 гг., чел

Опираясь на данные рисунка 11, можно предположить, что такие показатели связаны с более близкой для мужчин спецификой работы.

Обратимся к анализу структуры персонала ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» по стажу работы.

На основании таблицы 10 можно сказать о том, что в 2021 году в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» работало:

- 13 человек (18,3%) со стажем до 3-х лет;
- в 2022 году произошло увеличение на 3 человека со стажем до 3-х лет, что составило 21,5% от всех сотрудников;
- а в 2023 году количество молодых сотрудников (до 3-лет) сократилось на 2 человека.

Таблица 10 – Структура и динамика персонала ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» по стажу работы в учреждении за период 2021–2023 гг., чел. (%)

Стаж работы	2021 год		2022 год		2023 год		Отклонение	
	Чел.	Уд.вес,	Чел.	Уд.вес, %	Чел.	Уд.вес, %		
До 3- х лет								
От 3 до 5 лет								
От 5 до 10 лет								
От 10 лет и более								
Численность, всего								

В 2021 году сотрудников со стажем от 3-х до 5-ти лет составило 17 человек (24,4%), а к 2023 году численность сотрудников стала 19 человек (25,1%) (рисунок 12):

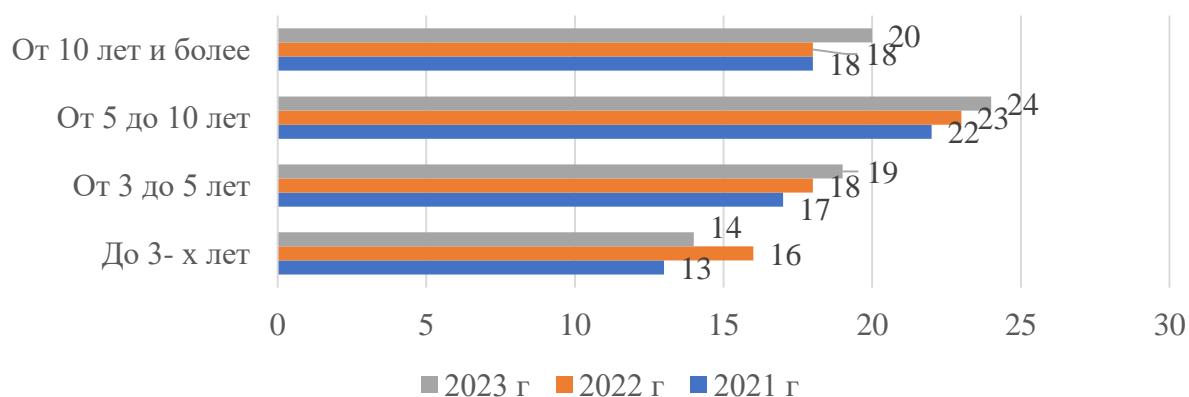


Рисунок 12 – Динамика персонала ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» по стажу за период 2021–2023 гг., чел.

Численность сотрудников со стажем работы от 5 до 10 лет не слишком изменилась за последние 3 года: увеличилась в 2022 году на 1 человека и на одного сотрудника к 2023 году. Если говорить о сотрудниках, стаж которых составляет 10 лет и более, то их численность увеличилась на 11,1%, что составляет 2 человека. Частая сменяемость кадров отрицательно сказывается на работе организаций, так как более опытные работники работают лучше, чем новые сотрудники. Данные о движении персонала в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Данные о движении персонала в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» за период 2021–2023 гг.

Показатели	Период исследования		
	2021 год	2022 год	2023 год
Численность персонала, чел.			
Принято на работу, чел.			
Количество уволенных за год, чел. в том числе			
По собственному желанию, чел.			
За нарушение трудовой дисциплины, чел.			
Коэффициент текучести, %			



На основании проведенного исследования по анализу движения персонала выявлено, что текучесть кадров ежегодно увеличивается. Если в 2021 году коэффициент текучести составлял 4,3 %, то к 2023 году он вырос до 14,3%. Проведя качественный и количественный анализ ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ», можно сделать следующие выводы: в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» за последние 3 года увеличивается текучесть кадров, персонал увольняется в основном по собственному желанию.

В ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» работает значительная доля мужчин, также стаж работников довольно высок. Основную часть сотрудников составляют лица в возрасте от 30 до 50 лет, исходя из чего можно предположить, что организация является привлекательной для сотрудников среднего возраста, а молодые специалисты часто увольняются, не проработав длительное время в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» (рисунок 12):

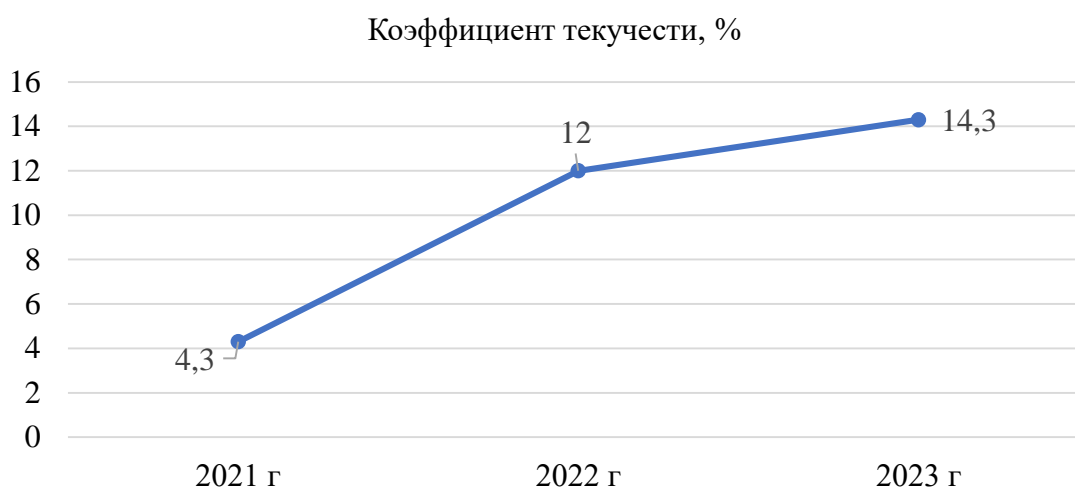


Рисунок 13 – Текучесть персонала ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» за период 2021-2023 гг.

Вопросами управления персоналом в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» занимается специалист отдела кадров. Сотрудник, занимающийся управлением персоналом, имеет специальное образование, ежегодно проходит обучение, а

также ежеквартально посещают конференции и повышение квалификации по изменениям законодательной базы (таблица 12).

Таблица 12 – Взаимодействие специалистов по кадрам с работниками

Персонал	Основные элементы кадровой политики
Специалист по кадрам	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кадровое планирование</li> <li>- определение существующей потребности в найме работников</li> <li>- набор сотрудников</li> <li>- отбор</li> <li>- последующий найм тех или иных кадров</li> <li>- адаптация нанятого персонала</li> <li>- обучение кадров</li> <li>- карьера</li> <li>- оценка</li> <li>- мотивационный компонент сотрудников</li> <li>нормирование труда.</li> </ul>

Специалист предоставляют ежемесячно информацию по персоналу, проблемах в кадровых вопросах руководителю ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ», а также специалисты отслеживают работу сотрудников. Специалист так же размещают информацию о вакантных местах в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ».

Итого затраты на размещение информации о вакансиях за 2021 – 2023 гг. составили 9980,0 руб. (таблица 13).

Таблица 13 – Затраты на размещение информации о вакансиях за 2021 – 2023 гг., руб.

Источник найма	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Публикация объявлений в СМИ, городских газетах	850	1700	1900
Списки ищущих работу из центра занятости	775	1150	1325
Лица, письменно обратившиеся в поисках работы	1040	660	580
Итого:	2665	3510	3805

Специалист проводит анализ источников найма персонала. Далее рассмотрим используемые в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» источники найма (таблица 14).

Таблица 14 – Источники найма кадров в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» за 2023 год

Наименование источника найма	Удельный вес, %
Рекомендации друзей и родственников	45
Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала	4
Объявления, реклама	20
Различные источники внутри организации	16
Инициативные письма – обращения о приеме	10
Прочие	5
Всего:	100

Исходя из представленных данных, можно обоснованно говорить о том, что внутренние резервы организации в сфере найма сотрудников используются в недостаточной степени, а при отборе кандидатов на вакантные должности не привлекаются специализированные кадровые агентства, в связи с чем наймом занимаются недостаточно квалифицированные кадры. В основном об имеющихся вакансиях работники узнают от родственников и друзей (до 45%), в то время как на рекламу и объявления приходится только 20% привлечённых сотрудников.

Проанализируем теперь динамику коэффициента отбора персонала в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ».

В таблице 15 представим динамику коэффициента отбора персонала (формула 1):

$$K = \frac{C_{sel}}{C_{total}}, \quad (1)$$

где  $K$  – Коэффициент отбора,  
 $C_{sel}$  – Количество отобранных кандидатов,  
 $C_{total}$  – Общее количество кандидатов.

$$K_{2021} = \frac{7}{19} = 0,39$$

$$K_{2022} = \frac{6}{15} = 0,4$$

$$K_{2023} = \frac{4}{12} = 0,33$$

Таблица 15 – Динамика коэффициента отбора персонала ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ»

Показатель	2021г.	2022г.	2023г.
Общее количество кандидатов, желающих устроиться на работу в ООО «ТИТ», чел	19	15	12
Количество отобранных кандидатов, чел	7	6	4
Коэффициент отбора, %	0,36	0,4	0,33

В 2023 году коэффициент снизился по сравнению с 2021 годом, что указывает на то, что при отборе руководства ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» стало применяться более строгое и требовательное подход к выбору претендентов.

Следующим элементом системы управления выступает обучение принятого персонала. В таблице 16 представим динамику процесса обучения принятого персонала в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ»

Таблица 16 – Динамика процесса обучения принятого персонала в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ»

Основные показатели	2021 год	2022 год	2023 год	Абсолютные откл.	
				2022г. к 2021г.	2023г. к 2022г.
Административно-управленческий персонал, чел	2	1	0	-1	-1
Специалисты, чел	5	5	4	0	-1

В рамках исследования рассмотрена система мотивации персонала в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ», которая охватывает несколько ключевых аспектов:

Материальная форма мотивации – включает в себя оплату труда, основанную на базовых окладах, а также премии и надбавки. Нематериальная форма мотивации – охватывает различные нефинансовые стимулы, такие как поощрения, благодарности, возможности профессионального развития и пр. Социальная форма мотивации – включает в себя создание благоприятной рабочей атмосферы, поддержку коллективных мероприятий и развитие командного духа.

Самомотивация – это внутренний драйвер, который побуждает сотрудников к достижению поставленных целей, саморазвитию и росту профессиональных навыков. Основным мотиватором в данной организации является оплата труда, которая формируется на основе базовых окладов.

Для этого применяются экономические методы управления трудовой мотивацией, где заработная плата работника состоит из оклада, премии и надбавок.

Далее исследуем основные принципы формирования каждого элемента системы прямого материального стимулирования.

Формирование окладов осуществляется на основании соглашения между работодателем и конкретным сотрудником и действующего трудового законодательства России. При этом начисление оплаты осуществляется пропорционально фактически отработанному времени.

Этот процесс включает в себя не только установление фиксированной суммы заработной платы, но и согласование различных условий оплаты труда. Начисление оплаты за работу осуществляется пропорционально количеству времени, фактически отработанному сотрудником согласно ТК РФ [24].

В основе формирования премий лежит общий методический принцип – пропорциональность фактически выполненной работы плановым требованиям. Премия может достигать 100%.

Кроме того, в соответствии с локальными нормативными актами в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» премирование также может иметь единовременный характер и быть связано с семейными событиями.

Доплаты и надбавки, в отличие от других элементов заработной платы, которые мы рассматривали ранее, обычно устанавливаются исключительно на основе требований трудового законодательства. Эти выплаты являются факультативным элементом оклада, что означает, что они не являются обязательными к выплате и могут предоставляться работодателем в зависимости от конкретных условий труда, квалификации работника или выполнения им определённых задач, требующих дополнительных усилий или особых навыков.

Методы стимулирования в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» представлены ниже (рисунок 14):

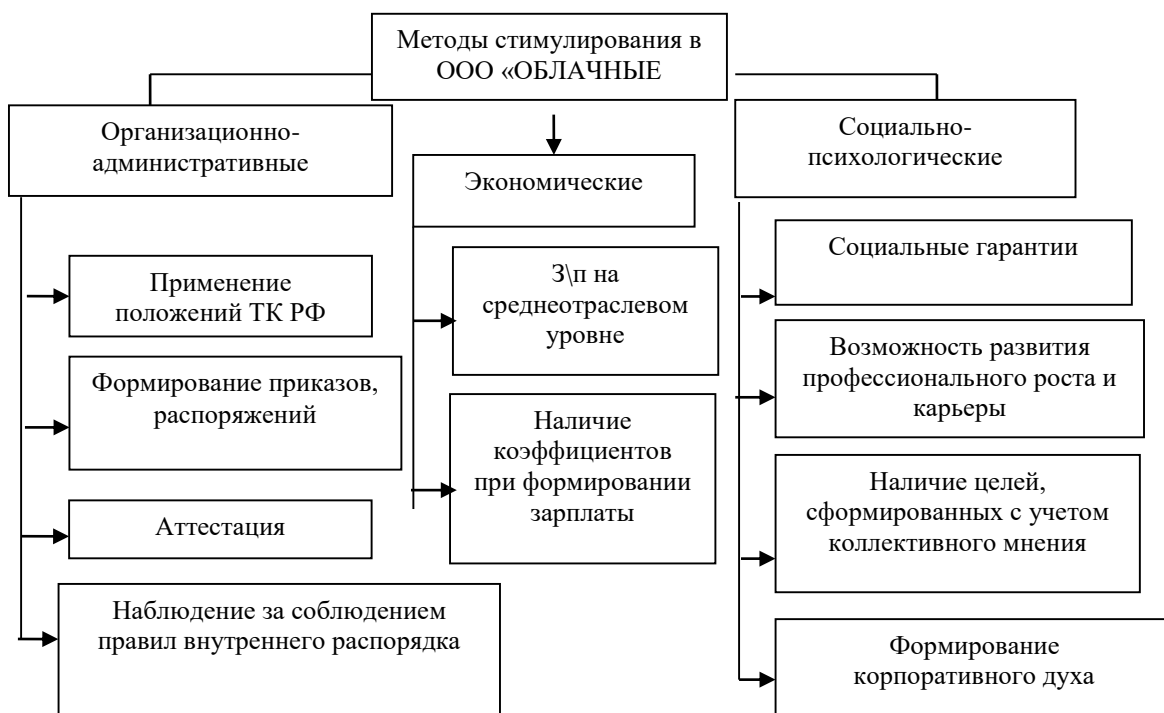


Рисунок 14 – Система мотивации и стимулирования сотрудников в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ»

Как видно из рисунка 14, методы мотивации и стимулирования в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» состоят из трех переменных: административные, экономические и психологические.

Систему прямого материального стимулирования в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» можно схематично представить ниже (рисунок 15):



Рисунок 15 – Схема прямого материального стимулирования работников

В организации ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» установлены единовременные премии, выплачиваемые в праздничные дни, такие как Новый год, 23 февраля (для мужчин) и 8 Марта (для женщин), а также в дни рождения сотрудников.

Для оформления таких премий, имеющих однократный характер, используются унифицированные формы Т-11 (при премировании одного работника) или Т-11а (при премировании нескольких работников).

Размеры премий определяются в каждом конкретном случае в зависимости от финансовых возможностей компании и могут быть различными. Эти меры относятся к экономическим методам стимулирования труда персонала. В компании также используются моральные санкции и поощрения. Моральные санкции, такие как выговоры и замечания, оказывают мотивационное воздействие благодаря авторитету директора.

Кроме того, помимо ценовых методов стимулирования, внимание уделяется социально-психологическим методам. В рамках этого подхода проводятся различные мероприятия, направленные на формирование корпоративного духа и укрепление психологии коллектива, такие как:

организация корпоративных праздников, включая празднование Нового года и дня основания магазина; поздравления и подарки детям (до 14 лет) сотрудников в период Нового года; проведение церемоний объявления благодарности.

Для оценки эффективности управления персоналом было проведено исследование, в ходе которого был выбран метод анкетного опроса как наиболее простой и эффективный. В анкетировании приняли участие 77 сотрудников организации. В анкете сотрудникам предлагалось оценить 13 основных параметров, характеризующих степень их удовлетворенности, используя пятибалльную шкалу. Анализ и интерпретация результатов учитывали принадлежность сотрудников к различным категориям в иерархии организации. Средний показатель удовлетворенности по категориям результатов анкетирования представлен в таблице 17.

Таблица 17 – Результаты анкетирования работников ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» о степени удовлетворенности их трудом

Элемент стимулирования	Среднее значение оценки / баллы	
	Руководители	Специалисты
1. Удовлетворенность з/п (отмена соц. выплат)	3,0	2,5
2. Работа без больших напряжений и стрессов	3,5	3,5
3. Перспективы профессионального и служебного роста	3,0	3,5
4. Взаимоотношения с непосредственным руководителем	3,5	3,5
5. Информированность на предприятии	3,5	3,8
6. Важность и ответственность выполняемой работы	3,0	3,0
7. Удовлетворенность условиями труда	4,5	4,5
8. Надежность работы, дающая уверенность в завтрашнем дне	4,0	4,0
9. Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей (престиж)	4,0	4,0



Продолжение таблицы 17

Элемент стимулирования	Среднее значение оценки / баллы	
	Руководители	Специалисты
10. Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе	2,5	3,0
11. Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	3,0	3,5
12. Соответствие работы вашим способностям	4,0	4,5
13. Работа как средство достижения успеха в жизни	3,5	3,0

На основании представленных данных можно сделать вывод, что существующая система мотивации в организации оценивается руководителями и другими сотрудниками как среднего уровня [21].

Анализ анкеты позволил выявить следующие недостатки в действующей системе мотивации сотрудников ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ».

Около 88%:

- не удовлетворены уровнем оплаты труда, причем;
- 48% считают, что размер заработной платы слишком низок;
- 28% считают, что оплата труда слабо зависит от их личного вклада;
- 12% не устраивает порядок начисления заработной платы;
- работники считают, что система материального стимулирования не учитывает их квалификацию и профессионализм;
- 77% считают, что оплата труда в организации несправедлива;
- не видят связи между уровнем их личной трудовой активности и совокупным доходом.

Компенсационный пакет организации оценивается как слабый. В основной системе стимулирования не учитывается дополнительно отработанное время, что снижает мотивацию и производительность персонала.

В это связи предлагаем, создать:

- совершенную и эффективную систему материального стимулирования работников за счёт разработки системы премирования;
- включить в систему единый стандарт начисление премии, каждый сотрудник оценивается не по процессу, а по результату – достижению поставленной задачи.

В таблице 18 представлены проблемы и пути оптимизации системы управления персоналом ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ».

Таблица 18 – Проблемы и пути оптимизации системы управления персоналом

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Неудовлетворенность сотрудников уровнем оплаты труда.	Результат опроса. Таблица 17. Среднее значение при ответе на вопрос «Удовлетворенность размером заработной платы» (отмена соц. Выплат) 3,0 среди руководителей, 2,5 среди специалистов при максимально возможно 5,0 оценке	Создать совершенную и эффективную систему материального стимулирования работников за счёт разработки системы премирования.
В организации наблюдается высокий коэффициент текучести кадров - 14,3%.	Результаты анализа движения кадров на рисунке 12 показал, что в 2023 году текучесть кадров в 2023 году составил 14,3.	Система включает в себя единый стандарт начисление премии, каждый сотрудник оценивается не по процессу, а по результату – достижению поставленной задачи.
Неудовлетворенность сотрудников обучением и невозможностью повышения квалификации	Результат опроса. Таблица 17. Среднее значение при ответе на вопрос перспективы профессионального и служебного роста 3,0 среди руководителей и 3,5 среди специалистов	Разработка и внедрение программы «Обучение и профессиональное развитие»

Анализ показывает, что система мотивации в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» сталкивается с серьезными проблемами, связанными с неудовлетворенностью сотрудников условиями оплаты труда и слабой связью между заработной платой и личным вкладом.

Это приводит к высокому уровню текучести кадров и снижению общей мотивации персонала. Для решения этих проблем рекомендуется разработать более справедливую и прозрачную систему вознаграждения, которая будет стимулировать сотрудников к высокой производительности и улучшению результатов работы.

### 3 Разработка мероприятий по оптимизации управления персоналом ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ»

#### 3.1 Предложения по оптимизации управления персоналом ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ»

Проведенный анализ эффективности управления персоналом в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» позволяет сделать вывод о том, что сотрудники организации в целом удовлетворены своей работой, но не удовлетворены вознаграждением за свой труд, как уровнем заработной платы, так и составляющими компенсационного пакета, введение программы обучения и профессионального развития на предприятие (рисунок 16):



Рисунок 16 – Мероприятия по совершенствованию системы мотивации трудовой активности персонала в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ»

Рассмотрим каждое мероприятие в отдельности.

#### Мероприятие 1 – «Введение новой системы премирования»

Цель мероприятия: Основная цель новой системы премирования заключается в мотивации работников на максимально эффективное достижение стратегических целей организации. Эта система стимулирует сотрудников к более высокой производительности, повышая их личный вклад в успехи компании.

Подробное описание мероприятия.

Основными параметрами эффективной системы премирования являются: вид премирования, или период премирования; показатели, на основании достижения которых будет определяться премия и правила расчета премии по каждому показателю; процедура расчета премии по каждому виду премирования.

Необходимо подчеркнуть, что стимулирование работников эффективно выполнять свои трудовые функции возможно осуществить посредством премирования. При этом критерии оценки размеров выплачиваемой премии должны соотноситься с объективными показателями эффективности труда каждого отдельного работника.

При этом характерными периодами для принятия решения о премировании сотрудников выступают месяц, квартал, либо год.

Основным правилом при разработке показателей эффективной деятельности сотрудников является их увязка с контролируемыми ориентирами деятельности ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ».

Таким образом, просчитывается совокупность всех усилий сотрудников компании, что соответствует в последующем общему уровню ее успешности на рынке. В определении финансовой успешности организации по всей ее структуре, важную роль играют и нематериальные критерии, что также способствует и влияют на оценку эффективности компании на всех уровнях. При этом важно учитывать, что каждый критерий необходимо оценивать с точки зрения премирования.

Все критерии должны соответствовать условиям: показатель должен быть связан с существующей системой управленческого учета; адекватность меры стимулирования характеру используемого показателя; обоснованность размера премии – на основании чего применяются те или иные правила расчета.

По результатам статданных или доверенных оценок; достаточность показателей для компании и всех ее элементов; рациональность применения различных показателей в соответствии с миссией и стратегией компании.

После того, как определен перечень показателей деятельности и размер премирования по каждому показателю, необходимо спроектировать процедуры расчета размера премий. Поясняя данный тезис, следует сказать, что существует некий порядок, в соответствии с которым периодически происходит расчет премии для каждого сотрудника.

Система включает в себя единый стандарт управления отдельными сотрудниками, при котором деятельность оценивается не по процессу, а по результату – достижению поставленной задачи.

Измерение результативности работы сотрудников дает возможность выстроить справедливую и объективную премиальную систему, которая будет мотивировать к повышению эффективности работы сотрудников, и значительно повысить эффективность работы ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ».

Мероприятие 2 – Разработка и внедрение программы «Обучение и профессиональное развитие».

Цель мероприятия. Основной целью данного мероприятия является повышение квалификации и развитие профессиональных навыков сотрудников, что не только способствует их личному росту, но и обеспечивает рост эффективности работы всей организации. Программа направлена на создание условий для непрерывного обучения, что позволяет адаптироваться к меняющимся требованиям рынка и технологическим инновациям. Подробное описание мероприятия.

В качестве предлагаемого второго мероприятия в рамках оптимизации управления персоналом в таблице 19 представлена программа «Обучение и профессиональное развитие», основные компоненты которой направлены на обучение и развитие персонала.

Таблица 19 – Характеристика программы «Обучение и профессиональное развитие»

Компонент программы	Описание	Цель
Создание платформы e-learning	Разработка и внедрение системы онлайн-обучения с курсами для повышения профессиональных навыков и развития новых компетенций. Курсы будут включать интерактивные модули, видеоуроки, тесты для самопроверки и сертификацию.	Обеспечение доступа сотрудников к обучающим материалам в удобное для них время и расширение их профессиональных знаний и умений.
Программа менторства	Соединение молодых специалистов и руководителей с опытными наставниками внутри компании для передачи знаний, развития навыков и поддержки в карьерном росте.	Стимулирование обмена знаниями и опытом внутри организации, укрепление корпоративной культуры и повышение лояльности сотрудников.
Регулярные семинары и тренинги	Организация регулярных встреч и тренингов с приглашением внешних экспертов и спикеров для обучения новым технологиям, методам работы и управленческим навыкам.	Расширение профессионального кругозора сотрудников и предоставление им инструментов для эффективной работы и развития.
Планы развития для каждого сотрудника	Разработка индивидуальных планов развития для сотрудников, включающих чётко определённые цели и задачи на год, механизмы их достижения, а также критерии оценки эффективности.	Предоставление каждому сотруднику чёткого пути для профессионального роста и повышения квалификации.
Отзывы и обратная связь	Регулярный сбор обратной связи от сотрудников о качестве и эффективности обучающих программ, а также предложений по их улучшению.	Постоянное совершенствование образовательных и развивающих программ в соответствии с потребностями и ожиданиями сотрудников.

Ответственным за разработку данного мероприятия специалист по кадрам.

Таблица 20 – График реализации программы «Обучение и профессиональное развитие» в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ»

Этап	Задачи	Срок	Ответственные
Подготовительный этап	Анализ потребностей в обучении. Разработка учебных материалов	01.07.2024-14.07.2024	Специалист по кадрам
Тестирование программы	Пилотное обучение (выборочные группы сотрудников). Сбор обратной связи и адаптация программы	01.08.2024-15.08.2024	Специалист по кадрам
Основной этап внедрения	Организация и проведение тренингов и семинаров. Регулярные сессии менторства и коучинга	16.08.2024-30.09.2024	Специалист по кадрам
Мониторинг и оценка	Регулярный сбор отзывов от участников программы. Анализ результатов обучения и внесение коррективов	01.10.2024-01.12.2024	Специалист по кадрам

В программе «Обучение и профессиональное развитие» в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ», менторы будут выбираться из числа опытных сотрудников и руководителей, которые проявили высокие результаты в своей деятельности и имеют необходимые коммуникативные навыки и опыт для обучения и поддержки других.

Ниже представлена таблица 21 с названиями семинаров и тренингов, их проводящими, а также примерной программой каждого из мероприятий в рамках программы «Обучение и профессиональное развитие» в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ»

Таблица 21 – Характеристика семинаров рамках программы «Обучение и профессиональное развитие»

Название семинара	Проводящий	Содержание семинара
Эффективное коммуникационное взаимодействие	Специалист по кадрам	Основы коммуникации, техники активного слушания, управление конфликтами, практические занятия и ролевые игры.
Технические навыки для не технических специалистов	IT-специалист	Основы работы с новыми технологиями, безопасность данных, основы программирования, применение технологий в повседневной работе.
Лидерство и мотивация команды	Специалист по кадрам	Теории лидерства, стратегии мотивации, развитие лидерских навыков, управление изменениями, воркшопы по решению проблем.
Стратегическое мышление и принятие решений	Внешний бизнес-тренер	Методы стратегического анализа, инструменты принятия решений, управление рисками, сценарное планирование, интерактивные симуляции.

Эти семинары и тренинги спроектированы так, чтобы охватить различные аспекты профессионального и личностного роста сотрудников, укрепляя их компетенции в ключевых областях, важных для успеха компании.

Специалист по кадрам будет разрабатывать планы развития для каждого сотрудника, в таблице 22 представлен план развития для IT- специалиста.

Эти семинары и тренинги спроектированы так, чтобы охватить различные аспекты профессионального и личностного роста сотрудников, укрепляя их компетенции в ключевых областях, важных для успеха компании.

Они направлены на укрепление и расширение их компетенций в ключевых областях, которые имеют критическое значение для долгосрочного успеха и процветания компании.

Специалист по кадрам будет разрабатывать планы развития для каждого сотрудника, в таблице 22 представлен план развития для IT- специалиста.

В этом плане учитываются как текущий уровень компетенций сотрудника, так и стратегические цели компании.



Таблица 22 – План развития IT- специалиста

Месяц	Навыки / Область развития	Цели обучения	Методы обучения	Оценка результатов
Месяц 1	Основы новых технологий	Понимание и применение новейших технологических трендов в повседневной работе	Вебинары, онлайн-курсы	Тестирование знаний по завершении курса
Месяц 2	Программирование (Python)	Освоение основ программирования для автоматизации задач	Интерактивные платформы (Codecademy)	Реализация небольшого проекта
Месяц 3	Безопасность данных	Освоение лучших практик по защите информации	Семинары, тренинги от внешних экспертов	Симуляция атаки на корпоративные данные
Месяц 4-5	Работа в команде и коммуникации	Развитие навыков эффективной коммуникации в технических командах	Ролевые игры, тренинги	Оценка участия в командных проектах
Месяц 6	Разработка и управление проектами	Управление IT-проектами с использованием Agile, Scrum	Мастер-классы, кейс-стади	Участие в проекте и его оценка

Этот план развития предусматривает комплексное обучение, включая как технические, так и мягкие навыки, что позволит IT-специалисту более полно соответствовать требованиям современного рынка и способствовать его карьерному росту в компании.

Сбором и анализом отзывов, осуществление обратной связи будет заниматься специалист по кадрам.

### 3.2 Социально-экономическая оценка эффективности предложенных мероприятий

Рассчитаем экономическую эффективность от внедрения новой системы премирования и программы обучения. Определим период – 1 месяц (то есть, по истечению одного месяца будут рассматриваться результаты работы каждого сотрудника). Воспользуемся данными по ФОТ из сметы расходов за 2023 год для дальнейшего сравнения, от внедрения системы стимулирования персонала (таблица 23).

Таблица 23 – Оплата труда и начисления на оплату труда в 2023 году

Наименование статьи затрат	Год	ФОТ, тыс. руб.
Оплата труда и начисления на оплату труда	2023	9620

Заработная плата работников в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» состоит:

- должностной оклад;
- надбавки (за выполнение плана, обеспечение сохранности материальных ценностей; соблюдение дисциплины). Для того чтобы определить показатели премирования, обратимся к рисунку ниже (рисунок 17).

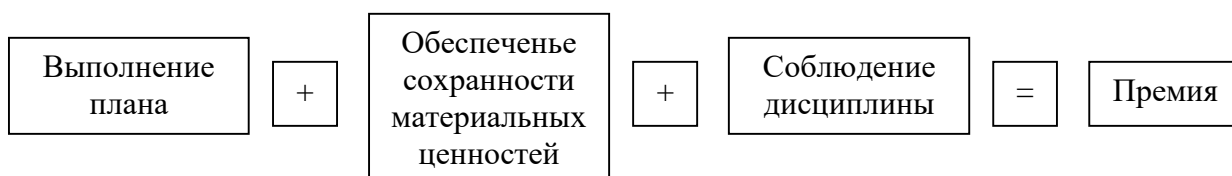


Рисунок 17 – Показатели премирования работников в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ»

При внедрении системы стимулирования персонала акцент будет сделан только на надбавки. Теперь для каждого показателя определим размер премии, который может изменяться в пределах от 10 – 30% (таблица 24).

Таблица 24 – Размер премии по показателям

Наименование показателя	Категория работников	Критерии	% премирования
Выполнение плана	Директор	В соответствии с занимаемой должностью	35
	Коммерческий директор		30
	Специалисты		20
			15
Обеспечение сохранности материальных ценностей	Бухгалтер	В зависимости от проделанной работы	10 - 20
			15 - 20
	Специалисты		10 - 20
			10 - 15
Соблюдение дисциплины	Коммерческий директор	За отсутствие случаев нарушения трудового распорядка	10 - 15
	Бухгалтер		30
	Специалисты		10 - 20
			10 - 20
			10 - 20

За каждым работником должен наблюдать директор и на основании проделанной работы, им будет устанавливаться определенный размер премии.

Например, посчитаем размер премии по установленному проценту:

Директор по результатам проделанной работы будет получать оклад плюс 35% от оклада за выполнение плана равно (130000 плюс 45500) плюс 20% равно 201550 руб., т.е. его размер премии будет составлять 45500 руб.

В таблице 25 представим заработную плату и премию, рассчитанную по результатам введения системы стимулирования персонала.

Таблица 25 – Размер заработной платы и рассчитанной премии

Категория работников	Размер заработной платы и рассчитанной премии, руб.
Директор	2015500
Коммерческий директор	180000
Бухгалтер	150000
ИТ специалисты	140000
Технические специалисты	130000
Специалисты службы поддержки пользователей	120000

Сравним полученные результаты с тем, что было до внедрения системы стимулирования персонала, при помощи данных, представленных ниже (рисунок 18):

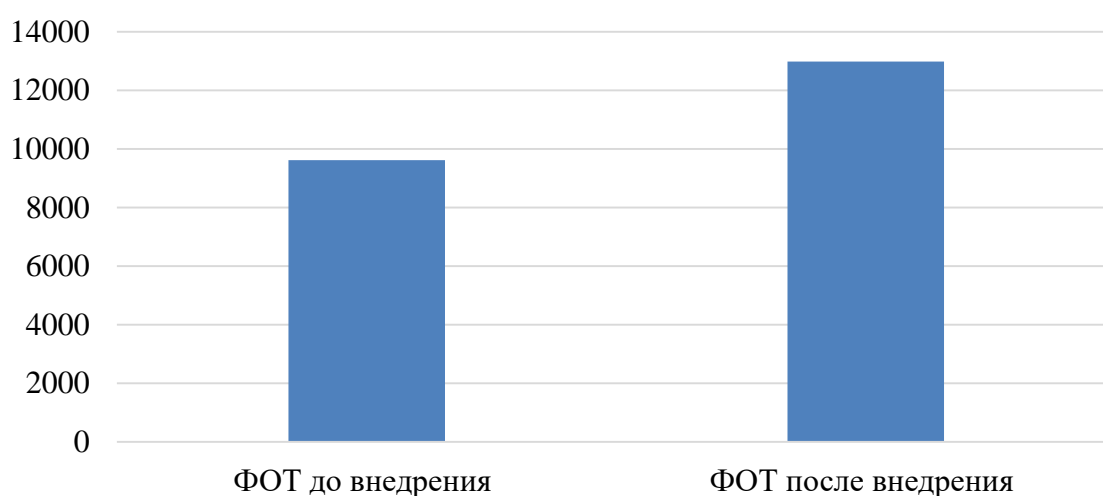


Рисунок 18 – Фонд оплаты труда, в тыс. руб.

Как видно, из данных рисунка 18, разница не большая, но при внедрении новой системы стимулирования работники будут получать премию не только от выполненного объема работ, но и размер премии будет зависеть от

соблюдения работниками трудовой дисциплины и при сохранности товарно-материальных ценностей.

Одним словом, предлагаемая система стимулирования труда в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» необходима как средство мотивации для наиболее эффективной деятельности организации [33, с. 37].

Спроецированная система стимулирования персонала показывает, что каждый работник ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» может получать помимо должностного оклада, районного коэффициента и установленного процента премий за выполнение объема продаж, ещё и определенный процент премии за сохранение материальных ценностей и соблюдение дисциплины труда, т.е. предлагаемая автором система подразумевает оплату труда работников по результатам работы.

Определим экономическую эффективность от создания новой эффективной системы стимулирования работников и внедрение программы обучения (таблица 26).

Таблица 26 – Совокупные затраты на реализацию внедряемых мероприятий

Статья затрат	Сумма, тыс. руб.
Дополнительные затраты на систему стимулирования труда	3367
Затраты на разработку и внедрение программы	150
Итого	3517

Доходы ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ», полученные в ходе реализации проекта, будут складываться из экономии расходов в связи со снижением текучести персонала (с 14% до 3%).

Естественная текучесть кадров (3-5% от численности персонала) способствует позитивному обновлению коллектива. В таблице 27 представлены данные по экономии средств за счет уменьшения текучести кадров в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ».

Далее представим экономию средств за счет уменьшения текучести кадров, для этого рассчитаем коэффициент текучести кадров (формула 2).

$$TK = \frac{P_{TK}}{P_{CC}} * 100\%; \quad (2)$$

где  $P_{TK}$  – количество уволившихся;  
 $P_{CC}$  – средняя списочный состав работников.

$$TK = \frac{11}{77} * 100\% = 14\%$$

Таблица 27 – Экономия средств за счет уменьшения текучести кадров

Показатель	Значение показателя
Численность персонала предприятия, чел.	77
Текучесть 14 % в год, чел.	2
Средняя годовая заработная плата одного сотрудника, руб.	119 588
Стоимость замены одного сотрудника (расходы на поиск и обучение нового сотрудника, снижение производительности уходящего сотрудника и низкая производительность нового сотрудника в период обучения), руб. (условно)	126391
Сумма затрат на замену персонала в год, руб. (2 чел. * 126391)	252782
При сокращении текучести на 11%, чел.	1
Сумма затрат на замену персонала при текучести 3%, руб. (126391 * 1 чел)	126391
Общая экономия, руб. (379173-126391)	252782

Из данных таблицы 27 видно, что снижение текучести персонала в ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» до 3% позволит предприятию получить экономию средств в размере 252 782 руб.

Произведем расчет экономической эффективности от введения новой системы стимулирования и расширения компенсационного пакета, а также срок окупаемости данных мероприятий, путем деления затрат на экономическую выгоду (формула 3):

$$\text{Э}_{\text{год}} = \frac{З - 0,33}{\text{Эв}}; \quad (3)$$

где  $\text{Э}_{\text{год}}$  – экономическая эффективность за год;

$З$  – затраты;

$\text{Эв}$  – экономическая выгода;

0,33 – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности.

$$\text{Э}_{\text{год}} = \frac{252782 - 0,33}{75200} = 227969 \text{ руб.}$$

В результате проведенных расчетов можно сделать вывод, что внедрение предложенной системы стимулирования будет экономически эффективно как для самого предприятия, так и для самих сотрудников.

Ведь суть ее состоит в том, что каждый работник может получать помимо должностного оклада, районного коэффициента и установленного процента премий за выполнение объема продаж, ещё и определенный процент премии за сохранение материальных ценностей и соблюдение дисциплины труда, то есть предлагаемая автором система подразумевает оплату труда работников по результатам работы.

Кроме того, внедрение данного мероприятия позволит удержать персонал и снизить текучесть кадров.

## Заключение

Необходимо сказать о том, что на данный момент, при существующей экономической ситуации, где можно наблюдать политическую и экономическую нестабильность, проблему повышения эффективности управления персоналом можно определить в качестве необходимости переключения своего внимания руководителей, специалистов предприятия с организационно-технических задач в сторону организационно-экономических вопросов. Причем, необходимо принимать во внимание и стратегические задачи предприятия, и локальные проблемы, которые вызваны нестабильностью внешних условий, при которых осуществляет свою деятельность организация, а также с учетом необходимости повышения реальной заинтересованности работников предприятия в конечных результатах его деятельности.

Поставщик IT-решений и услуг Cloud Networks (юридическое название ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ») оказывает полный цикл услуг по построению IT-инфраструктуры и комплексных систем ИБ.

ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» реализует комплексные проекты по разработке архитектуры, построению и трансформации безопасной инфраструктуры для корпоративных и государственных клиентов.

Динамика валовой прибыли ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» в целом была стабильной, с ежегодным увеличением. Прирост в 2022 году составил 236 250 тыс. рублей или 246,57%, а в 2023 году – 21 597 тыс. рублей или 6,50%. Это свидетельствует о том, что в течение анализируемого периода валовая прибыль росла, что в целом положительно характеризует динамику данного показателя и свидетельствует об увеличении эффективности деятельности компании при прочих равных условиях.

Однако, сумма коммерческих расходов увеличилась на 156 111 тыс. рублей, что в относительном выражении составляет +170,66% в целом за рассматриваемый период или +39,36% в среднем за каждый год



рассматриваемого периода. Это оказало негативное влияние на величину прибыли от продаж.

В целом, компания демонстрирует рост и развитие, однако для более полного понимания ситуации необходимо провести более детальное изучение факторов, влияющих на рост расходов и снижение рентабельности. Это поможет выявить и решить проблемы деятельности и обеспечить устойчивое развитие организации.

В 2023 году численность ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» составила 77 человек; по сравнению с прошлым, 2022 годом, она увеличилась на 2,6%. В 2022 году численность составила 75 человек, а на 2021 год 70 человек. Если сравнивать количество сотрудников за 2021 и 2023 годы, то в 2023 году на 7,1% больше, чем на 2021 год. В целом можно сделать вывод, что количество сотрудников из года в год меняется.

Проведенный анализ показал, что действующая система мотивации сотрудников ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» обладает следующими недостатками:

Не удовлетворены оплатой труда – 88% работников, а именно:

- низким размером заработной платы не довольны - 48%;
  - 28% работников считают, что оплата труда слабо связана с личным вкладом работника;
  - не устраивает порядок начисления зарплаты – 12% работников;
  - работники считают, что действующая система материального стимулирования в недостаточной степени учитывает их квалификационный уровень и профессионализм;
  - работники считают, что вознаграждение выплачивается несправедливо;
  - сотрудник не видит, как уровень его личной трудовой активности влияет на его совокупный денежный доход и размер премиальной части.
- ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» имеет слабый компенсационный пакет.

В основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать вывод, что у работников «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» нет достаточной мотивации для эффективной работы.

В результате, можно сделать вывод, что внедрение предложенной системы стимулирования экономически эффективно как для самого предприятия, так и для самих сотрудников. Ведь суть ее состоит в том, что каждый работник магазинов может получать помимо должностного оклада, районного коэффициента и установленного процента премий за выполнение объема продаж, ещё и определенный процент премии за сохранение материальных ценностей и соблюдение дисциплины труда, то есть предлагаемая автором система подразумевает оплату труда работников по результатам работы.

Кроме того, внедрение данного мероприятия позволит удержать персонал и снизить текучесть кадров.

## Список используемой литературы и используемых источников

1. Александрова Н. А., Брюхова О. Ю. Управление персоналом организации. Екатеринбург: УрГУПС, 2013. 161 с.
2. Асалиев А. М., Вукович Г. Г., Сланченко Л. И. Экономика труда: учеб. Пособие. М.: ИНФРА-М, 2018. 171 с.
3. Бабинцева Е. И. Инновации в сфере управления персоналом // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2022. № 10. С.15-16.
4. Баткаева И. А. Управление персоналом. Теория управления человеческим развитием. М.: Альпина Пабли., 2020. 242 с.
5. Бачин Д. А. Актуальность обучения линейных руководителей. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2021. № 3. С. 21-22.
6. Белалова Е. А. Методы анализа эффективности системы развития персонала организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2022. № 11. С. 14-17.
7. Белалова Е. А. Элементы систем развития персонала в банковской сфере // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2021. № 11. С.17-19.
8. Берендеева А. Б., Зосимова Л. А. Основы управления персоналом: учеб. пособие для студентов. Иваново: Ин-т упр., Ивановский фил., 2021. 136 с.
9. Валькович О. Н. Совершенствование системы управления персоналом на российских предприятиях // Особенности применения зарубежных моделей. Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2021. № 12. С. 11-12.
10. Васильцова Л. И., Александрова Н. А. Экономика управления персоналом: учеб. пособие для студентов. Екатеринбург: УрГУПС, 2021. 142 с.

11. Головкин И. В. Проблема управления трудовыми ресурсами предприятия в условиях жесткой конкуренции. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2020. № 11. С. 11-13.
12. Дровникова К. О. К проблеме изучения инновационных подходов в управлении персоналом // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2021. № 9. С.9-10.
13. Дуванова Е. А. Виды и формы стимулирования труда // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 2. С.7-8.
14. Елбаева Д. В. Основы кадровой политики и кадрового планирования: учеб. пособие Улан-Удэ: Издательство Бурятского госуниверситета, 2022. 206 с.
15. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: КноРус, 2020. 201 с.
16. Кудрявцева Д. А. Управление трудовым поведением персонала как фактор повышения устойчивости компании. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2021. № 4. С. 11-12.
17. Кузьмина Н. М. Кадровая политика корпорации: монография. М.: ИНФРА-М, 2022. 167 с.
18. Лыморева О. А. Развитие УЧР в организациях в России: проблемы, тенденции, перспективы. // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2022. № 6. С. 22.
19. Максимова Л. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2021. 247 с.
20. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях глобализации: учеб. пособие. М.: Макс-Пресс, 2021. 142 с.
21. Попазова О. А. Управление персоналом. Актуальные вопросы кадровой политики и стратегии: монография. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2022. 164 с.
22. Сайт предприятия ООО «ОБЛАЧНЫЕ СЕТИ» // URL: <https://cloudnetworks.ru/> (дата обращения: 30.04.2024).

23. Тимофеева А. Г. Коучинг как метод развития персонала организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2021. № 4. С. 22-24.

24. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 27.11.2023) // URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=474024&dst=1000000001&cacheid=8A43B3A586C25EA5A4405B58A6B7BC56&mode=splus&rnd=48DB26A585CF6EBB645C90F25049ECA4#FqZquEUMI0TyFhVx>(дата обращения: 30.04.2024).

25. Цибаева М. Л. Мотивация персонала в практике управления современной организацией. // Вестник Югорского государственного университета. 2020. №4. 227 с.