

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

На современном этапе развития одним из главных направлений кадровой стратегии является привлечение и закрепление на предприятии соответствующих требованиям работодателей молодых специалистов – выпускников высших и средних специальных учебных заведений. Актуальность набора молодых сотрудников обусловлена, во-первых, «старением» персонала предприятия, а во-вторых, повышением динамичности внешней среды, ведь, как известно, молодежь мобильна, относительно легко и быстро обучаемая, полна новых идей и готова к нововведениям. Однако мало лишь привлечь перспективных сотрудников, не менее важно удержать ценные кадры, закрепить их на предприятии. Но положительный опыт управления процессом адаптации молодежи к труду, наработанный на советских предприятиях в 70-80-е годы прошлого века, за годы «перестройки» был утрачен, в связи с чем «текучесть» данной категории кадров чрезвычайно высока.

Указанные обстоятельства подтверждают целесообразность разработки методического инструментария кадровой стратегии предприятий в соответствии со спецификой «молодых специалистов» как особой категории трудовых ресурсов. Решение обозначенных проблем требует особого внимания на региональном уровне. Таким образом, актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки комплекса мероприятий, направленных на закрепление на предприятиях молодых специалистов.

Обозначенные выше социально-экономические аспекты формирования и реализации кадровой стратегии предприятия предопределили цель, задачи и структуру работы.

Объект исследования – ООО «Балтика-Санкт-Петербург».

Предмет исследования – кадровая стратегия ООО «Балтика-Санкт-Петербург».

Целью работы является изучение кадровой стратегии на предприятии, выявление и разработка мероприятий по совершенствованию кадровой стратегии.

В соответствии с выбранной целью поставлены следующие задачи:

- определить понятие, компоненты и факторы кадровой стратегии;
- выявить методы оценки эффективности кадровой стратегии;
- охарактеризовать деятельность предприятия «Балтика–Санкт-Петербург»;
- провести оценку эффективности кадровой стратегии предприятия «Балтика–Санкт-Петербург»;
- разработать методические рекомендации по профессиональному обучению персонала;
- разработать систему стимулирования труда персонала предприятия.

При написании работы были использованы такие методы, как способ сравнения, группировки показателей, графический способ, способ табличного отражения данных.

Методологической и методической основой работы выступили труды следующих отечественных авторов: Бланка И. А., Кравченко А. И., Лебедевой С. Н., Петрова П. В., Соломатина А. Н., Прыкина Б. В., Раицкого К. А., Савицкой Г. В. и др.

## **1 Теоретические аспекты кадровой стратегии**

### **1.1 Понятия, компоненты и факторы кадровой стратегии**

В условиях бурного развития новых технологий все большее значение приобретает обеспечение организации квалифицированными кадрами. Своевременное комплектование нужными кадрами всех подразделений организации становится невозможным без разработки и реализации кадровой стратегии. Дело в том, что в современном производстве наибольшую ценность представляют не стены и машины предприятия, а «нематериальные» элементы: творческий потенциал персонала и методы управления [25].

Прежде всего, необходимо отметить, что действующее законодательство не содержит определения «кадровой стратегии предприятия» [11]. Однако кадровая стратегия является важным элементом деятельности любого предприятия. Опираясь на различные исследования, определим цели, задачи и основные элементы кадровой стратегии.

Кадровая стратегия – совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с персоналом. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому ее считают ядром системы управления персоналом. Кадровая стратегия формируется руководством организации, реализуется кадровой службой в процессе выполнения ее работниками своих функций.

В крупных компаниях кадровая стратегия официально декларируется и подробно фиксируется в общекорпоративных документах: устав предприятия, философия предприятия, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, контракт сотрудника, положение об оплате труда, положение об аттестации кадров. В небольших фирмах она, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

Считается, что письменное оформление кадровой стратегии позволяет четко и наглядно отразить взгляды администрации, убедить персонал в ее доброй воле; улучшить взаимодействие подразделений; внести единообразие и последовательность в процесс принятия кадровых решений; информировать персонал о правилах внутренних взаимоотношений; улучшить морально-психологический климат и пр.

Термин «кадровая стратегия» имеет широкое и узкое толкования:

- система правил и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы (отсюда следует, что все мероприятия по работе с кадрами: отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации);
- набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях людей и организации. В этом смысле, например, слова: «Кадровая стратегия нашей фирмы состоит в том, чтобы брать на работу людей только с высшим образованием» – могут использоваться в качестве аргумента при решении конкретного кадрового вопроса.

**Основное содержание кадровой стратегии состоит в следующем:**

- обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наём, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текучести кадров и др.;

- развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе;
- совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты. Подразделения управления персоналом активно участвуют в переговорах с профсоюзами при заключении коллективных договоров, в разборе жалоб, претензий, осуществляют контроль за трудовой дисциплиной.

### **Цели кадровой стратегии состоят в следующем:**

- безусловное выполнение предусмотренных Конституцией прав и обязанностей граждан в трудовой области; соблюдение всеми организациями и отдельными гражданами положений законов о труде и профессиональных союзах, Трудового Кодекса, типовых правил внутреннего распорядка и других документов, принятых высшими органами по этому вопросу;
- подчиненность всей работы с кадрами задачам бесперебойного и качественного обеспечения основной хозяйственной деятельности требуемым числом работников необходимого профессионально-квалификационного состава;
- рациональное использование кадрового потенциала, имеющегося в распоряжении предприятия, организации, объединения;
- формирование и поддержание работоспособных, дружных производственных коллективов, разработка принципов организации трудового процесса; развитие внутрипроизводственной демократии;
- разработка критериев и методики подбора, отбора, обучения и расстановки квалифицированных кадров;
- подготовки и повышения квалификации остальной части работающих;
- разработка теории управления персоналом, принципов определения социального и экономического эффекта от мероприятий, входящих в этот комплекс.

Главными направлениями кадровой стратегии могут быть [22]:

- определение основных требований к персоналу в свете прогноза внутренней и внешней ситуации, перспектив развития организации;
- формирование новых кадровых структур и разработка процедур механизмов управления персоналом;

- формулирование концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников в свете намеченной стратегии бизнеса;
- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях;
- развитие социальных отношений;
- определение путей развития кадров, обучения, переобучение, повышение их квалификации или массовой переподготовки в связи с переходом к новым технологиям, продвижение, омоложение, стимулирование досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и не способных освоить новые направления и методы работы;
- улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией т.п.

**Основополагающие принципы формирования кадровой стратегии состоят в следующем:**

- научность, использование всех современных научных разработок в этой области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект;
- комплексность, когда должны быть охвачены все сферы кадровой деятельности;
- системность, т.е. учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих этой работы;
- необходимость учета как экономического, так и социального эффекта, как положительного, так и отрицательного влияния того или иного мероприятия на конечный результат;
- эффективность: любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

**Выделим этапы кадровой стратегии (рисунок 1) [28]**

Этапы кадровой стратегии

Этап 1. Нормирование

Этап 2. Программирование

Этап 3. Мониторинг персонала

Рисунок 1 – Этапы кадровой стратегии

## Этап 1. Нормирование.

Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом, с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом ее развития. Необходимо провести анализ корпоративной культуры, стратегии и этапа развития организации, спрогнозировать возможные изменения, конкретизировать образ желаемого сотрудника, пути его формирования и цели работы с персоналом. Например, целесообразно описать требования к сотруднику организации, принципы его существования в организации, возможности роста, требования к развитию определенных способностей и т.д.

## Этап 2. Программирование.

Цель – разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, – представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации.

## Этап 3. Мониторинг персонала.

Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой стратегии как инструменте управления предприятием.

## 1.2 Методы оценки эффективности кадровой стратегии

Кадровая стратегия должна увеличивать возможности предприятия, реагировать на изменяющиеся требования технологии и рынка в ближайшем будущем [29].

Важно помнить о том, что кадровая стратегия также является составной частью всей управленческой деятельности и производственной политики организации. Она имеет целью создать сплоченную, ответственную, высокоразвитую и высокопроизводительную рабочую силу. Поэтому важно постоянно следить за эффективностью ее ведения.

К основным подходам оценки эффективности кадровой стратегии и управления персоналом можно отнести следующие [15]:

- достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой стратегии;
- достижение целей, поставленных перед кадровой политикой с минимальными затратами средств;
- выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Для полного анализа эффективности кадровой стратегии любого предприятия необходимо выделить критерии оценки.

Процесс изучения и анализа эффективности кадровой стратегии в торговом предприятии состоит из следующих этапов [14]:

- изучение численности работников предприятия в динамике;
- изучение движения трудовых ресурсов на конкретном торговом предприятии;
- анализ состава и структуры трудовых ресурсов торгового предприятия по различным признакам в динамике;
- анализ доходности человеческого капитала / производительности труда.

Анализ трудовых ресурсов торгового предприятия позволяет оценить обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, укомплектованность штата работников различных профессий, эффективность использования рабочего времени и др.

При определении среднесписочной численности за месяц используется формула средней арифметической [22]:

(1)

где – среднесписочная численность за месяц, чел.;

$H_1, H_2, H_3 \dots H_n$  – численность работников на определенную дату, чел.;

$n$  – количество календарных дней в месяце.

В случаях, когда табельный учет на предприятиях не ведется, а имеются лишь данные на начало и конец периода, среднесписочная численность определяется по формуле простой средней арифметической [23]:

(2)

где – среднесписочная численность за период, чел.;

$H_n$  – численность работников на начало периода, чел.;

$H_k$  – численность работников на конец периода, чел.

При отсутствии табельного учета и наличии сведений о численности работников на отдельные даты среднесписочную численность работников можно определить по формуле средней хронологической моментного ряда [12]:

(3)

где – среднесписочная численность за период, чел.;

$H_1, H_2, H_3, \dots, H_n$  – численность работников, чел.;

$n$  – количество учитываемых в расчете дат.

Не менее важной, чем обеспеченность трудовыми ресурсами, для торговых предприятия является характеристика движения трудовых ресурсов, для изучения которой используют следующую систему показателей:

а) абсолютное число принятых и уволенных работников за период или показатель оборота рабочей силы;

б) коэффициенты приема и выбытия работников, которые рассчитываются по следующим формулам [17]:

коэффициент приема –

$$K_{\text{п}} = \text{П} / \text{С}, \quad (4)$$

где  $K_{\text{п}}$  – коэффициент приема;

П – количество принятых работников за период, чел.;

С – среднесписочная численность работников за период, чел.;

коэффициент выбытия –

$$K_{\text{в}} = \text{В} / \text{С}, \quad (5)$$

где  $K_{\text{в}}$  – коэффициент выбытия;

В – количество выбывших за период работников, чел.;

С – среднесписочная численность работников за период, чел.;

Коэффициенты приема и выбытия являются показателями, характеризующими также оборот рабочей силы, но в относительных величинах;

в) коэффициенты стабильности, текучести и постоянства кадров, которые рассчитываются по следующим формулам [20]:

коэффициент стабильности кадров –

image not found or type unknown

$$K_{\text{СТ}} = \frac{C_{\text{С5}}}{C} / \text{С}, \quad (6)$$

где  $K_{\text{СТ}}$  – коэффициент стабильности кадров;



$C_{\text{С5}}$  – среднесписочная численность работников за период со стажем более 5 лет на данном предприятии, чел.;

С – среднесписочная численность работников за период, чел.;

коэффициент текучести кадров –

$$K_{\text{Тек}} = (\text{Н}_{\text{С.ж.}} + \text{Н}_{\text{Н.пр.}}) / \text{С}, \quad (7)$$

где  $K_{\text{Тек}}$  – коэффициент текучести кадров;

$N_{с.ж}$  – численность, выбывших по собственному желанию, чел.;

$N_{н.пр}$  – численность, уволенных по неуважительным причинам, чел.;

– среднесписочная численность работников за период, чел.;

коэффициент постоянства кадров –

$$K_{\text{пост}} = 1 - K_{\text{в}}, \quad (8)$$

где  $K_{\text{пост}}$  – коэффициент постоянства кадров;

$K_{\text{в}}$  – коэффициент выбытия.

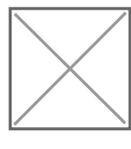
Три перечисленных показателя характеризуют устойчивость кадрового состава торгового предприятия.

Многие торговые предприятия, особенно в розничной торговле, работают в полторы–две смены. Поэтому для характеристики использования трудовых ресурсов рассчитывается коэффициент сменности по следующей формуле:

$$K_{\text{см}} = \frac{N_{\text{спм}}}{N_{\text{спм}}}, \quad (9)$$

где  $K_{\text{см}}$  – коэффициент сменности;

– среднесписочная численность работников, человек;



$N_{\text{спм}}$  – численность работников в максимальной смене, чел.

Приведенная система показателей является основой для проведения анализа качественного состава трудовых ресурсов, определения различных характеристик численности работников.

Для непосредственной оценки рациональности использования трудовых ресурсов на предприятиях применяются показатели производительности труда.

Производительность труда характеризует выработку на одного работника в единицу времени и измеряется различными методами в зависимости от особенностей учета на конкретном предприятии. При наличии возможности натурального учета реализации производительность труда может измеряться по следующей формуле [16]:

$$P_p T = q / T, (10)$$

где  $P_p T$  - производительность труда работников предприятия;

$q$  - объем выполненных работ в натуральном выражении;

$T$  - суммарные затраты времени на выполнение данных работ.

Количественное измерение производительности труда в натуральных показателях может использоваться при реализации товаров простого ассортимента (хлеб, молоко, овощи) и в неторговой деятельности (фасовка).

В процессе анализа необходимо также установить эффективность использования фонда заработной платы.

Изменение среднего заработка работающих за период характеризуется его индексом. Темп роста производительности труда должен опережать темп роста средней заработной платы. Для этого рассчитывают коэффициент опережения и анализируют его в динамике:

$$K_{оп} = (11)$$

где  $K_{оп}$  - коэффициент опережения;

$I_{пт}$  - изменение производительности труда;

$I_{зп}$  - изменение среднего заработка.

Затем производят подсчет суммы экономии (перерасхода) фонда заработной платы в связи с изменением соотношений между темпами роста производительности труда и его оплаты:

$$(12)$$

где - сумма экономии (перерасхода) фонда заработной платы;

$\Phi ЗП_{ф}$  - фактический фонд заработной платы;

$I_{пт}$  - изменение производительности труда;

$I_{зп}$  - изменение среднего заработка.

Более высокие темпы роста производительности труда по сравнению с темпами роста оплаты труда способствуют экономии фонда зарплаты.

Итак, каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности кадровой стратегии имеет свои положительные моменты и свои трудности в реализации. Применение того или иного подхода зависит от целевой задачи анализа, методов учета затрат на рабочую силу.

## **2 Оценка кадровой стратегии предприятия ООО «Балтика-Санкт-Петербург»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Пивоваренный завод «Балтика» построен по проекту, разработанному институтом «Гипропищепром-2», как один из пивных заводов Ленинградского производственного объединения пивоваренной и безалкогольной промышленности «Ленпиво».

Техническое состояние 6 пивоваренных заводов, входивших в это объединение, в связи с длительным сроком эксплуатации (до 200 лет), не позволяло обеспечивать выпуск высококачественного пива и требовало их остановки для проведения капитального ремонта.

Строительство нового завода началось в 1978 году. Государственное предприятие «Пивоваренный завод "Балтика"» было утверждено в 1990 году после завершения строительства.

Первая партия пива была отпущена в торговую сеть в ноябре 1990 года, тогда было произведено всего 27 тыс. литров пива. Но это еще было не пиво «Балтика», а широко распространенные сорта «Жигулевское», «Рижское», «Адмиралтейское», «Праздничное».

В 1992 году началась приватизация предприятия, в процессе которой произошла его реорганизация в Открытое Акционерное Общество. Акционерами «Балтики» тогда стали 28 юридических и свыше 2-х тысяч физических лиц. Крупнейшим держателем акций «Балтики» на сегодняшний день является компания «Балтик Бевериджиз Холдинг» (Baltic Beverages Holding AB).

Примерно в это время на предприятии начали осуществлять идею создания собственной торговой марки – «Балтика». С самого начала «Балтика» задумывалась исключительно как пиво высочайшего европейского уровня, сваренное по классической технологии. Реализуя эту задачу, руководство завода разработало первую инвестиционную программу реконструкции и развития предприятия.

Программа была рассчитана на период с 1993 по 1998 год и предусматривала установку современного европейского оборудования, позволяющего обеспечить высокое качество пива. Программа была завершена досрочно в полном объёме к ноябрю 1996 года. В результате «Балтика» стала крупнейшим российским производителем пива и уверенно удерживает лидерство по сей день.

В рамках инвестиционной программы были проведены следующие основные работы:

- Установка нового оборудования на всех производственных участках
- Введение в строй станции водоочистки (вся вода очищается).
- Замена всех железных трубопроводов на трубопроводы из нержавеющей стали.
- Установка и запуск современных установок фильтрации пива.
- Компьютеризация всего производства.

После осуществления программы «Балтика» стала первым в России пивоваренным заводом, оснащённым самым современным европейским оборудованием. К этому времени предприятие достигло небывалой мощи, какой не достигал ни один пивоваренный завод в истории России. Стремясь сделать свою продукцию доступной всем российским потребителям, «Балтика» первой в нашей стране начала создавать собственный холдинг, приобретя в 1997 году контрольный пакет акций завода «Донское пиво» в Ростове-на-Дону. В октябре 2000 года приобретен контрольный пакет акций завода «Тульское пиво». Специалистами «Балтики» была разработана инвестиционная программа, нацеленная на увеличение мощностей этих заводов и на замену устаревшего оборудования.

Кроме того, с 1998 года «Балтика» создает сеть сбытовых подразделений в регионах. В настоящее время открыто двадцать восемь представительств в крупных городах России. Таким образом, прежнее название – АО «Пивоваренный завод «Балтика» – потеряло актуальность. Сегодня «Балтика» – уже не один завод.

Поэтому в 1998 году акционеры утвердили решение Совета Директоров переименовать предприятие, и полное название теперь звучит как АО «Пивоваренная компания «Балтика».

В целом инвестиции в «Балтику» с 1993 по 2000 годы составили более 347 млн. долларов. В основном это собственные средства, заработанные Компанией. Объем производства с 1991 по 2000 год увеличился в 38 раз (с 27 до 1013 млн.л). Доля «Пивоваренной компании «Балтика» в российской пивоваренной промышленности составляет 18%, поэтому торговую марку «Балтика» сегодня можно назвать единственным национальным брэндом, поскольку ни одна другая не занимает такой доли российского рынка.

Предприятие имеет филиалы в различных городах, а также за рубежом (рисунок 2).

Генеральный директор

Главный

бухгалтер

Коммерческий

директор

Филиал Балтика-Тула

Филиал Балтика-Самара

Филиал Балтика-Ростов

Филиал Балтика-Санкт-Петербург

Рисунок 2 – Организационная структура компании ОАО «Балтика»

Филиал Балтика-Хабаровск

Завод «Балтика–Санкт-Петербург» введен в эксплуатацию 11 апреля 2011 г. и уже более шести лет успешно работает в Дальневосточном регионе. Инвестиции в проект составили более 54 млн. долл., из которых 35 млн. долл. – в высокотехнологичное оборудование.

Филиал «Балтика–Санкт-Петербург» располагается по адресу: г. Санкт-Петербург, Воронежское шоссе, д. 142.

В филиале «Балтика–Санкт-Петербург» пристально следят за очисткой сточных вод. В 2012 г. здесь были установлены биологические очистные сооружения немецкой фирмы «Enviro Chemie» стоимостью 3,6 миллиона долларов. «Балтика–Санкт-Петербург» – единственное предприятие на Дальнем Востоке, имеющее систему очистки такого уровня. Сегодня производственные мощности завода составляют 1,6 млн. гл. пива в год.

Представим организационную структуру филиала в Санкт-Петербурге филиала (рисунок 3).

Генеральный директор

Главный

бухгалтер

Коммерческий

директор

Отдел кадров

Группа продаж

разливного пива

Группа прямых продаж

Группа оптовых

продаж

Экспортный отдел

Рисунок 3 – Организационная структура управления предприятием

Отдел рекламных мероприятий

Производственные службы

ООО «Балтика–Санкт-Петербург»

## Отдел закупок

Представим данные о финансово-хозяйственной деятельности предприятия в таблице 1.

Выручка от продаж и валовой доход увеличились в динамике соответственно на 43,26 и 66,35 %. Однако выручка от продаж растет медленнее, чем валовой доход, что расценивается отрицательно. Издержки обращения растут несколько медленнее, чем выручка от продаж – рост издержек составил 140,02 %. Это расценивается положительно, так как опережение выручки от продаж перед издержками должно составлять как минимум 1,0–1,5 %. Темп роста прибыли от продаж превышает темп роста выручки от продаж и составляет 201,44 %.

Таблица 1 – Показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Балтика-Санкт-Петербург» за 2016–2018 гг.

Показатели	2016 г	2017 г	2018 г	Темп роста, %, 2018 г	
				к 2016 г	к 2017 г
Выручка от продаж, тыс. руб.	461720	527587	661457	143,26	125,37
Валовой доход, тыс. руб.	122778	131963	204242	166,35	154,77
Уровень валового дохода, %	26,59	25,01	30,88	116,13	123,47
Издержки обращения, тыс. руб.	70144	73729	98218	140,02	133,21
Уровень издержек, %	15,19	13,97	14,85	97,76	106,29
Прибыль от продаж, тыс. руб.	52634	58234	106024	201,44	182,07
Уровень рентабельности, %	11,39	11,04	16,03	140,74	145,19

Таким образом, анализ организационно-экономической характеристики предприятия показал, что ООО «Балтика-Санкт-Петербург» расширяет свою деятельность путем диверсификации ассортимента продукции, что благоприятно сказывается на финансовых показателях. Финансово-экономические показатели компании возросли в динамике, что связано с разработкой новых брендов и выведением их на рынок за счет активной рекламной кампании.

## 2.2 Анализ персонала предприятия

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех видов работ, степень использования оборудования, машин и механизмов и как следствие – объем производства работ, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Анализ социальной структуры ООО «Балтика-Санкт-Петербург» за 2016–2018 гг. представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика численности работников ООО «Балтика-Санкт-Петербург» за 2016–2018 гг.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное отклонение 2018 от	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.
Численность работников, чел.	210	210	205	-5	-5
Численность дирекции, чел.	25	25	25	0	0
Численность производственного персонала, чел.	185	185	180	-5	-5

В 2018 году общий штат сотрудников ООО «Балтика-Санкт-Петербург» по сравнению с 2017 годом уменьшился на 5 чел. или на 2,4 % за счет уменьшения численности производственного персонала, численность дирекции не изменилась.

Особое внимание следует уделять анализу обеспеченности предприятия кадрами наиболее важных профессий. Следует анализировать и качественный состав трудовых ресурсов. Проведем такой анализ и полученные данные приведем в приложении А.

Можно сказать, что существует неравновесие в структуре стажа, образования и пола. Это имеет как неблагоприятные последствия (влияние на заработную плату и расходы на повышение квалификации), так и благоприятные (показатель сильной и стабильной структуры и т.д.).

Структура по полу выглядит следующим образом: мужчины – 75,6 %, женщины – 24,4 %. Такое структурное распределение связано с особенностью отрасли и составом производственного персонала.

Продолжительность стажа свыше 20 лет имеет 10,2 % работающих, от 15 до 20 лет – 35,1 %, от 10 до 15 лет – 14,1 %, от 5 до 10 лет – 20,9 % и до 5 лет – 19,5 %. Однако, структура рабочего стажа должна быть уравновешенной.

Основной возраст работающих от 30 до 50 лет – 71,2 %, от 20 до 30 лет и от 50 до 60 – 16,6 % и 4,4 %, и старше 60 – 1,9 %.

По образованию видно, что большую долю составляет высшее образование – 45,4 %. Среднее и среднеспециальное образование имеют 31,2 % работающих и незаконченное среднее образование имеют 17,5 % работающих. Следует отметить, что на предприятии имеются работники с начальным образованием – 5,9 %. Однако доля таких сотрудников невелика.

Проанализируем также укомплектованность персоналом ООО «Балтика-Санкт-Петербург». Данный анализ необходимо делать, чтобы узнать насколько соответствует квалификация этих работников сложности выполняемой работы, а также выявить наличие более высокой или, наоборот, недостаточной квалификации работников.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей, представленных в таблице 3.

Таблица 3 – Укомплектованность персоналом ООО «Балтика-Санкт-Петербург» за 2018 г.

Должность	Штат	Фактически	Недоукомплектованность
-----------	------	------------	------------------------

Руководители	15	15	-
Специалисты	9	9	-
Служащие	1	1	-
Всего ИТР	25	25	-
Рабочие, в т. ч.	194	180	-14
Технологи	43	38	-5
Механики	19	17	-2
Инженеры	29	27	-2
Электрики	25	27	2
Укладчики	14	15	1
Водители	1	1	0
Слесари	12	11	-1
Уборщики	5	3	-2

Дирекция предприятия полностью укомплектована, а вот в составе производственного персонала не хватает технологов, механиков, инженеров, слесарей, уборщиков, что объясняется невысокими заработными платами и нелегкими условиями труда.

Охарактеризуем оборот рабочей силы.

1. Коэффициент текучести кадров рассчитаем по формуле (7)

$$K_{Т\ 2016} = 12 / 210 = 0,057,$$

$$K_{Т\ 2017} = 13 / 210 = 0,062,$$

$$K_{Т\ 2018} = 16 / 205 = 0,078.$$

Текучесть кадров на предприятии составляет 7,8 % или 16 сотрудников. Увольнения происходили по собственному желанию, что связано с невысокими заработными платами и тяжелыми условиями труда. 7,8 % – это невысокий показатель, свидетельствующий о рациональной организации условий труда на предприятии.

2. Коэффициент приема рассчитаем по формуле (4)

$$K_{п\ 2016} = 12 / 210 = 0,057,$$

$$K_{п\ 2017} = 8 / 210 = 0,038,$$

$$K_{п\ 2018} = 24 / 205 = 0,117.$$

Количество принятых в 2018 году было больше на 7,9 % по сравнению с 2017 годом. В 2018 году было принято 24 сотрудника, в том числе 12 молодых специалистов, 12 сотрудников переводом.

3. Коэффициент выбытия рассчитаем по формуле (5)

$$K_{в\ 2016} = 12 / 210 = 0,057,$$

$$K_{в\ 2017} = 13 / 210 = 0,062,$$

$$K_{в\ 2018} = 16 / 205 = 0,078.$$

Коэффициенты приема и выбытия характеризуют оборот рабочей силы на предприятии и свидетельствуют, что он относительно не высок, что расценивается положительно, так как на предприятии сформирован стабильно работающий персонал. Уволено было за 12 месяцев 2018 года 16 человек, в том 16 человек по собственному желанию. Уволенных за виновные действия нет.

На пенсию впервые было уволено пять человек. Этим работникам согласно коллективному договору было выплачено 12 средних заработков, трем работникам была оформлена отраслевая пенсия «Благосостояние».

4. Коэффициент постоянства кадров рассчитаем по формуле (8)

$$K_{\text{пост } 2016} = 1 - 0,057 = 0,943,$$

$$K_{\text{пост } 2017} = 1 - 0,062 = 0,938,$$

$$K_{\text{пост } 2018} = 1 - 0,078 = 0,922.$$

Проведенные расчеты представим в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели движения рабочей силы за 2017-2018 гг.

Показатель	Значение показателя			Абсолютное отклонение, тыс. руб.	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. от	2018 г. от
				2016 г.	2017 г.
Коэффициент оборота по приему ( $K_{\text{пр}}$ )	0,057	0,038	0,117	0,06	0,079
Коэффициент оборота по выбытию ( $K_{\text{в}}$ )	0,057	0,062	0,078	0,021	0,016
Коэффициент текучести кадров ( $K_{\text{тек}}$ )	0,057	0,062	0,078	0,021	0,016
Коэффициент постоянства кадров	0,943	0,938	0,922	-0,021	-0,016

Коэффициент постоянства высокий, что свидетельствует о том, что кадровый состав на предприятии практически не меняется, однако, следует отметить, что в динамике этот показатель уменьшился, что является отрицательной тенденцией.

## 2.3 Оценка эффективности кадровой стратегии

Подбор, отбор и найм как элемент кадровой стратегии.

Найм персонала осуществляется из рядов резервных работников. Так, в резерв предприятия были включены два чел., которые в течение года исполняли обязанности монтажников на время ежегодного отпуска и командировки. В резерв предприятия были включены также 17 чел. Из них – восемь человек имеют высшее образование и девять – средне-профессиональное. При этом восемь человек с высшим образованием замещали основного работника по планируемой должности. Из резерва обучены в 2018 г. в учебном центре ТОГУ – девять чел. Подбору кадров в ООО «Балтика-Санкт-Петербург» отводится особая роль, так как характер межличностных отношений в коллективе не только в значительной мере формирует социально-психологический климат, но и оказывает существенное влияние на уровень деятельности.

Проблемы оплаты труда работников.

Проанализируем среднегодовую заработную плату и производительность труда по предприятию ООО «Балтика-Санкт-Петербург» в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ среднегодовой заработной платы и производительности труда ООО «Балтика-Санкт-Петербург» за 2016–2018 гг.

Показатель	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонения,	Темп
				тыс. руб.	прироста, %
				2017г./ 2018г./	2017г./ 2018г./
				2016г.	2017г.

Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	106,8	117,6	136,8	10,8	19,2	10,1	16,3
Производительность труда, тыс. руб.	2127,74	2512,32	3226,62	384,58	714,3	18,1	28,4

Производительность труда в 2017 году по сравнению с 2016 годом возросла на 18,1 %, при этом среднегодовая заработная плата увеличилась всего на 10,1 %, что расценивается положительно. В 2018 году по сравнению с 2017 годом темп прироста производительности труда превышал темп прироста среднегодовой заработной платы в 1,7 раза, что расценивается положительно. При сокращении численности работников на пять человек, заработная плата увеличилась, но при этом производительность труда увеличилась, что положительно характеризует политику оплаты труда на предприятии.

Кадровая стратегия предприятия в области стимулирования работников.

В целях стимулирования рабочего и повышения количественных и улучшения качественных показателей в ООО «Балтика-Санкт-Петербург» применяется сдельно-премиальная система оплаты труда. Работники предприятия премируются по результатам работы за месяц. Для остальных работников депо применяется повременно-премиальная система заработной платы, при которой ведется тщательный учет рабочего времени.

Для мотивирования и повышения качества труда, ответственности за результаты труда на предприятии существуют различные системы льгот и доплат. Водителям и монтажникам выплачивают 8 % тарифной ставки пятого разряда за время фактической занятости. В соответствии с Отраслевым тарифным соглашением в ООО «Балтика-Санкт-Петербург» для работников производится ежемесячная выплата вознаграждения за выслугу лет. Размер вознаграждения за выслугу лет устанавливается в зависимости от стажа непрерывной работы. Размер вознаграждения представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Вознаграждение за выслугу лет

Выслуга лет	% вознаграждения
-------------	------------------

От 1 до 3 лет	5
От 3 до 5 лет	10
От 5 до 10 лет	15
От 10 до 15 лет	20
От 15 до 20 лет	25
Свыше 20 лет	30

За добросовестный труд в ООО «Балтика-Санкт-Петербург» при увольнении впервые в связи с уходом на пенсию независимо от возраста, в том числе и по инвалидности, производятся доплаты за отработанный стаж в размерах, указанных в таблице 7.

Таблица 7 - Единовременное поощрение за добросовестный труд в ООО «Балтика-Санкт-Петербург» при увольнении

Стаж работы

Размер месячного заработка

для мужчин для женщин

до 10 лет	до 10 лет	месячный заработок
с 10 до 20	с 10 до 15	2 - месячный заработок
с 20 до 25	с 15 до 20	3 - месячный заработок
с 25 до 30	с 20 до 25	4 - месячный заработок

с 30 до 35    с 25 до 30    5 – месячный заработок

свыше 35    свыше 30    6 – месячный заработок

Вознаграждение за конечный результат выплачивается из фонда оплаты труда за достижение определенных результатов деятельности предприятия.

Вознаграждение стимулирует групповые интересы, поощряет коллектив ООО «Балтика-Санкт-Петербург» в достижении выполнения плановых показателей и распределяется по коэффициенту трудового участия.

Кадровая стратегия предприятия в области развития, подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

Кадровая стратегия предприятия в области развития, подготовки переподготовки и повышения квалификации персонала ведется по трем направлениям (таблица 8):

- подготовка и обучение вторым профессиям;
- повышение квалификации рабочих;
- профессиональное обучение работников.

В 2018 году повышение квалификации прошло на четыре сотрудника больше, чем было запланировано, однако обучение и подготовку прошло на двух и одного сотрудника меньше плановой величины.

Таблица 8 – Число прошедших подготовку, повышение квалификации, профессиональное обучение за 2017–2018 гг.

Направление	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	план	факт	план	факт	план	факт
Подготовка кадров, чел.	10	9	15	14	17	16
Обучение работников, чел	7	7	9	9	13	11

Повышение квалификации, чел. 28 29 33 34 34 38

Подготовка, переподготовка и обучение вторым профессиям.

Всего по ООО «Балтика-Санкт-Петербург» при годовом плане 17 чел. за 2018 год обучено 16 чел, что составляет 94,1 % годового плана, в том числе обучено впервые – пять человек. В порядке переподготовки обучено два человека, получили вторую профессию – девять человек. По курсовой форме обучения с отрывом от производства при плане девять чел. было подготовлено в учебных центрах, техникумах – десять человек, на предприятиях имеющих лицензию на право ведения образовательной деятельности – шесть человек.

По основным профессиям подготовлено: слесари по ремонту – обучено – два человека, при плане – три человека; прочие профессии – 13 чел., при плане – 13 чел.; монтажники – один человек прошел первичную подготовку при плане – один чел. Таким образом, можно отметить, что подготовка, переподготовка и обучение в ООО «Балтика-Санкт-Петербург» осуществляется не в полной мере.

Повышение квалификации рабочих.

При годовом плане 34 человек за 2018 год повысили квалификацию 38 человек, что составляет 111,8 % от годового плана. Из них в технологическом колледже повысили квалификацию 20 человек, в школах передовых приемов и методов труда – пять человек, на курсах целевого назначения – 13 человек, что характеризует кадровую политику в данном направлении весьма эффективно.

По основным профессиям повысили квалификацию: технологи – девять человек без отрыва от производства при плане – девять человек; инженеры – девять человек, при этом семь человек – с отрывом от производства в Санкт-Петербурге учебном центре, а два человека – без отрыва от производства; по прочим профессиям повысило квалификацию 19 человек, при плане 20, при этом с отрывом от производства повысило квалификацию в учебных заведениях – 16 чел.; электрики – один человек в строительном-монтажном техникуме.

Профессиональное обучение работников.

При годовом плане повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих ООО «Балтика-Санкт-Петербург» 13 чел. повысили квалификацию за 2018 год всего 11 чел., что составляет – 84,6 % от плана. В учебном центре по

специально разработанным программам подготовки резерва руководящих кадров прошли обучение – один главный инженер, два механика, пять инженеров, состоящих в резерве на руководящие должности, один начальник прошел подготовку резерва начальника ООО «Балтика-Санкт-Петербург» в СПбГУ. Следует отметить, что четверо работников ООО «Балтика-Санкт-Петербург» обучаются по заочной форме в институтах и техникумах. Из них трое получают высшее образование, один человек – средне-специальное образование, из них один работник уже вышел на защиту диплома, и двое на сегодняшний день находятся в учебном отпуске для защиты диплома.

Аттестация персонала. В таблице 9 представим результаты аттестации рабочих мест по условиям труда за 2018 год.

Таблица 9 – Результаты проведения аттестации рабочих мест по условиям труда за 2018 г

Количество рабочих мест (всего)	Подлежит аттестации			Проведена аттестация в отчетном году			
	численность	численность	численность	количество рабочих мест	численность работающих	% гр. 5/ гр.3	% гр. 4
1	2	3	4	5	6	7	8
210	205	210	205	210	205	100	100
Соответствуют требованиям норм охраны труда			Не соответствуют требованиям норм охраны труда			Затраты на аттестацию, тыс. руб.	

количество рабочих мест	% при исполнении работящих гр.5		количес тво рабочих мест	числен ность работающих	% гр. 13/ гр.5	% гр. 14/ гр.6	годовой план	факти чески затрачено	% гр. 18/гр
	10	12							
9	10	12	13	14	15	16	17	18	19
76	34,6	65,4	134	71	63,8	34,6	79,3	115,1	145

Можно отметить, что требованиям норм охраны труда соответствуют 65,4 % работников ООО «Балтика-Санкт-Петербург», при этом не соответствуют требованиям норм охраны труда 34,6 % работников. Можно отметить, что денежные средства на проведение аттестации перерасходуются на 45 %, что характеризует кадровую политику в данном направлении как неэффективную.

Подводя итог представленному выше, можно выделить следующие основные положительные моменты в работе ООО «Балтика-Санкт-Петербург» в части оценки деловых качеств персонала: в целом кадровая работа в ООО «Балтика-Санкт-Петербург» ведется в полном объеме, налажен учет движения сотрудников, разработаны программы их обучения, мотивации; есть возможность оценить деловые качества сотрудников по ряду показателей, а именно: выполнение норм, количество брака, количество прогулов, количество взысканий, работоспособность. Однако, можно выделить следующие основные отрицательные моменты в работе ООО «Балтика-Санкт-Петербург» в части оценки деловых качеств персонала: не разработана система и нет возможности дать характеристику таким показателям работы сотрудников, как: способность к восприятию и передаче информации; самостоятельность, способность управлять коллективом, умение принимать эффективные решения, умение эффективно использовать имеющиеся средства, т.е. качественные характеристики; работники предприятия отмечаются средним профессиональным уровнем.

### **3 Совершенствование кадровой стратегии ООО «Балтика-Санкт-Петербург»**

## **3.1 Разработка методических рекомендаций по профессиональному обучению персонала**

Следует отметить единственный отрицательный факт в кадровой политике ООО «Балтика-Санкт-Петербург»: неполная укомплектованность предприятия кадрами, а именно наблюдается нехватка технологов (5 чел.), механиков (2 чел.), инженеров (2 чел.), слесарей (1 чел.), уборщиков (2 чел.).

Руководство предприятия приняло решение подготовить для нужд предприятия 5 технологов, так как по данной категории работников организация испытывает наибольшую потребность. Обучение будет производиться в Торгово-технологическом техникуме по специальности «Технолог пищевой промышленности». Срок обучения 3 месяца с итоговой сдачей экзамена и присвоения сертификата о прохождении обучения.

ООО «Балтика-Санкт-Петербург» должно предусматривать для своих учащихся значительный период в начале обучения для прохождения основной подготовки в учебном заведении с целью сокращения общего срока обучения и увеличения эффективности подготовки.

В целях сохранения конкурентных позиций на рынке и повышения эффективности кадровой стратегии в ООО «Балтика-Санкт-Петербург» руководитель принял решение направить пятерых работников, состоящих в резервном запасе, на обучение по специальности «Технолог пищевой промышленности» в Торгово-технологическом техникуме.

Данное обучение предусматривает посещение курсов в течение трех месяцев с итоговой сдачей экзамена и присвоения сертификата о прохождении обучения по курсу «Технолог пищевой промышленности».

Стоимость курсов повышения квалификации 2500 руб. Затраты на пятерых технологов составят 12500 руб. Однако данное мероприятие позволит работникам предприятия повысить образовательный уровень в сфере пищевой промышленности и легче ориентироваться на конкурентном рынке, что положительно отразится на результатах деятельности предприятия.

Чтобы оценить квалификацию, нужно определить параметры или ее составляющие, по которым будет производиться оценка. К их числу можно отнести: наличие высшего или среднего профессионального образования; опыт

работы в годах по определенной специальности; прохождение обучающих курсов, семинаров, стажировок и других программ, повышающих квалификацию сотрудника.

Рассчитаем показатель уровня квалификации персонала по следующей формуле:

, (13)

где Ккв – коэффициент квалификации;

Чо – количество работников с высшим образованием;

Чс – количество работников со стажем работы от 5 до 10 лет;

Чк – количество работников прошедшие повышение квалификации за определенный период;

Чобщ – общее количество сотрудников;

0,42; 0,36; 0,22 – коэффициенты значимости соответственно квалификации, стажа работы сотрудников и периодичность повышения их квалификации в росте производительности труда.

В таблице 10 приведем исходные данные для расчета экономической эффективности в результате повышения квалификации.

Таблица 10 – Исходные данные для расчета уровня квалификации персонала

Показатель	2018 г.	2019 г.
Всего сотрудников	205	205
С высшим образованием	93	93
Со стажем работы	43	43
Прошли обучение	0	5

Рассчитаем уровни квалификации персонала:

$$Ккв_{2018} = (0,42 \cdot 93 + 0,36 \cdot 43 + 0,22 \cdot 0) : 205 = 0,266;$$

$$Ккв_{2019} = (0,42 \cdot 93 + 0,36 \cdot 43 + 0,22 \cdot 5) : 205 = 0,271.$$

Коэффициент уровня квалификации в 2019 году будет выше, чем 2018 году.

Зависимость между квалификацией и производительностью при прочих равных условиях выражается уравнением [28]

$$П = 0,65 + 14,25 \cdot Ккв - Ккв, (14)$$

где П – зависимость между квалификацией и производительностью;

Ккв – коэффициент квалификации.

$$П_{2018} = 0,65 + 14,25 \cdot 0,266 - 0,266 = 4,17 \%,$$

$$П_{2019} = 0,65 + 14,25 \cdot 0,271 - 0,271 = 4,24 \%$$

Отсюда можно сделать вывод, что при увеличении уровня квалификации работников на 0,5 % (27,1 – 26,6), производительность возрастет на 0,07 %.

Следовательно, чем больше работников повысят свою квалификацию, тем больше будет возрастать производительность труда.

Произведем расчет экономического эффекта от повышения квалификации.

Исходные данные представим в таблице 11.

Таблица 11 – Исходные данные для расчета экономического эффекта в результате повышения квалификации

Показатель	2018 г.	2019 г.	Прирост, %
Выручка от продаж, тыс. руб.	661457	661920,120	0,07
Затраты предприятия, тыс. руб.	555433	555445,500	0,002
Прибыль от продаж, тыс. руб.	106024	106474,620	2,15

Численность работников, чел.	205	205	-
Производительность труда, тыс. руб.	3226,620	3228,879	0,07
Экономическая эффективность, %	19,09	19,17	0,08

Таким образом, экономический эффект от повышения квалификации технологов увеличится на 2,15 % или на 450,62 тыс. руб.

### 3.2 Разработка системы стимулирования труда персонала предприятия

Без мотивированных сотрудников достичь финансовых успехов невозможно. Безусловно, достойная зарплата оказывает большое влияние на положительный имидж работодателя. Но, не менее важна нематериальная мотивация сотрудников – мощный стимул к эффективной работе, одна из ключевых составляющих корпоративной культуры.

Социальный или, как его еще называют, компенсационный пакет – это вознаграждение за труд, которое получает работник компании помимо зарплаты. Социальный пакет служит дополнительным рычагом административного воздействия на работников.

На предприятии «Балтика-Санкт-Петербург» сотрудники получают всего два базовых составляющих социального пакета: медицинскую страховку и оплату транспортных расходов. Между тем, чтобы заинтересовать сотрудника работать именно на данном предприятии, ему необходимо предложить нечто большее, нежели стандартный набор, повторяющийся практически в любой организации.

Построение системы мотивации целесообразно проводить поэтапно:

1. Принятие решения о создании системы мотивации. На этом этапе рассчитаем, какова будет стоимость социального пакета. Базовая величина и назначение социального пакета на предприятии будет составлять 500 руб. – при росте выработки на 5 %.

2. К этой величине за достижения в социальный пакет включаются дополнительные опции. Перечень опций, составляющих социальный пакет, индивидуален для каждого работника и зависит от разных факторов. Идеальным

вариантом является принцип «кафетерия», когда работник сам выбирает составляющие своего социального пакета. В этом случае удовлетворенность персонала будет значительно выше, нежели при навязанном сверху перечне совершенно не нужных работнику опций социального пакета. В таблице 12 представим список составляющих социального пакета, которыми работники ООО «Балтика-Санкт-Петербург» могут воспользоваться в случае достижения ими той или иной величины выработки.

Таблица 12 – Определение достижений, за которые полагается нематериальное вознаграждение на предприятии «Балтика-Санкт-Петербург»

Процент увеличения выработки, %	Ежемесячная стоимость соцпакета, руб.	Годовая стоимость соцпакета, руб.	Перечень составляющих социального пакета
0	-	-	Разовые поощрительные выплаты к юбилейным датам работника, вакцинация от гриппа
5	500	$6000 = 500 \cdot 12$	Подарочные сертификаты на покупку товаров
10	$500 \cdot 1,1 = 550$	$6600 = 550 \cdot 12$	Детские и семейные праздники, дотации на питание
20	$500 \cdot 1,2 = 600$	$7200 = 600 \cdot 12$	Оплата мобильной связи, компенсация части стоимости путевки в детские лагеря
30	$500 \cdot 1,3 = 650$	$7800 = 650 \cdot 12$	Скидки на путешествия, бонусы на обучение, льготы учащимся

40 и более  $500 \times 1,4 = 700$   $\frac{8400}{12} = 700$   $\square$  Льготное кредитование, частичная  
оплата спортивных абонементов

Величина социального пакета будет варьироваться в зависимости от прироста выработки. В случае, если выработка работника увеличилась менее чем на 10 %, то работнику полагается минимальная сумма социального пакета – 500 руб./мес. С увеличением выработки – происходит увеличение стоимости социального пакета. Причем для каждого процента увеличения выработки предусмотрен определенный список составляющих социального пакета, которым может воспользоваться работник.

3. Утверждение и ознакомление персонала с социальным пакетом. Для этого необходимо опубликовать структуру социального пакета. Также следует провести информационное совещание с начальниками ООО «Балтика-Санкт-Петербург», где объяснить, каким образом формировался пакет, и как распределялись бонусы.

4. Обновление социального пакета. Данная процедура необходима, так как социальный пакет просто не может быть статичен, иначе он перестает быть мотивационным механизмом и теряет свою привлекательность.

Определим экономический эффект и экономическую эффективность в результате разработки социального пакета для магазина «Балтика-Санкт-Петербург» в таблице 13.

Таблица 13 – Экономическая эффективность и эффект в результате разработки социального пакета для ООО «Балтика-Санкт-Петербург»

2019 г.

Показатели 2018 г. Процент увеличения выработки, %

0 5 10 20 30 40

Выручка от продаж, тыс. руб.	661457	661457	694529,85	727602,81	793748,52	859894,23	926039,94
Общие затраты, тыс. руб.	555433	555433	556663,00	556786,00	556909,00	557032,00	557155,00
Экономический эффект, тыс. руб.	106024	106024	137866,85	170816,81	236839,52	302862,23	368884,90
Экономическая эффективность, %	19,09	19,09	24,77	30,68	42,53	54,37	66,21
Производительность труда, тыс. руб.	3226,62	3226,62	3387,95	3549,28	3871,94	4194,61	4517,27
Численность, чел.	205	205	205	205	205	205	205

Произведем расчет показателей в случае увеличения выработки сотрудников на 5 %. Производительность труда составит 3387,95 тыс. руб. ( $3226,62 \times 1,05$ ). Выручка от продаж составит 694529,85 тыс. руб. ( $3387,95 \times 205$ ). Общие затраты увеличатся на величину стоимости социального пакета, то есть на 1230 тыс. руб. ( $6000 \times 205$ ) и составят 556663 тыс. руб. Экономический эффект составит 137866,85 тыс. руб. ( $694529,85 - 556663,00$ ). Экономическая эффективность составит 24,77 % ( $137866,85 / 556663,00 \times 100$  %). Аналогичные расчеты проводятся в случае увеличения выработки на 10 и более процентов.

Разработка социального пакета для ООО «Балтика-Санкт-Петербург» позволит увеличить объем продаж, величина которой будет зависеть от прироста выработки. При этом затраты по предприятию возрастут на 1230,00 тыс. руб. в случае минимального прироста выработки. В случае пессимистического прогноза (прироста выработки всего на 5 %) экономический эффект от внедрения данного мероприятия составит 137866,85 тыс. руб., экономическая эффективность – 24,77 %. В случае оптимистического прогноза (прирост выработки на 40 и более процентов) экономический эффект от внедрения данного мероприятия составит 368884,90 тыс. руб., экономическая эффективность – 66,21 %.

Проведенные расчеты представим в таблице 14.

Таблица 14 – Прогноз экономических показателей на 2019 г. в результате разработки социального пакета

Показатель	2018 г.	2019 г.	Прирост, тыс. руб.
Выручка от продаж, тыс. руб.	661457	694529,85	33072,85
Затраты предприятия, тыс. руб.	555433	556663,00	1230,00
Прибыль от продаж, тыс. руб.	106024	137866,85	31842,85
Экономическая эффективность, %	19,09	24,77	5,68

Экономический эффект от мероприятия составит 137866,85 тыс. руб.

Экономическая эффективность мероприятия увеличится на 5,68 %.

Таким образом, основными направлениями совершенствования кадровой стратегии на ООО «Балтика-Санкт-Петербург» были определены следующие:

1. Во-первых, разработка рекомендаций по формированию условий для повышения уровня образования. Экономический эффект увеличится на 450,620 тыс. руб. Экономическая эффективность мероприятия увеличится на 0,08 %.
2. Во-вторых, можно разработать систему стимулирования персонала. Наиболее действенным средством будет разработка социального пакета для сотрудников. За счет этого мероприятия экономический эффект увеличится на

31842,85 тыс. руб. Экономическая эффективность мероприятия увеличится на 5,68 %.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Кадровая стратегия направлена на приведение кадрового потенциала организации в соответствие с целями и стратегией ее развития. Цель кадровой стратегии – обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Объектом исследования стало предприятие ООО «Балтика–Санкт-Петербург». Завод «Балтика–Санкт-Петербург» введен в эксплуатацию 11 апреля 2011 г. и уже более шести лет успешно работает в Дальневосточном регионе.

В ходе анализа были выявлены следующие основные положительные моменты в работе ООО «Балтика–Санкт-Петербург» в части оценки деловых качеств персонала:

- в целом кадровая работа в ООО «Балтика–Санкт-Петербург» ведется в полном объеме, налажен учет движения сотрудников, разработаны программы их обучения, мотивации;
- есть возможность оценить деловые качества сотрудников по ряду показателей, а именно: выполнение норм, количество брака, количество прогулов, количество взысканий, работоспособность.

Проведенные в 2016–2018 гг. оценки сотрудников, показали слабый уровень профессиональных и деловых качеств ряда специалистов. Поэтому, чтобы повысить свой уровень образования десять человек в 2016 г. и 16 человек в 2017 г. поступило в учебные заведения. Большое количество работников были направлены на курсы повышения квалификации.

Были выявлены основные отрицательные моменты в работе ООО «Балтика–Санкт-Петербург» в части оценки деловых качеств персонала:

- не разработана система и нет возможности дать характеристику таким показателям работы сотрудников, как: способность к восприятию и передаче информации; самостоятельность, способность управлять коллективом, умение

принимать эффективные решения, умение эффективно использовать имеющиеся средства, т.е. качественные характеристики;

- работники предприятия отмечаются средним профессиональным уровнем.

Основными направлениями совершенствования кадровой стратегии на ООО «Балтика-Санкт-Петербург» были определены следующие:

Во-первых, разработка рекомендаций по формированию условий для повышения уровня образования. Экономический эффект увеличится на 450,620 тыс. руб. Экономическая эффективность мероприятия увеличится на 0,08 %.

Во-вторых, можно разработать систему стимулирования персонала. Наиболее действенным средством будет разработка социального пакета для сотрудников. За счет этого мероприятия экономический эффект увеличится на 31842,85 тыс. руб. Экономическая эффективность мероприятия увеличится на 5,68 %.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] : федер. закон : принят Гос. Думой 21 дек. 2001 г. : по состоянию на 25 нояб. 2017 г.]. – М.:ИНФРА-М, 2015. – 368 с.
2. Балашов, Ю. К. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала [Текст] / Ю. К. Балашов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 3. – С. 35-37.
3. Балашов, Ю. К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования [Текст] / Ю. К. Балашов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 7. – С. 52-53.
4. Башкиров, С. Натуральная оплата труда: реальность и необходимость [Текст] / С. Башкиров // Экономика сельского хозяйства России. – 2015. – № 4. – С. 13-15.
5. Бондаренко, Л. В. Доходы и потребление в сельском хозяйстве [Текст] / Л. В. Бондаренко // Экономика сельского хозяйства России. – 2015. – № 12. – С. 24-28.
6. Верхоглазенко, В. Система мотивации персонала [Текст] / В. Верхоглазенко // Консультант директора. – 2015. – № 4. – С. 12-16.
7. Вишнякова, М. Роль миссии в мотивировании персонала на принятие нововведений [Текст] / М. Вишнякова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 5. – С. 50-53.

8. Волгин, К. Распределение по труду и собственности [Текст] / К. Волгин // Человек и труд. – 2011. – № 5-6. – С. 28-31.
9. Жуков, А. Заработная плата: пути реформирования и резервы повышения [Текст] / А. Жуков // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 6. – С. 58-63.
10. Жучков, Ю. Г. Материальное стимулирование роста производительности труда [Текст] / Ю. Г. Жучков // Справочник по управлению персоналом. – 2015. – 18 сентября. – С. 41-46.
11. Загорский, С. Системы заработной платы: попытка обобщения [Текст] / С. Загорский // Человек и труд. – 2013. – № 11. – С. 116-120.
12. Иванов, Г. Г. Особенности организации и оплаты труда на предприятиях розничной торговли [Текст] / Г. Г. Иванов // Современная торговля – 2014. – № 11. – С. 36-41.
13. Кондо, Й. Мотивация персонала – ключевой фактор менеджмента [Текст] / Й. Кондо. – Н. Новгород : Приоритет, 2014. – 258 с.
14. Коновалов, А. Универсальность плюс гибкость [Текст] / А. Коновалов // Человек и труд. – 2014. – № 2. – С. 45-47.
15. Кравченко, И. Р. Неденежные методы мотивации персонала [Текст] / И. Р. Кравченко // Справочник по управлению персоналом. – 2014. – 18 сентября. – С. 39-46.
16. Лазутина, А. Л. К проблеме адаптации персонала к изменениям методов мотивации труда [Текст] / А. Л. Лазутина. – Киров : Международный центр научно-исследовательских проектов, 2014. – С. 65-68.
17. Лазутина, А. Л. Мотивационные процессы в сфере труда [Текст] / А. Л. Лазутина. – Н. Новгород : ВГИПУ, 2014. – С. 171-176.
18. Лазутина, А. Л. Мотивация менеджеров среднего и высшего руководящего звена [Текст] / А. Л. Лазутина. – Н. Новгород : ВГИПУ, 2013. – С. 78-84.
19. Лазутина, А. Л. Мотивация труда в современных условиях [Текст] / А. Л. Лазутина. – Н. Новгород : Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2014. – С. 266-269.
20. Лазутина, А. Л. Необходимость изменения системы мотивации персонала при проведении реинжиниринга [Текст] / А. Л. Лазутина. – Н. Новгород : ННГУ, 2013. – С. 103-104.
21. Лазутина, А. Л. Новый подход к проблеме мотивации труда [Текст] / А. Л. Лазутина. – Пенза : РИО ПГСХА, 2014. – С.151-153.
22. Лазутина, А. Л. О кадровых задачах трансформационных процессов управления на промышленных предприятиях [Текст] / А. Л. Лазутина. – Н. Новгород : Изд-во ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2014. – С. 11-14.

23. Лазутина, А. Л. Проблема привлечения молодых специалистов на предприятии [Текст] / А. Л. Лазутина. – Н. Новгород : ВГИПУ, 2014. – С. 177–200.
24. Лазутина, А. Л. Проблемы качества персонала в современной России [Текст] / А. Л. Лазутина. – Н. Новгород : ВГИПУ, 2013. – С.2012 – 207.
25. Лазутина, А. Л. Проблемы совершенствования организации оплаты труда [Текст] / А. Л. Лазутина. – Н. Новгород : НГТУ, 2013. – С. 60–61.
26. Липатова, Л. Оплата труда на российских предприятиях [Текст] / Л. Липатова // Экономист. – 2016. – № 3. – С. 72–77.
27. Матрусова, Т. Н. Система продвижения по службе и трудовая мотивация в японских фирмах [Текст] / Т. Н. Матрусова // Персонал-Микс. – 2015. – № 5. – С. 85–86.
28. Рачек, С. В. Тарифная система оплаты труда на основе технологических изменений и спроса на квалифицированный труд [Текст] / С. В. Рачек. – 2014. – № 10. – С. 74–75.
29. Ржавицына, Л. С. Основные направления совершенствования труда в России [Текст] / Л. С. Ржавицына // Проблемы прогнозирования. – 2014. – № 5. – С. 94–103.
30. Ромашин, М. С. Материальное стимулирование работников [Текст] / М. С. Ромашин // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2016. – № 9. – С. 24–29.

## Приложение А

Таблица А.1 – Качественный состав трудовых ресурсов ООО «Балтика-Санкт-Петербург» за 2018 г.

Группы работающих	Численность на конец 2018 г. Удельный вес, %	
по возрасту, лет:		
до 20	12	5,9
от 20 до 30	34	16,6
от 30 до 40	71	34,6

от 40 до 50	75	36,6
от 50 до 60	9	4,4
старше 60	4	1,9
Итого	205	100,00

по полу:

мужчины	155	75,6
женщины	105	24,4
Итого	205	100,00

по образованию:

начальное	12	5,9
незаконченное среднее	36	17,6
среднее, среднее специальное	64	31,2
высшее	93	45,4
Итого	205	100,00

по трудовому стажу, лет:

до 5	40	19,5
от 5 до 10	43	20,9
от 10 до 15	29	14,1
от 15 до 20	72	35,1
свыше 20	21	10,2
Итого	205	100,00