

Кадровая политика в системе стратегического управления организацией

Стогний А.В.

Белорусский государственный университет, г. Минск, Республика Беларусь

Научный руководитель – Лапицкая Л.М., доцент кафедры, кафедры инноватики и предпринимательской деятельности Белорусского государственного университета

Аннотация. Недостаточный уровень компетентности, неподготовленность руководства к организации специфической кадровой политики позволяет внести предположение о существовании проблем в кадровом планировании. Эти проблемы должны быть предупреждены, определены, и использованы для разрешения негативного воздействия, для пользы предприятию, клиентам, партнёрам и коллективу. Кроме всего прочего, кадровая политика должна обеспечивать качественный карьерный, индивидуальный рост каждого члена коллектива, способствовать формированию самого гармоничного, "живучего" и эффективного коллектива, и, соответственно, снижать издержки.

Ключевые слова. Кадры, кадровая политика, производительность труда, трудовые ресурсы.

Кадровая политика играет неотъемлемую роль в успешной работе организации, а также в правильном распределении рабочей силы для качественного результата и достижения целей организации. Кадровая политика - это вытекающий из миссии и стратегии фирмы комплекс работ с целью формирования и эффективного использования мотивированного и высокопроизводительного персонала, способного адекватно реагировать на воздействие внешней и внутренней среды [1, с. 95].

Кадровая политика современных предприятий в эпоху высокой конкурентной борьбы является одним из самых важных инструментов обеспечения высокой эффективности и выживаемости современной организации. Когда уровень технологий очень высок, то исчерпываются всяческие возможности изменения внешних факторов, и предприятия ищут новые возможности, которые, как правило, скрываются внутри. Кроме того, акцент руководства всё более концентрируется на человеке во всех его качествах. Благодаря этому предприятия имеют возможность повышения конкурентоспособности, т.е. эффективности своей деятельности. И, прежде всего, эту роль несёт кадровая политика.

Объектом исследования в данной статье является ООО "Глобалпрогрупп". Сеть ресторанов японской кухни «Sushi House» является проектом ООО «Глобалпрогрупп». Миссия компании является: «Стать лучшей ресторанной компанией, удовлетворяя и предвосхищая ожидания гостей путем создания неповторимой атмосферы в каждом ресторане».

Основной целью предприятия является хозяйственная деятельность по оказанию услуг общественного питания, направленная на получение прибыли и удовлетворение потребностей посетителей. В апреле 2020 г. «Sushi House» был признан лауреатом Бренд Года/EFFIE 2019 и получил «Золото» в номинации

«Услуги и Сервис» в рамках ежегодной национальной премии. В Минске работает шесть ресторанов «Sushi House».

Основная задача компании – это повышение качества предоставляемых услуг клиентам доставки и гостям пришедшим в наши заведения. Если это доставка, то скорость доставки блюд не должна составлять более чем 45-60 минут, если это заказ на вынос, то время ожидания не должно превышать более 15-20 минут. Стандартная мотивация компании – это начисление заработной платы в виде отработанных часов.

ООО «Глобалпрогрупп» с целью оценить удовлетворенность своим сервисом ежеквартально проводит анкетирование для составления статических статистических представлений о состоянии общественного мнения с целью прогнозирования действий или событий. Опрос респондентов проводился в письменной форме в самом кафе. Содержание анкеты было следующим:

- пол респондентов;
- возраст;
- оценка следующих параметров по 5-балльной шкале: качество блюд, благоприятность цен, обслуживание персонала, подключение к интернету и атмосфера в ресторане;
- удовлетворенность и пожелания к ассортименту блюд;
- целостная оценка ресторана по 10 – балльной шкале;
- пожелания, отзывы, предложения и замечания клиентов;

Опрос прошло 320 респондента. Результаты опроса следующие:

- пол аудитории: мужчины – 65%, женщины - 35%;
- возрастная группа: мужчины: от 21 до 30 – 16%, от 31 до 40 лет - 39%, от 41 до 50 - 32%, старше 60 и более - 9%.

Большая часть потребителей находится в возрастной категории от 31 до 40 лет, средняя – от 41 до 50 лет, а минимальная – до 20 лет. Поэтому, проводя реформы в деятельности предприятия, необходимо, прежде всего, учитывать интересы преобладающей возрастной группы, а именно людей в возрасте от 31 до 40 лет.

Удовлетворенность сервисом по 5-балльной шкале оценивалась по следующим параметрам:

- качество блюд - 4 балла;
- благоприятность цен – 4 балла;
- обслуживание персонала - 4 балла;
- подключение к интернету - 5 баллов;
- атмосфера в ресторане - 2 балла.

Исходя из полученных данных, делаем вывод что уровень удовлетворения потребителей составляет 58%. Низкие показатели в графе «атмосфера ресторана», а это значит, что необходима смена интерьера в заведении. Также выяснилось, что не хватает какого-то конкретного направления кухни, а наиболее предпочтительной для посетителей является - национальная. Помимо прочего, желательно улучшить обслуживание персонала, повысить качество

блюды и рассмотреть ценовую политику. Итоговая оценка кафе по 10 – балльной шкале - 6 баллов.

Пожелания, отзывы, предложения и замечания клиентов: в кафе мрачный интерьер; не хватает блюд национальной кухни и блюд на вынос; отсутствует фирменный стиль одежды у персонала; нет четкого позиционирования.

Таким образом, можем создать портрет целевого потребителя: мужчина; возраст 30-40 лет; семейное положение: женат, есть семья; ценности: семья, здоровье, материальное благополучие; -желаемые эмоции: быстро и с минимальными затратами удовлетворить аппетит; из предпочтений – домашняя еда; -домашняя еда, уют, быстрота и качество обслуживания, доброжелательный персонал, доступные цены.

Результаты анкетирования показали, что потребители в основном удовлетворены кухней и обслуживанием ООО «Глобалпрогрупп» так как, по пятибалльной оценке, большинство позиций получили средний балл, близкий к «5» (таблица 1). В то же время в ноябре 2020 г анкетированные отметили снижение качества холодных закусок на 0,18 балла, десертов – на 0,12 балла.

Таблица 1. - Результаты анкетирования потребителей

Оцениваемая позиция	Средний балл за октябрь	Средний балл за ноябрь	Отклонение, (+/-)	Темп изменения, %
Холодные закуски	4,69	4,51	-0,18	96,2
Горячие закуски	4,69	4,88	0,19	104,1
Десерты	4,87	4,75	-0,12	97,5
Обслуживание	4,42	4,55	0,13	102,9
Соотношение «цена – качество»	3,48	3,35	-0,13	97,1
Атмосфера	4,66	4,66	0	100,0
Интерьер	4,76	4,80	0,04	100,8
Музыка	3,97	4,49	0,52	113,1

Источник: собственная разработка.

Обслуживание в ресторане оказывается на высоком уровне, 4,42 балла в октябре и 4,55 балла в ноябре. Соотношение «цена-качество» мало устраивало посетителей. Это связано с высокими ценами на блюда и напитки. Атмосфера в ресторане была оценена в 4,66 балла на протяжении двух месяцев. Интерьер ООО «Глобалпрогрупп» оригинальный и впечатляет всех посетителей. В течение анализируемых периодов в ресторане улучшилось музыкальное сопровождение.

По итогам работы за прошедшие 3 года ООО «Глобалпрогрупп» обеспечило выполнение основных целевых показателей прогноза социально-экономического развития, значительно улучшило свои финансово-хозяйственные показатели (таблица 2).

Мы видим, что организация по основным экономико-финансовым показателям на протяжении всего анализируемого периода показывает рост. Это значит, что ООО «Глобалпрогрупп» является коммерчески успешным предприятием.

Таблица 2. - Анализ основных экономических показателей ООО «Глобалпрогрупп» за 2018-2020гг.

Показатели	2018	2019	2020	Отклонение (по способу)		Темп роста (изменения), %	
				2019/2018	2019/2020	2019/2018	2020/2019
Объем произведенной продукции, тыс. руб.	2177	2895	3945	718	1050	133	136
Выручка от реализации товаров, продукции, работ, услуг (за вычетом налогов и сборов, включаемых в выручку) в действующих ценах, тыс. руб.	569	3300	4472	731	1172	129	136
Себестоимость реализованных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	187	2881	3975	694	1094	132	138
Прибыль от реализации продукции, работ, услуг, тыс. руб.	84	204	299	20	95	111	147
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	39	149	248	10	99	107	166
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	107	112	195	5	83	105	174
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	97	442	340	-155	-102	74	77

Источник: собственная разработка

Кадровая служба организации ООО «Глобалпрогрупп» представлена отделом кадров, в состав которого входят специалист по кадрам и менеджер по персоналу.

Можно выделить следующие функции, реализуемые кадровой службой в ООО "Глобалпрогрупп": осуществление прогнозирования, перспективного и текущего планирования потребности в кадрах, их движения, подбора и расстановки; осуществление систематического анализа состава кадров по профессиональному, общеобразовательному, возрастному и другим признакам; организация рациональной системы учета кадров и их движения внутри организации; осуществление процедуры подбора и расстановки кадров; формирование и проведение кадровой политики при найме, продвижении, перемещении, вознаграждении и пр.; проведение конкурсов на вакантные места; организация процесса адаптации новых работников.

Перечисленные выше функции кадровой службы на ООО "Глобалпрогрупп" осуществляются в незначительной степени, так как штат работников кадровой службы не в состоянии охватить такой объем работы при имеющемся количестве работников.

При наборе персонала для работы в управлении гораздо больше учитывается качественная потребность в кадрах: в связи с изменением социально-экономической ситуации появляется необходимость в выполнении новых видов работ. В связи с выше изложенным, можно говорить о том, для заполнения вакансий внутри управления привлекаются преимущественно кандидаты со стороны, т.е. используется методы внешнего отбора.

Для эффективного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей.

В организации ООО «Глобалпрогрупп» существует программа карьерного роста от стажера до профессионального повара, которая может составлять от 2-6 месяцев, в зависимости от способностей сотрудника своевременно усваивать и применять на практике свои достижения. Присвоение данной категории зависит от шеф-повара объекта, который принимает аттестацию у сотрудников с 28 по 30 число текущего месяца.

Стажер

Требования: наличие санитарной справки, ознакомление со всеми продуктами компании, знание санитарии.

Заготовщик 2-го разряда

Требования: наличие санитарной справки, знание всех продуктов, знание санитарии, обработка овощей, холодная и горячая обработка морепродуктов и других продуктов.

Заготовщик-помощник повара 3-го разряда

Требования: наличие санитарной справки, знание всех продуктов, знание санитарии, обработка овощей, холодная и горячая обработка морепродуктов и других продуктов, тест на знание меню не менее 50%, умение крутить на время (15 мин.):

Повар 4-го разряда

Требования: наличие санитарной справки, приготовление всех видов позиции из меню, знание меню не менее 70%, скоростной средний показатель из 3-х сетов (в каждом 4 ролла) менее 9 минут приготовления.

Повар 5-го разряда

Требования: приготовление всех видов позиции из меню. Аттестация: знание меню не менее 80% (тест на все меню), скоростной средний показатель из 3-х сетов (в каждом 4 ролла) менее 7 минут, приготовление одной заготовки из горячей кухни без учета времени, приготовление одного блюда из меню горячей кухни: супы WOK – 8 минут, супы - 10 минут, WOK-7 минут. Повара горячей кухни сдают приготовление двух блюд из меню с показателем менее 13 минут.

Су-шеф

Требования: наличие санитарной справки, приготовление всех видов позиции из меню (суши бар, холодная и горячая позиция), знание меню на 100%, скоростной средний показатель из 3-х сетов (в каждом 4 ролла) менее 6 минут, приготовление двух блюд из ассортимента горячей кухни менее 12 минут. Лидерские качества, высокий уровень ответственности, общение с поставщиками – заказ продуктов, контроль смены, работа по чек листам.

Помощник администратора является одним из ключевых сотрудников компании, от которого зависит время отдачи, качество и комплектация заказа. С целью качественного контроля и быстрой скорости отдачи готовых заказов,

данный сотрудник принимает участие в общей системе командной мотивации по повышающим коэффициента и аттестации на знание меню.

Степень удовлетворенности персонала организацией и условиями труда представлена в таблице 3 на основании опроса среди сотрудников, работающих более года. Из данных таблицы видно, что присутствует общая неудовлетворенность персонала предприятия различными сторонами их трудовой деятельности.

Таблица 3. - Степень удовлетворенности персонала ООО «Глобалпрогрупп» организацией и условиями труда

Содержание вопроса	Кол-во уд. вопросов	Доля уд. ответов от общего количества	Индекс удовл.	Степень удовл.
1.Удовлетворены ли вы в целом своей жизнью	8	40%	0,4	Средняя
2.Удовлетворены ли вы своей нынешней работой	9	45%	0,45	Средняя
3.Оценка уверенности в завтрашнем дне у персонала ООО «Глобалпрогрупп»	16	25%	0,25	Низкая
4.Оценка положения дел в ООО «Глобалпрогрупп»	10	50%	0,5	Средняя
5.Оценка отношения сотрудников организации к условиям труда	15	75%	0,75	Высокая
6.Удовлетворены ли вы организацией труда в ООО «Глобалпрогрупп»	8	40%	0,4	Средняя
7.Удовлетворены ли вы организацией отдыха в ООО «Глобалпрогрупп»	9	45%	0,45	Средняя
8.Удовлетворяет ли вас нынешняя продуктивность труда	11	55%	0,55	Средняя
9.Состояние отношений между администрацией и сотрудниками	4	20%	0,2	Низкая

Источник: собственная разработка

По результатам опроса высокой степени удовлетворенности соответствуют 2 параметра; средней - 6 параметров; низкой - 1 параметр.

Таким образом, степень удовлетворенности организацией и условиями труда в ООО «Глобалпрогрупп» оценивается как средняя. Однако, параметры по которым степень удовлетворенности оценивается как средняя близки к нижней границе индексного интервала оценки и поэтому могут быть приравнены к низкой степени удовлетворенности.

Высокой степени удовлетворенности соответствуют интервалы, характеризующие ожидания. Средней и низкой, характеризующие отношение сотрудников к существующей системе вознаграждений за труд. Показатели степени удовлетворенности говорят о неэффективной организации труда в ООО «Глобалпрогрупп», неэффективной системе морального стимулирования и мотивирования труда и необходимости ее совершенствовать. Система материального стимулирования на предприятии ООО «Глобалпрогрупп» оценивается как неудовлетворительная.

Показатели среднесписочной численности сотрудников и среднегодовой заработной платы за 2018 - 2020 гг. представлены в таблице 4.

Таблица 4. - Анализ показателей ООО «Глобалпрогрупп»

за 2018 - 2020 гг.

Показатели, ед. измерения	2018	2019	2020	Темп роста, % 2020	
				2018	2020
1. Среднесписочная численность, чел.	149	167	195	110,11	123,6
2. В том числе оперативных сотрудников	29	32	48	165,52	150
3. В том числе администраторов	16	25	27	168,75	122,56
4. Выработка/товарооборот, тыс. руб./чел.					
4.1. на 1 работающего	1452,59	1446,52	1304,15	89,36	90,16
4.2. на 1 оперативного работника	3256,47	3164,52	2336,6	71,75	73,84
4.3. на 1 администратора	5902,36	4050,27	4153,96	70,38	102,56
5. Фонд потребления, тыс. руб.					
6. В том числе оперативных сотрудников	7105	8000	12240	172,27	153
7. В том числе администраторов	3520	5740	6480	184,09	112,7
8. Среднегодовая з/п, руб.					
8.1.1 работающего	12500	14200	15600	107,86	101,68
8.2.1 оперативного работника	11570	12400	14300	104,08	102
8.3.1 администратора	12800	13300	15200	109,09	104,35

Источник: собственная разработка.

Анализ данных показывает, что среднесписочная численность сотрудников ООО «Глобалпрогрупп» выросла на 32,31% за весь период. Выработка при этом же снизилась на 10,34%, при этом выработка администратора увеличилась на 2,56%. Фонд оплаты труда также вырос за анализируемый период на 42,7%. Исходя из чего, увеличилась и заработная плата на одного работающего на 7,86%.

В процессе анализа трудовых ресурсов ООО "Глобалпрогрупп" были выявлены следующие проблемы:

1) Штатный состав полностью укомплектован, есть достаточно престижные рабочие места и работа хорошо оплачивается, особенно с учетом стажа, поэтому получить рабочее место достаточно сложно.

2) При отборе кадров используется только один метод - собеседование, хоть он и является самым распространенным. Необходимо использовать не только собеседование, так как существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления без учета, сказанного в остальной части собеседования, но и другие методы.

3) Существуют жесткие требования к персоналу, применяется система штрафы.

В целях совершенствования системы управления персоналом в организации необходимо особое внимание уделять разработке и

совершенствованию ее кадровой стратегии. Кадровая стратегия в организации является сложным и важным компонентом системы управления персоналом.

Основными целями стратегии выбраны: удовлетворение потребности компании в персонале, регулирование уровня оплаты труда, развитие лидерства на ключевых должностях, развитие эффективности системы коммуникации между управленческим составом и сотрудниками, отделами компании;

Принципы, которыми будет руководствоваться организация:

- отбор и расстановка кадров направлены на поиск гибких и лояльных компании сотрудников;
- беспристрастное и справедливое вознаграждение;
- планирование перестановок с учетом реальных возможностей компании и различных форм служебного продвижения.

Главная задача, стоящая как перед руководством предприятия, так и перед отделом управления персоналом, - это совместная параллельная разработка стратегии всего предприятия и стратегии кадровой работы.

При выполнении этого условия отдел кадров сможет создать план действий, а руководство будет лучше представлять те сложности и проблемы, которые могут воспрепятствовать реализации стратегии в сфере управления персоналом. В этом случае кадровая политика предприятия приобретает черты превентивной и окажет существенное влияние на усиление развития производства.

Отделу кадров в ООО «Глобалпрогрупп» следует наряду с внедрением среднесрочного уровня планирования провести аттестацию рабочих мест и последующую корректировку штатного расписания. Эти мероприятия необходимы по логике очередного этапа развития предприятия и в связи с тем, что ряд работников не удовлетворен работой, в том числе и потому что им приходится выполнять не свойственные функции.

Необходимо внедрение системы мониторинга персонала на постоянной основе, что даст возможность разработать комплексную программу постоянной диагностики и развития умений и навыков работников, востребует к реализации их кадровый потенциал в соответствии с решением задач, встающих перед предприятием.

Исходя из этого делаем вывод, что необходимо предоставлять возможность повышения квалификации и заниматься проблемами профессионального роста сотрудников. В связи с чем целесообразно сделать общедоступной информацию о кадровом резерве и жёстко определить требования к кандидатам, что поможет усилить его качественный...состав.

Предлагаемые мероприятия:

1. Создание центра обучения.

Обучение составляет 2 - 3 дня. Обучают, как работать с клиентами, предлагать услуги, осуществляемые предприятием. Оплата обучения одного человека в день составляет от 15 до 20 рублей. Чтобы сократить расходы, нужно в каком-либо учебном заведении создать свой обучающий центр как для сотрудников уже работающих в организации, так для студентов и других

людей, планирующих там работать. В связи с открытием обучающего центра, сотрудники организации могут через каждые два года повышать свою квалификацию.

Примерный спектр образовательных услуг учебного центра может быть следующим:

- осуществление таких форм повышения квалификации как курсы, семинары, стажировки, в том числе по компьютерной подготовке;
- с каждым обучающимся должен заключаться соответствующий контракт, и в случае его нарушения включаются штрафные санкции;
- регулярная оценка профессиональных качеств работника, уровня его квалификации, соответствия имеющихся знаний и навыков должностной инструкции;
- инструктаж по вновь вводимым технологиям приготовления;

2. Развитие корпоративной культуры, стимулирование сотрудников.

Корпоративная культура - это система исповедуемых предприятием ценностей, формирующих его индивидуальность. Она определяет имидж и восприятие строительной организации в глазах общества, стиль поведения его персонала - от рядовых сотрудников до руководителей. Взаимоотношения организации с клиентами, акционерами и персоналом строятся на принципах честности, открытости, профессионализма и взаимного уважения. Именно открытость и качественное корпоративное управление влияют на формирование доверительных отношений между предприятием и всеми заинтересованными сторонами, являются основой его эффективной деятельности и инвестиционной привлекательности. В результате опроса были выявлены формы поощрения, которые являются более привлекательными для сотрудников организации.

Формы поощрения, наиболее привлекательные для персонала ООО "Глобалпрогрупп": ценные подарки - 24%; материальные поощрения - 14%; отгулы, дополнительные отпуска - 13%; награждение туристическими путевками - 11%; занесение в книгу историй организации - 7 %; моральные поощрения - 5%; продажа акций компании - 5 %.

3. Для совершенствования кадровой политики целесообразно расширить перечень расходов на социальную поддержку сотрудников, а именно:

- страхование жизни для отдельных категорий сотрудников, работа которых связана с риском для жизни.
- помощь семьям с малолетними детьми и некоторые другие статьи расходов.
- выделение средств на поддержку ветеранов, особенно тех, кто находится на пенсии.
- выделение средств на льготные обеды, на отдых, приобретение специальной одежды.
- расходы по обучению сотрудников, повышению их квалификации.

4. Руководству рекомендуется осуществлять:

Утверждение графиков, планов, мероприятий и контроль за их выполнением по таким кадровым действиям, как: оценка работы сотрудников и аттестация руководителей, план ротации сотрудников на конкретный срок, порядок материального поощрения сотрудников, формы и методы морального поощрения сотрудников (виды, статус таких поощрений и нормы их применения), корпоративные праздники (сценарии их проведения и возможные расходы), порядок представления и размерность кадровой информации, поступающей на этот уровень управления, заседания управленцев по кадровым вопросам. Эти и ряд возможных других рабочих документов определяют систему оперативного управления кадрами, создают общий алгоритм и атмосферу работы с людьми на предприятии.

Применив предлагаемые мероприятия, ООО "ГЛОБАЛПРОГРУПП", несомненно, поднимет свой престиж и улучшит кадровую работу и повысит результативность деятельности в долгосрочной перспективе предприятия.

Библиографические ссылки

1. *Беляцкий Н. П., Велеско С. Е., Ройш П.* Управление персоналом – М: «Дело», 2016. – 290 с.