

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
профессионального образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**им. В.П. АСТАФЬЕВА**  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра социальной психологии  
Специальность 100110.65 Домоведение»  
Специализация Управление делами офиса и дома

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой социальной психологии

\_\_\_\_\_ Груздева О.В. к.пс.н.,доцент.

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г.

**Выпускная квалификационная работа**

**Совершенствование управления персоналом на предприятии  
общественного питания  
( на примере ресторана ООО «Таёжный»).**

Выполнила студентка группы \_\_\_\_\_ 53  
Черных Анастасия Сергеевна \_\_\_\_\_

Форма обучения: \_\_\_\_\_ очная  
Научный руководитель:  
старший преподаватель  
Н.А. Герасименко \_\_\_\_\_

Рецензент:  
Директор ресторана ООО «Таёжный»  
Н.Ф. Гостева \_\_\_\_\_

Дата защиты \_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_

Красноярск 2015

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. Теоретические основы управления персоналом в организации. ....	6
1.1. Теоретические аспекты управления персоналом в организации.....	6
1.2. Основные элементы системы управления персоналом.....	18
1.3. Отечественный и зарубежный опыт формирования управления персоналом .....	25
2. Анализ практики управления персоналом в ресторане ООО «Таёжный»..	31
2.1. Общая характеристика и показатели работы организации. ....	31
2.2. Формы и методы управления персоналом ресторана ООО «Таёжный» .....	37
3. Пути совершенствования управления персоналом на предприятии общественного питания.....	55
3.1. Основные направления совершенствования управления персоналом в ресторане ООО «Таёжный» .....	55
3.2. Проектные мероприятия по совершенствованию управления персоналом .....	60
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	71

## ВВЕДЕНИЕ

Развитие экономического потенциала России во многом связано с модернизацией различных отраслей сферы услуг, среди которых важную роль играет сфера общественного питания. В настоящее время развитие услуг общественного питания зависит от спроса, который, в свою очередь, характеризуется изменчивостью, динамичностью, высокой зависимостью от объективных экономических, социально-демографических, а также от психологических особенностей отдельных людей.

Рыночные преобразования в экономике страны создали условия для развития конкуренции в сфере общественного питания, изменения структуры, характера услуг предлагаемых населению, повышения роли предприятий отрасли в развитии экономики страны и удовлетворении индивидуальных потребностей человека. Этим объясняется необходимость совершенствования управления предприятиями общественного питания, ориентированного на повышение качества услуг с целью наиболее полного удовлетворения потребностей населения.

Персонал на пищевых предприятиях и особенно в общественном питании является ключевым элементом, обеспечивающим качество и эффективность деятельности. В ресторанах, кафе, барах и других предприятиях общественного питания от квалификации, дисциплинированности и коммуникативных качеств персонала зависит успех работы предприятия в экономико-финансовой сфере.

В настоящее время в общественном питании России имеются разработки, касающиеся отдельных сфер проблемы управления персоналом. Большой вклад в этой области внесли В.В. Травин [45], А.Я. Кибанов [46], В.И. Маслов [33], А.Н. Маслоу [30], С.В. Шекшня [48] и др.

Разработаны программы обучения и стажировки персонала, исследованы общие проблемы, связанные с наймом и оформлением

сотрудников, организацией работ по кадровому планированию и созданию кадрового резерва.

Однако практически отсутствуют комплексные научные исследования, охватывающие все элементы управления персоналом предприятия общественного питания

Исходя из актуальности определим цель, задачи, объект и предмет исследования.

Цель выпускной квалификационной работы – провести анализ практики управления персоналом и разработать рекомендации по его совершенствованию.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить теоретические основы управления персоналом;
- определить место системы управления персоналом в системе менеджмента организации;
- выявить особенности управления персоналом в общественном питании;
- проанализировать управление персоналом в ресторане ООО «Таёжный»;
- выявить недостатки управления персоналом в ресторане ООО «Таёжный».

Объект исследования: управление персоналом.

Объект наблюдения: ресторан ООО «Таёжный»

Предмет исследования: особенности управления персоналом на предприятии общественного питания.

## **1. Теоретические основы управления персоналом в организации.**

### **1.1. Теоретические аспекты управления персоналом в организации.**

Система управления персоналом – это часть системы управления трудовыми ресурсами.

Под трудовыми ресурсами понимают часть населения, обладающую необходимыми физическими и интеллектуальными качествами, способностями и знаниями для работы в какой-либо сфере приложения труда.

Трудовые ресурсы представляют трудоспособное население в трудоспособном возрасте, занятое в различных сферах общественно-полезного труда и на учёбе с отрывом от производства, в том числе мужчины в возрасте 16-59 лет и женщины в возрасте 16-54 лет, за исключением неработающих инвалидов труда и войны I и II групп и лиц, получающих пенсии по старости на льготных условиях (мужчины в возрасте 50-59 лет и женщины в возрасте 50-54 лет) [1, с. 12].

Верхняя граница трудоспособного возраста в России одна из самых низких в мире. Так, в США границы трудоспособного возраста для мужчин и женщин находятся в интервале 16-64; в Канаде и Японии - 15-64; в Великобритании для мужчин - 16-64, для женщин - 16-59 лет [1, с. 12].

В отличие от кадров персонал является более широким понятием. Персонал – это весь личный состав учреждения, предприятия, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (например, обслуживающий персонал) [1, с. 13].

Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда.

Управление персоналом - сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы

управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками психологическими, правовыми, экономическими и другими методами [5, с. 26]

Управление персоналом заключается [5, с. 26]:

- в формировании системы управления персоналом;
- в планировании кадровой работы;
- в проведении маркетинга персонала;
- в определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

По А.Я. Кибанову «Управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации» [29, с. 84].

Помимо этого, управление персоналом организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала [29, с. 85].

По мнению к.п.н. В.А. Короткова «управление персоналом – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом» [30, с.86].

Сложность и многогранность задач управления персоналом предполагает множественность аспектов в подходе к этой важной проблеме.

Авторы – Журавлев П.В., Одегов Ю.Г. и др. выделяют следующие аспекты управления персоналом [3, с.24]:

1) технико-технологический аспект, который отражает уровень развития конкретного производства, особенности использования в нем техники и технологии, производственные условия и т.п.;

2) организационно-экономический аспект касается вопросов, связанных с планированием численности, составом работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т.п.;

3) правовой аспект, который включает вопросы соблюдения действующего законодательства в работе с персоналом;

4) социально-психологический аспект, отражающий вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социальных и психологических процедур в практическую работу;

5) педагогический аспект, связанный с решением вопросов по воспитанию персонала и наставничеству.

С позиций управленческого подхода научные знания об управлении персоналом представляют собой часть знаний об управлении организацией как хозяйствующим субъектом, следовательно, управление персоналом можно рассматривать как одну из функциональных подсистем менеджмента. Но поскольку в рамках данной подсистемы складывается свой предмет управленческого воздействия, свои специфические принципы, функции, методы, процедуры и т.д., то управление персоналом как объект исследования представляет собой самостоятельную систему. Ее выделение в качестве самостоятельного компонента системы менеджмента стало актуально в последние 50 лет практики управления.

Система управления персоналом, то есть систематизированное и сознательное объединение людей, действующих для достижения определенных целей включает в себя субъект управления и объект управления.

Система управления персоналом складывается объективно, поскольку персонал является неотъемлемым ресурсом любой организации. В отношении этого объекта управления выполняются направленные действия, которые определяются хозяйственной ситуацией. До тех пор пока организация имеет резервы других ресурсов, используемых для достижения ее целей, системе управления персоналом уделяется мало внимания, но, как только возникают проблемы, назревает кризис менеджмента, субъекты пересматривают свое отношение к ней.

Для данного исследования под системой управления персоналом предлагается понимать комплекс компонентов (цели управления персоналом, принципы, функции, методы, технологии управления персоналом, объекты, субъекты, ресурсное обеспечение и др.) по координации человеческой деятельности, направленных на повышение эффективности работы организации и достижение ее целей [5, С.97].

Цель управления персоналом состоит в расширенном воспроизводстве трудового потенциала организации. Все специальные функции рассматриваемой системы направлены на привлечение, использование, развитие и сохранение персонала, являющегося носителем совокупных способностей и свойств работника достигать в заданных условиях определенных результатов его производственной деятельности, решая новые задачи, возникающие в результате изменений в производстве, т.е. носителем трудового потенциала.

Можно отметить изменения, связанные с ее влиянием на состояние системы менеджмента организации:

Во-первых, организация специальных функций управления персоналом и объединение их под единым руководством позволили быстрее циркулировать специализированной информации о персонале, что позволяет субъектам управления своевременно и адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, принимать объективные и результативные управленческие решения.

Во-вторых, выделение и обобщение ресурсов на управление персоналом, которые ранее распределялись по направлениям в зависимости от актуализации отдельных производственных или социально-экономических вопросов (например, изменение системы оплаты труда, соблюдение требований охраны труда и техники безопасности), позволяют продумать тактические и стратегические аспекты бюджетирования мероприятий по управлению персоналом. Это делается с учетом системных связей и степени влияния одних функций на другие и позволяет устранить борьбу субъектов управления персоналом за ресурсы.

В-третьих, системное управление ведет к появлению кооперационных связей между субъектами управления разных иерархических уровней, способствующих «самоусилению» системы управления персоналом.

В-четвертых, для обеспечения системного управления персоналом в организациях формируются единые службы управления персоналом, что ведет к специализации данного подразделения, установлению связей согласования с подразделениями, представляющими интересы других подсистем менеджмента.

В-пятых, создание системы управления персоналом позволило включить работников и активизировать их участие в управлении такими функциями, как развитие персонала, управление карьерным продвижением, стимулирование труда, адаптация и др. Они не только выступают как объект, на который направлено воздействие, но и как субъект, заинтересованный в своем положении в организации, в перспективах ее развития. Работники, их группы получили возможность участия в распределении ресурсов организации на мероприятия по управлению персоналом, а также в удовлетворении своих разумных интересов в развитии, совершенствовании организации труда, обогащении его содержания и других социально-трудовых потребностей.

В-шестых, создание и функционирование системы управления персоналом приводят к тому, что специализированные субъекты начинают

вести исследование результативности управления этой системой, причем учет возможен не только внутренних резервов ее развития, но внешних по отношению к организации условий.

В-седьмых, системное управление персоналом позволяет создавать специфические продукты (методы, технологии, механизмы), которые можно передавать в другие организации в виде передового опыта, инновационных разработок.

В-восьмых, система управления персоналом способна к саморазвитию на основе обобщения опыта работы с персоналом организации, к выработке новых знаний в виде методов, технологий, концепций, которые в дальнейшем можно применить при возникновении сходных ситуаций или новых идей о перспективах в развитии управления персоналом.

Таким образом, формирование системы управления персоналом в менеджменте организации дает дополнительный эффект, который проявляется в повышении производительности и результативности труда работников, в увеличении способностей организации к использованию инноваций в управлении персоналом, в достижении эффективности работы системы, ее включении в систему менеджмента организации на условиях сотрудничества с другими подсистемами.

Это еще раз доказывает, что рассматриваемая система является составной частью менеджмента и оказывает существенное влияние на успешность деятельности организации. Поэтому выполнение основных функций управления (планирования, организации, координации, контроля) в отношении данной системы является логическим условием ее направленного функционирования и развития.

Место управления персоналом в структуре менеджмента организации определяется особенностями объекта управления - персоналом, и с позиций управленческого подхода управление персоналом представляет собой одно из функциональных направлений менеджмента (рис. 1). В зависимости от того, какое место отводится системе управления персоналом в деятельности

организации, зависит философия ее включения во внутрифирменные процессы [6, с. 19].

Если она рассматривается как второстепенная подсистема, то ей предписывается роль обслуживания других организационных подсистем с точки зрения своевременного обеспечения процессов необходимым персоналом в нужное время и в необходимом количестве ( см. рис. 1 )

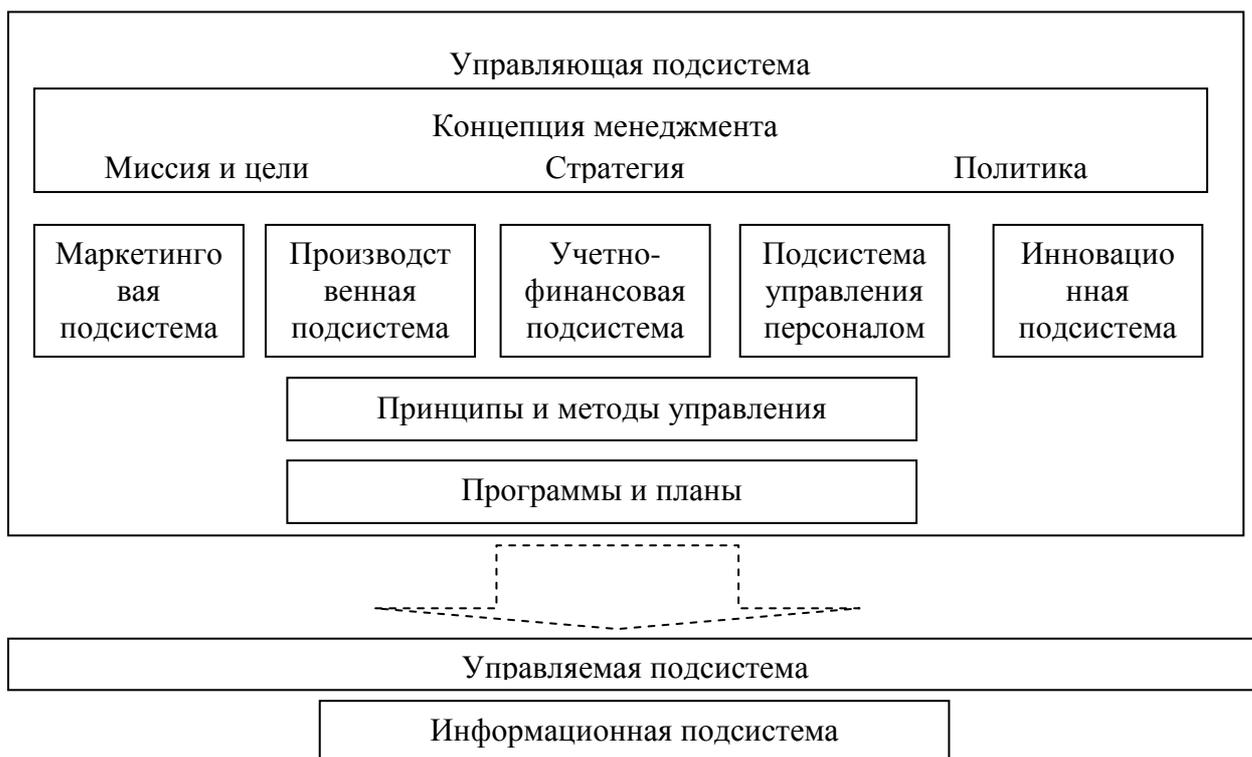


Рисунок 1 - Место системы управления персоналом в системе менеджмента организации

Если система рассматривается как активная составляющая менеджмента организации, то предполагается ее приоритетное развитие, определяющее будущее состояние и успешность организации в целом.

Развивая идеи В.С. Половинко [24] и проведя исследование системы управления персоналом на уровне объективно протекающих в организации процессов, можно уточнить ее роль в функционировании и развитии системы менеджмента организации. Прежде всего, следует согласиться с мнением

многих исследователей (Г.Э. Слезингера, С.А. Дятлова, Е.И. Капустина, Т.А. Комиссаровой, М.И. Магуры, Е.В. Маслова, Н.К. Маусова, С. Янга и др.) об изменении роли системы управления персоналом в системе менеджмента организации за последние полвека, о повышении ее значимости и силы влияния на успешность деятельности организаций. Так, например, С. Янг считает, что «система управления организацией представляет собой совокупность групп взаимодействующих людей по функциональным направлениям ее деятельности» [8].

Роль этих групп заключается в восприятии определенных проблем организации (входов) и последующем выполнении набора действий (процессов), в результате которых выполняются решения (выходы), увеличивающие доход (результат) деятельности всей организации или оптимизирующие некоторую функцию всех входов и выходов организации. Из сказанного следует, что любые целенаправленные процессы в управляющей и управляемой подсистемах менеджмента выполняются людьми - работниками организации, поскольку только они при высоком уровне компетенций могут принимать окончательные решения об использовании ресурсов, выполнении работ и давать оценку полученным результатам.

Развитие управления персоналом в практике западных компаний (Scandia, Shell, General Electric, Pioneer Petroleum и др.) достигло более значимых результатов. Об этом можно судить по социально-экономическим показателям их деятельности и активному использованию в практике работы положений таких научных теорий, как «управление человеческим капиталом», «управление знаниями», которые можно считать «надстройкой» к классическому системному управлению персоналом. Российские организации смогут перейти к реализации более сложных и современных концепций управления персоналом в своей деятельности только при условии формирования устойчивого базиса, которым, на взгляд автора, является система управления персоналом. Ее осмысленное создание и развитие

позволит учесть объективные тенденции в деятельности по управлению работниками организации, оказывать на них воздействие в условиях развивающегося рыночного хозяйства.

Важно уточнить некоторые особенности управления системой управления персоналом. Следует отметить, что понимание потребности в управлении данным объектом возникает у субъектов управления не сразу. Часто при создании организации и разворачивании бизнеса персонал включается в работу достаточно активно, и если обстоятельства функционирования организации благоприятные, то управление персоналом строится на основе отдельных корректирующих решений в данной подсистеме менеджмента. Сама система формируется хаотично на основе принципов самоуправления и саморазвития. Но как только организация начинает испытывать трудности функционирования и развития, наблюдается кризис управления, у субъектов возникает потребность воздействия на данный компонент организации. Это воздействие становится осознанным, поэтому можно говорить о неосознанном и осознанном управлении персоналом. Неосознанное управление персоналом характеризуется такими состояниями, как бессистемное принятие решений в отношении персонала организации и переход к направленному системному управлению (научно формируемая система). Системное управление персоналом определяется состояниями развития и реорганизации системы. Дадим краткую характеристику состояний развития системы управления персоналом (табл. 1), поскольку в дальнейшем при изложении концептуальных основ контроллинга системы управления персоналом важно учесть возможности его реализации по отношению к рассматриваемой системе.

## Этапы развития системы управления персоналом

Этап развития	Характеристика состояния
Этап неосознанного управления:	
а) Бессистемное принятие решений в отношении персонала организации	Управление персоналом осуществляется разрозненными подразделениями (отдел кадров, отдел труда и заработной платы, отдел профориентации, школа кадрового резерва и др. субъектами). Между субъектами отсутствует взаимодействие, нет четких целей, стратегии и политики управления персоналом. Управленческое воздействие возникает только в случаях серьезных производственно-трудовых проблем, влекущих за собой экономический ущерб
б) Попытки упорядочить работу по управлению персоналом (научно формируемая система УП)	Осуществляются попытки организационного объединения разрозненных служб с целью централизации управления персоналом. У субъектов управления складывается понимание активной роли подсистемы управления персоналом в организации, но возникают сложности в ее реализации. Формируются основные цели управления персоналом
Этап осознанного управления:	
а) Развитие системы управления персоналом	Наличие центральной службы, объединяющей субъектов управления персоналом. Реализуется единая политика управления персоналом, согласованная со стратегией бизнеса и целями организации. Процессы управления формализуются, существует единое начало в деятельности. Внимание уделяется практически всем аспектам управления персоналом с точки зрения качества работы с людьми и ее эффективности
б) Реорганизация системы управления персоналом	Уровень развития системы управления персоналом перестает отвечать требованиям системы менеджмента организации, «...происходят радикальные изменения в структуре (изменяется состав элементов системы, связи и отношения, функции и цели)» [1, с. 88]. Происходит переход к новой концепции управления персоналом, за счет постепенного внедрения инноваций и одновременной работы с сопротивлением персонала

Представляется целесообразным дополнить понимание эволюционных аспектов развития системы управления персоналом исследованием ее базовых динамических состояний, которыми определяются возможные направления развития - прогресс, изогресс и регресс. По мнению В.И. Разумова, базовыми состояниями объекта являются низкодифференцированное, конкурентное состояние, рост и упадок [3]. Смена состояний определяет направления развития системы.

В основе любого процесса развития лежит «нулевое» состояние, которому соответствует низкодифференцированное проявление характеристик и процессов в объекте исследования. Для системы управления персоналом такое состояние описывается как начальный уровень развития системы, при этом наблюдается:

- отсутствие четких целей управления;
- недостаток ресурсов на формирование содержательных функций управления персоналом (таких как организация труда, оценка персонала, мотивация и стимулирование труда, планирование, подбор и адаптация персонала, развитие и трудовые перемещения, сплочение коллектива и высвобождение);
- отсутствие единого центра, координирующего развитие системы.

Из этого состояния система может двигаться по трем основным направлениям: в сторону развития системной сложности (прогресс), без изменения системной сложности (изогресс) и упадок при потере целей развития и усилении конкуренции внешней среды (регресс) [7, с. 90].

О прогрессивном развитии системы управления персоналом можно судить, если организация в результате действий субъектов управления переходит от одной концепции управления персоналом к другой, более прогрессивной, происходит смена ценностей, принципов, стратегии и приоритетов в политике управления персоналом. О состоянии роста свидетельствует накопление внутреннего потенциала системы, который направляется не на решение внутренних проблем, поиск резервов повышения результативности и эффективности ее функционирования, а на активное разрешение противоречий с другими подсистемами менеджмента организации, представляющими для нее внешнюю среду. Система управления персоналом характеризуется как целостное образование, имеющее внутреннюю структуру (например, набор содержательных функций управления персоналом, которые выполняются специализированными группами специалистов службы, сама служба организационно обособлена).

Руководитель службы управления персоналом входит в состав правления организации, участвует в принятии стратегических решений. Кроме того, система управления персоналом рассматривается как ресурс для развития других подсистем менеджмента.

Изогрессивное развитие системы управления персоналом можно охарактеризовать как смену стратегий и политических приоритетов в рамках неизменной концепции управления персоналом. Как правило, в этой ситуации идеология управления персоналом у субъектов не меняется, но ставятся разные цели и используются иные методы, технологии в реализации отдельных функций управления персоналом. Так, например, при подборе персонала преследуется цель пополнения трудового коллектива высококвалифицированными работниками. В процессе подбора устанавливаются требования к отбору кандидатов с высоким уровнем профессионально компетенции, но при этом в рамках функции стимулирования труда объектом вознаграждения выбран рост производительности труда, стимулирующий изменение количественных показателей работы вместо качественных. Такое положение ведет к возникновению противоречий между функциями управления персоналом, а их разрешение приводит к хаотичному движению в системе. Если этот процесс не получает направленного развития, то ситуацию можно охарактеризовать «топтанием на месте». Состояние изогресса делает систему управления персоналом временным партнером для отдельных подсистем менеджмента организации. Например, если нужно ввести в производство новое оборудование или технологию, то с системой управления персоналом на время выстраиваются партнерские отношения субъектов управления в целях обучения навыкам работы с новым оборудованием нужной категории персонала. Если нужно усилить маркетинговую работу в организации, то задействуется другая функция системы управления персоналом - подбор персонала - до тех пор, пока не будут найдены нужные работники и т.д.

Регрессивное развитие системы управления персоналом возникает при достижении определенной степени некомпетентности субъектов управления (отсутствие специальных знаний, потеря целевой ориентации), их координирующие усилия ослабевают. В результате, с одной стороны, нарастают конфликты между элементами внутри системы управления персоналом, между различными группами работников при реализации своих потребностей в управлении персоналом. Наиболее ярким примером является ведение непрекращающихся войн за изменение величины заработной платы у сотрудников разных подразделений. С другой стороны, усиливается давление других подсистем менеджмента в процессах распределения ресурсов. Особенно ярко это проявляется в условиях внешней нестабильности деятельности организаций (экономический кризис), когда сворачиваются программы развития персонала, идет сокращение численности и экономия всех видов расходов на персонал. Регресс приводит к декомпозиции системы управления персоналом - часть функций перестает выполняться в полном объеме и с нужным качеством, рушатся системные связи, некоторые функции стремятся выделиться из системы и обособиться. Чаще всего выделяется функция стимулирования труда, выполняемая отделом труда и заработной платы, его задачей становится поддержание необходимой эффективности труда для жизнедеятельности других подсистем менеджмента, а служба управления персоналом деградирует до отдела кадров с учетными функциями.

## 1.2. Основные элементы системы управления персоналом

Анализ научной литературы показал, что в описании элементов системы управления персоналом также можно выделить два понимания системы управления персоналом в широком и узком смысле: как системы «правил и норм», «набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (часто неосознанных) во взаимоотношениях людей и организации».

В частности, при изучении составных элементов системы управления персоналом А.П. Егоршин [6] в своем учебнике выделяет такие моменты как: типы власти в обществе, стиль руководства, концептуальные кадровые документы, принципы работы с персоналом.

Данный подход основан на том, что система управления персоналом – основа всей кадровой работы и носит концептуальный характер, что говорит о «широком» взгляде на кадровую политику. Некоторые авторы отождествляют кадровую политику и кадровую стратегию, выделяя также в качестве элементов: цели, принципы работы с персоналом.

Элементами системы управления персоналом являются, как и у любой другой системы: субъект управления, объект управления, внешняя среда и связи между элементами системы управления, а также факторы внутренней среды системы управления персоналом. Их взаимосвязь представлена на рисунке 2.

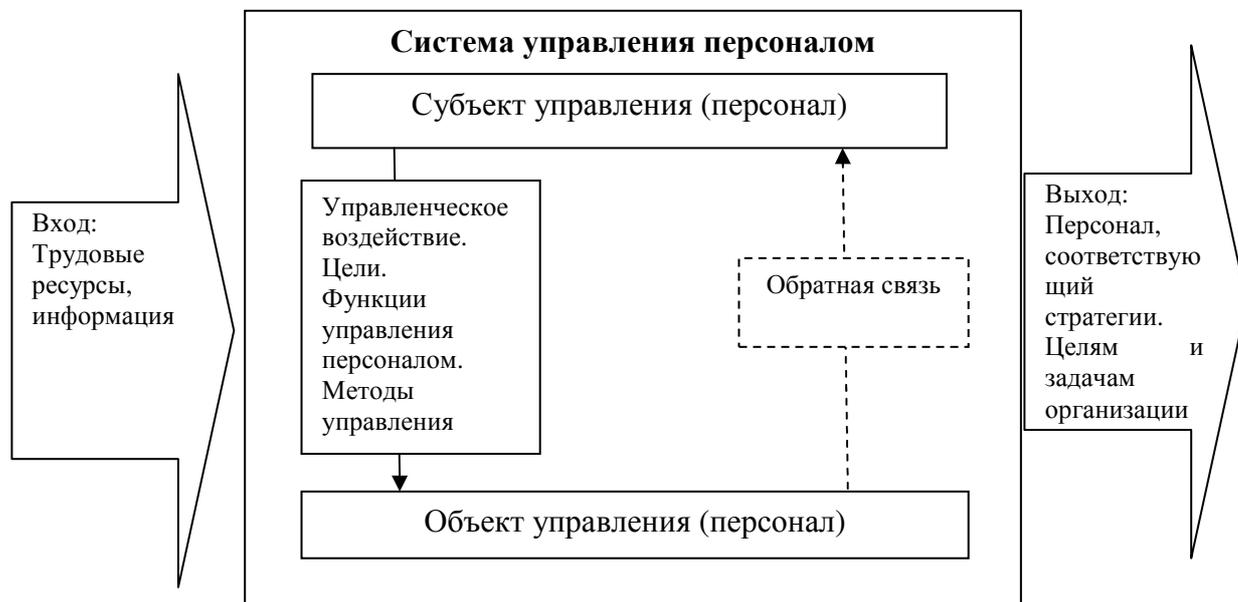


Рисунок 2 – Основные элементы системы управления персоналом

Субъект управления - совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий труд исполнителей. Его деятельность заключается в том, чтобы определить, какие действия, в каком порядке, кем и в какие сроки следует выполнить, как их следует выполнять. Субъект управления контролирует и оценивает результаты действий исполнителей. Объект управления - множество исполнителей, обеспечивающих достижение цели.

Субъект управления, используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия объекта управления, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи. Управляющее воздействие может возникнуть только в том случае, если между субъектом управления и объектом управления установлены отношения управления, то есть налажены взаимодействие и отношения подчинения, распределены власть, права и ответственность, которые позволяют одним вырабатывать управленческие команды, а другим - эти команды выполнять.

Кадры в одно и то же время могут выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия выступают объектом потому, что они являются частью производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом и с этой точки зрения рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства [32, с. 46].

Специалисты Аркада Центра выделяют три уровня системы управления персоналом: высший, функциональный и нижний [33]. На данных уровнях субъекты управления оказывают воздействие на объект управления. Более подробно представим их в таблице 2.

## Уровни системы управления персоналом

Уровень управления	Состав	Направление деятельности
1	2	3
Высший уровень управления (стратегический)	Руководство организации (Правление и его председатель, Совет директоров, генеральный директор и т.д.).	Определение стратегии и приоритетов в работе с персоналом. Утверждение положений, программ, инструкций и других методических материалов по работе с персоналом.
1	2	3
Средний уровень управления (функциональный)	Службы управления персоналом (отдел кадров, учебный центр, группа психологов и др.).	Разработка кадровых процедур и методического обеспечения работы с персоналом. Организация работы с персоналом.
Нижний уровень управления	Руководители структурных подразделений	Оперативная работа с персоналом.

Важно отметить, что в зависимости от типа организации, от ее вида деятельности и размера уровни управления могут быть «размыты», то есть высшее руководство осуществляет и стратегическое и оперативное управление персоналом.

А.Я. Кибанов указывает на то, что система управления персоналом «...включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций...» [29, с. 98].

Некоторые авторы, предлагают включать в систему управления персоналом элементы кадровой работы: кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, наем, адаптация, обучение, карьера, оценка, мотивация, нормирование труда [33].

Отметим, что условно элементы системы управления персоналом можно разделить на три взаимосвязанных блока (таблица 3).

## Основные блоки системы управления персоналом

Наименование блока	Содержание	Цель
Формирование персонала (формирование трудового потенциала)	Кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение и т.д.	Привлечение персонала из внешних источников, взаимодействие с внешним рынком труда.
Развитие персонала	Обучение персонала, формирование кадрового резерва, управление карьерой персонала.	Повышение кадрового потенциала уже имеющегося персонала, обеспечение профессионального и личностного роста.
Использование персонала	Оценка персонала, мотивация персонала, нормирование труда, обеспечение условий труда	Обеспечение условий для эффективной работы персонала.

Различные кадровые технологии могут относиться к различным блокам (например, адаптация может соответствовать технологиям формирования и рационального использования персонала).

По А.Я. Кибанову, система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает различные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (таблица 4).

Таблица 4

## Функции и подсистемы управления персоналом как элементы системы управления персоналом

Подсистема	Функции, выполняемые в системе управления персоналом
1	2
Подсистема общего и линейного руководства	Управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.
Подсистема планирования и маркетинга персонала	Разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале
Подсистема	Организация найма персонала, организацию собеседования, оценки

управления и учета персонала	отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения работников, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
Подсистема управления трудовыми отношениями	Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, управление взаимодействием с профсоюзом.
Подсистема обеспечения нормальных условий труда	Контроль за соблюдением требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды.
Подсистема управления развитием персонала	Обучение, переподготовка и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценка кандидатов на вакантную должность, текущая периодическая оценка кадров, реализация деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.
Подсистема управления мотивацией поведения персонала	Управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.
Подсистема управления социальным развитием	Организация общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, организацию социального страхования.
Подсистема развития организационной структуры управления	Анализ сложившейся организационной структуры управления, разработка штатного расписания.
Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом	Решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

В ряде случаев система управления персоналом определяется как совокупность организационных структур, выполняющих функции

управления персоналом. Сюда включают руководителей, службу управления персоналом, то есть всех, кто реализует функции управления персоналом.

Помимо того, что система управления персонала призвана выполнять ряд функций, выполнение данных функций должно быть обеспечено определенным набором ресурсов: временных, финансовых, информационных (Рисунок 3).



Рисунок 3 – Обеспечение функционирования системы управления персоналом

Таким образом, система управления персоналом организации является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации на экономическом пространстве.

Система управления персоналом включает в себя всю процедуру работы с кадрами - от определения основной идеи взаимодействия администрации и трудового коллектива до высвобождения работников, - а

также совокупность обеспечивающих ее подсистем (информационной, организационной, кадровой, правовой).

Далее представляется целесообразным рассмотреть зарубежный опыт формирования системы управления персоналом.

### 1.3. Отечественный и зарубежный опыт формирования управления персоналом

Сегодня существует достаточно много работ, посвященных зарубежному опыту формирования системы управления персоналом, так Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. в своей работе, написанной в 1998 году указывают на то, что «...сегодня в развитии экономики большинства стран наиболее значительными признаются проблемы в области работы с человеческими ресурсами. В разных культурах, странах существуют значительные различия в подходах к управлению человеческими ресурсами и в наборе конкретных управленческих методов...» [7, с. 65].

В частности противоречия и различия проявились между практикой управления в Советском Союзе и на Западе. В свою очередь, в западной практике управления существуют принципиальные различия между тем, как управляют в США и Японии; срединное положение между этими крайностями занимает Европейское управление.

На фоне растущей интернационализации бизнеса усиливалось взаимодействие и взаимовлияние двух моделей менеджмента — западной (США) и восточной (Япония) — и к началу 80-х годов сформировались следующие основные составляющие современного универсального подхода к управлению персоналом:

Долговременные связи работников со своей фирмой. С ростом длительности этих связей увеличиваются возможности оптимизации системы управления персоналом. В Японии это реализуется в рамках пожизненного найма, а в ведущих корпорациях США и Западной Европы

(Таких, например, как ИБМ, «Дженерал Электрик», «Истмен Кодак», «Хьюлетт Пакард», «Ролле Ройс», Сименс») долговременные связи стимулируются соответствующими материальными и моральными методами.

Комплексное, всестороннее и постоянное воздействие на персонал. Это воздействие не ограничивается производственной сферой, а должно постоянно охватывать все стороны жизни работников предприятия (семья, быт, культура, медицина, образование, отдых и т.д.), идентифицировать работника с организационной системой фирмы, и, соответственно, повышать эффективность управления персоналом... Постоянное и всеобщее обучение и воспитание персонала. Высокие темпы научно-технического прогресса обуславливают все возрастающую скорость «амортизации» знаний. Поэтому необходимо постоянное внутрифирменное обучение, подготовка и переподготовка на всех уровнях. Широкое распространение в мире получила концепция «универсальной подготовки», в рамках которой работники осваивают большое число смежных специальностей. Универсальная подготовка способствует обогащению труда, повышению мотивации, существенно расширяет возможности использования рабочей силы. Целью социального воспитания работников является вовлечение их в «заводскую семью», приобщение к «философии компании», развитие фирменного патриотизма, т.е. создание социально-психологических мотиваторов труда.

Широкое участие занятых всех уровней в управлении. Это участие имеет различные формы: от делегирования работников в высшие органы управления до самоуправления на рабочих местах. Коротко суть «революции на рабочем месте» (этот термин — «какумэй секуба» — появился на рубеже 60-х — 70-х годов в Японии и в настоящее время широко распространен во всем мире) можно определить как полное, активное и подлинное самоуправление, вовлечение исполнителей на всех уровнях в процесс управления. Привлечение трудящихся к работе в высших органах управления корпорациями — советы директоров или наблюдательные советы — нашло наибольшее распространение в странах Западной Европы. Самоуправление

проявляется в том, что исполнителю на любом рабочем месте предоставляется право самостоятельно осуществлять планирование, организацию, контроль и регулирование производственного процесса. Он может самостоятельно (в рамках своей компетенции) принимать и реализовывать решения с целью оптимизации своего труда. Хорошо зарекомендовавшей себя формой самоуправления стали кружки качества, которые возникли в начале 60-х годов в Японии, а в настоящее время успешно работают во многих странах мира» [7, С. 70].

В таблице 5 представлены основные различия в «американском» и «японском» подходах к управлению персоналом.

Таблица 5

Различия в американском и «японском» подходе к функционированию системы управления персоналом

Переменные	Особенности "японского" подхода	Особенности "американского" подхода
Найм	Пожизненный	Кратковременный
Оценка и продвижение персонала	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	Широкоспециализированная	Узкоспециализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решений	Групповое и консенсуальное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Узкий

Сравнительный анализ японской и американской моделей менеджмента по ряду подсистем системы управления персоналом приведен в таблице 6.

## Сравнение подходов к построению системы управления персоналом

Японская модель	Американская модель
1	2
<b>1. Философия фирмы</b>	
Со сменой руководства философия фирмы не изменяется. Кадры остаются, так как действует система «пожизненного найма»	Замена руководства фирмы сопровождается сменой управленческих работников и рабочих
<b>2. Цели фирмы</b>	
Обеспечение роста прибыли и благосостояния всех работников фирмы	Рост прибыли фирмы и дивидендов индивидуальных вкладчиков
<b>3. Организационная структура управления</b>	
Фирма состоит из автономных в коммерческом плане отделений Высока роль функциональных служб в штаб-квартирах Использование проектных структур управления	Корпорация состоит из автономных отделений Использование матричных структур управления
<b>4. Наем и кадровая политика</b>	
Широко используется труд выпускников вузов и школ <b>Переподготовка и обучение внутри фирмы, без отрыва от производства</b> <b>Продвижение по службе с учетом выслуги лет</b> Оплата труда в зависимости от возраста и стажа работы в фирме (так называемая уравнивательная зарплата)	Наем работников на рынке труда через сеть университетов, школ бизнеса и др. Нацеленность на индивидуальную, личную карьеру При найме работника проверяется его соответствие вакантной должности с помощью таких методов, как конкурс, оценка знаний, навыков в специальных «центрах оценки», сдача экзаменов на должность Индивидуальная оценка и аттестация работников Оплата труда в зависимости от индивидуальных результатов и заслуг работника
<b>5. Организация производства и труда</b>	
Основное внимание уделяется цеху — низовому звену производства Используется система «точно вовремя» (Канбан) без создания запасов и межоперационных заделов Работа групп (кружков) качества и осуществление жесткого контроля качества на всех стадиях производственного процесса всеми работниками фирмы Обязанности между работниками строго не распределены Работники выполняют различные виды работ в зависимости от ситуации; девиз — «действуй по	Основное внимание уделяется не производству, а адаптации с внешней средой Работники выполняют работы на основе четкого исполнения должностных инструкций Ставки зарплаты строго определены в зависимости от должности, выполняемой работы и квалификации Зарплата устанавливается в соответствии со спросом и предложениями на рынке труда

обстановке»	
<b>6. Стимулирование работников</b>	
<p>При благоприятном финансовом положении премии выплачиваются два раза в год (каждый раз по два-три месячных оклада)</p> <p>Выплаты и льготы из социальных фондов: частичная или полная оплата жилья, расходы на медицинское страхование и обслуживание, отчисления в пенсионные фонды, доставка на работу транспортом фирмы, организации коллективного отдыха и др.</p>	<p>Стимулирование работников значительно ниже, чем в Японии, хотя доход президента крупной американской корпорации в среднем в три раза выше, чем президента японской фирмы</p>
<b>7. Внутрифирменное планирование</b>	
<p>Внутрифирменные отделения имеют планы на три года, включающие в себя инвестиционную политику и мероприятия по внедрению новой техники, а также перспективные планы на 10—15 лет. Планы разрабатываются по принципу скользящего планирования отделениями фирмы. В плане отделения показывается объем производства, количество продукции в натуральном выражении, прибыль, штатное расписание, перечень поставщиков</p>	<p>Процесс планирования децентрализован. Отделениям планируются основные финансовые показатели, затраты на производство, сбыт и НИОКР которые могут корректироваться в течение года По каждому новому виду продукции используются «стратегические хозяйственные центры (СХЦ)</p>
<b>8. Финансовая политика</b>	
<p>Часть прибыли отделения (до 40%) используется им самостоятельно</p> <p>Прибыль направляется на рационализацию производства, на сокращение материальных затрат и внедрение новых ресурсосберегающих технологий, на модернизацию оборудования</p> <p>Широкое привлечение заемных средств</p>	<p>Администрация фирмы перераспределяет прибыль между отделениями</p> <p>Расширение производства за счет покупки (поглощения, слияния) других корпораций</p> <p>Самофинансирование корпораций</p>

В таблице дано сравнение японской и американской моделей менеджмента, позволяющее выделить достоинства и недостатки каждой из них.

При всем многообразии существующих в мире подходов к управлению человеческими ресурсами, радикальных отличиях в решении этих проблем, имеются и тенденции, носящие общий характер: формализация процедур отбора человеческих ресурсов, анализ потребностей в них, системная увязка хозяйственных решений и политики в области управления человеческими ресурсами.

Таким образом, система управления персоналом является важным элементом управления организацией, и включает в себя как осуществление основных функций по управлению персоналом, так и из кадровое, материальное, информационное и финансовое обеспечение.

Анализ системы управления персоналом строится на сборе информации о структуре, движении персонала, его количественных и качественных характеристиках. Эффективность системы управления персоналом во многом зависит от качества принимаемых кадровых решений, что невозможно без анализа кадровых показателей и правильной интерпретации и результатов.

Формирование системы управления персоналом в менеджменте организации дает дополнительный эффект, который проявляется в повышении производительности и результативности труда работников, в увеличении способностей организации к использованию инноваций в управлении персоналом, в достижении эффективности работы системы, ее включении в систему менеджмента организации на условиях сотрудничества с другими подсистемами.

## **2. Анализ практики управления персоналом в ресторане ООО «Таёжный»**

### **2.1. Общая характеристика и показатели работы организации.**

Исследование проводилось на базе ресторана ООО «Таёжный».

Ресторан ООО «Таёжный» - это идеальное место для проведения банкетов, веселых вечеринок, обедов, деловых встреч, корпоративных праздников, романтических свиданий, дней рождения, свадеб, юбилеев, семейных выходных, «счастливого безделья».

Ресторан создано в 2008 году в р. п. Чунский. Отличается данное заведение относительно невысокими ценами, качеством приготовления блюд, обслуживанием, что является важным конкурентным преимуществом данной организации.

Адрес: Иркутская обл., Чунский район, р.п. Чунский, ул. Комарова 3

Телефон: ( 39567) 2-12-24

Время работы: с 12:00 до 02:00

Средний счёт: от 400 до 1000 рублей

Кол. залов/мест: Большой зал до 70 мест, Банкетный зал (с отдельным входом) до 45 мест.

Парковка: бесплатная

Особенности: гриль-меню, коктейльная карта, меню на английском языке, разливное пиво, свои десерты, своя выпечка.

Развлечения: живая музыка, фоновая музыка.

Организационная структура ресторана представлена на рис. 4.

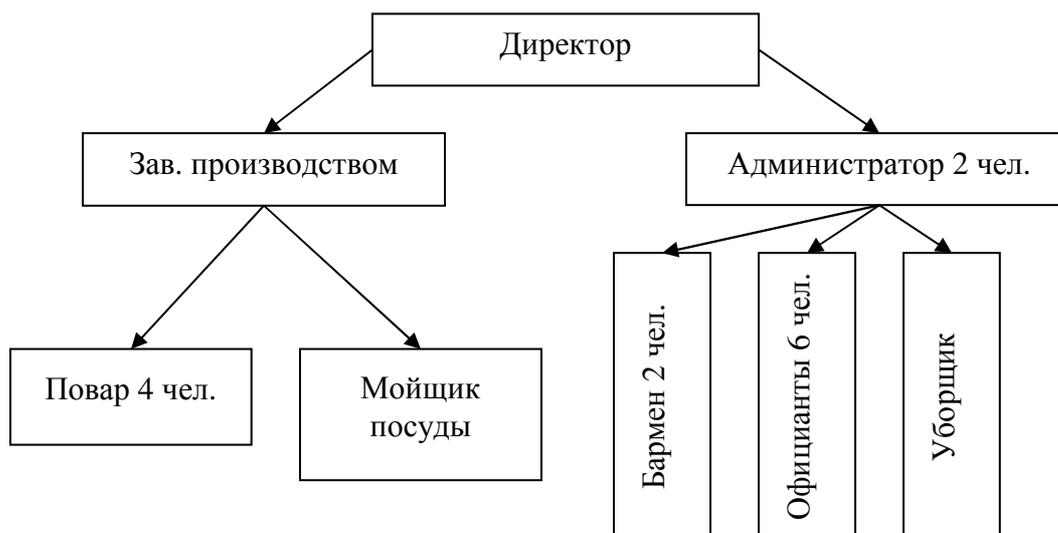


Рис. 4. – Организационная структура ресторана ООО «Таёжный»

Как видим, рассмотренная организационная структура является линейной. Основные показатели представлены в таблице 7.

Таблица 7.

Основные экономические показатели ресторана ООО «Таёжный» за 2012-2014 гг.

Показатель	Период			Отклонение 2013/2014	
	2012	2013	2014	Абс.	Темп роста, %
Выручка (тыс. руб.)	12000	15600	18100	2500	116
Затраты (тыс. руб.)	7200	10695	12650	1955	118
Прибыль до налогообложения (тыс. руб.)	4800	4905	5450	545	111
Чистая прибыль (тыс. руб.)	3648	3727,8	4142	414,2	111

Можно сделать вывод о том, что в целом предприятие повышает свои финансовые результаты, рост прибыли в 2014 году, по сравнению с 2013 составил 111%, что в целом позитивная тенденция. Негативным моментом

является более низкий темп роста прибыли по сравнению с темпом роста затрат. Более наглядно динамика основных экономических показателей приведена на рисунке 5.

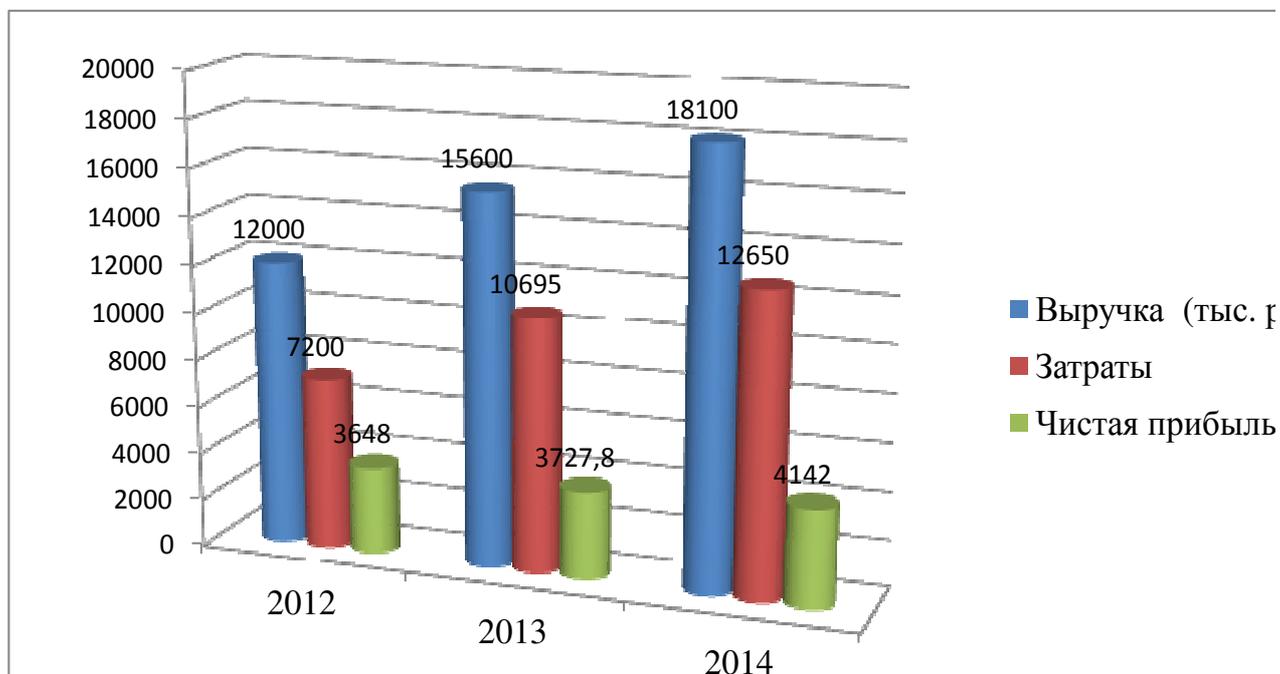


Рисунок - 5. Основные экономические показатели ресторана ООО «Таёжный» в 2012-2014 гг.

Отметим, что персонал предприятия общественного питания – это его ключевой ресурс, который непосредственно участвует в формировании финансового результата (как и практически во всех предприятиях сферы сервиса), поэтому необходимо провести количественный и качественный анализ кадрового состава организации, с целью выявления резервов повышения его эффективности.

Анализируя личный состав ресторана ООО «Таёжный», рассмотрим вопросы динамики численности персонала, структуры персонала, т. е. распределения ее по видам деятельности и категориям работников, а также анализ движения кадров. Кадровый состав организации приведем в таблице 8.

Таблица 8.

## Кадровый состав ресторана ООО «Таёжный» за период 2012-2014 гг

Группа	2012		2013		2014		Изменение, %	
	Численность, чел.	%	Численность, чел.	%	Численность, чел.	%	2014/2013	2014/2012
Руководитель	1	7	1	6	1	5	1,00	1,00
Зав. производством	1	7	1	6	1	5	1,00	1,00
Администратор	2	13	2	13	2	11	1,00	1,00
Официант	4	26	4	24	6	34	1,5	1,5
Уборщик	1	7	2	13	1	5	0,5	1,00
Бармен	2	13	2	13	2	11	1,00	1,00
Повар	3	20	3	19	4	24	1,25	1,25
Мойщик посуды	1	7	1	6	1	5	1,00	1,00
Всего	15	100	16	100	18	100	1,13	1,2

В целом наблюдается рост численности поваров и официантов, снижение численности обслуживающего персонала (уборщиц), поскольку практика показала, что с уборкой помещения успешно справляется один человек, и содержать второго уборщика ведет к росту затрат на заработную плату без повышения эффективности. Численность по категориям представлена в таблице 9.

Таблица 9.

## Основные категории работников ресторана ООО «Таёжный»

Категория работников	2012		2013		2014		Изменение	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2014/2013	2014/2012
Руководитель	1	7	1	6	1	5	1,00	1,00
Специалисты	7	46	7	44	8	45	1,17	1,17
Рабочие	1	7	2	12	1	6	0,5	1,00
Обслуживающий персонал	6	40	6	38	8	44	1,33	1,33

Таким образом, доля руководителей составляет в 2014 5% от общего числа сотрудников организации, численность специалистов - 45%, доля рабочих – 6%, доля обслуживающего персонала – 44%. Рост численности наблюдается по категориям обслуживающего персонала и специалистов,

снижение по категории рабочие. Важно отметить, что в связи с кризисом, организация, тем не менее создает рабочие места в районе.

Можно сделать вывод об увеличении численности персонала в ресторане ООО «Таёжный» по сравнению 2013 годом на 2 человека, что составляет 11%. Данная ситуация обусловлена ростом объема оказания услуг, значительным притоком клиентов и повышением трудоемкости работы поваров и официантов. Однако, без эффективного использования нормативов численности, трудоемкости работ, норм времени невозможно эффективно управлять ростом персонала, а расширение численности без анализа трудоемкости может привести к негативным последствиям для организации: росту затрат на персонал. Далее рассмотрим структуру персонала по полу и возрасту.

Таблица 10.

Структура персонала ресторана ООО «Таёжный» по возрасту 2012-2014 гг.

Общий стаж работы	2012 г.	2013 г.	2014 г.
до 18 лет	2	2	2
18 -35 лет	2	1	5
35-40 лет	7	8	7
40-50 лет	4	5	4
более 50 лет	0	0	0
ИТОГО	15	16	18

Анализ возрастной структуры персонала филиала позволил сделать вывод о том, что большинство работников находятся в возрасте от 35 до 50 лет, что, в целом, не характерно для организации подобного профиля, поскольку состав официантов и барменов как правило достаточно «молодой». В нашем случае данная ситуация может являться плюсом. Поскольку говорит о должном уровне квалификации и «зрелой» мотивации к труду, возможном отсутствии отношения к работе в ресторане «Таёжный» как к временной.

Распределение персонала ресторана ООО «Таёжный» по общему стажу работы представлено в табл. 11.

Таблица 11.

## Распределение персонала по стажу работы, чел.

Общий стаж работы	2012 г.	2013 г.	2014 г.
до 1 года	2	2	2
1 -3 года	2	1	5
3-5 лет	7	8	7
5-10 лет	4	5	4
более 10 лет	0	0	0
ИТОГО	15	16	18

Анализ стажа работы сотрудников свидетельствует о том, что на работу принимаются сотрудники, уже имеющие опыт работы в общественном питании и опыт работы в других организациях. Наиболее многочисленная группа персонала – со стажем работы 3-5 лет - на конец 2014 года в этой группе 7 человек. Данная ситуация благоприятна для организации, поскольку позволяет использовать потенциал опытных работников уже сразу после приема. Негативным моментом является отсутствие возможности использовать как мотивацию должностной и профессиональный рост (что возможно для, например студентов).

Далее необходимо провести анализ движения персонала, как важный индикатор кадровой политики в организации. Данные по движению персонала представлены в табл. 12

Таблица 12.

## Движение персонала ресторана ООО «Таёжный» в 2012-2014 гг.

Годы	Среднесписочная численность	Валовой оборот, %	Оборот по приему, %	Оборот по увольнению, %	Текучесть кадров, %	Коэффициент стабильности, %
2012	15	46,7	26,7	20,0	20,00	21
2013	16	31,3	18,8	12,5	6,25	16
2014	18	60,0	40,0	20,0	15,00	29

Можно сделать вывод о том, что текучесть кадров в организации выше нормы (3-5%), что обусловлено общей тенденцией к текучести среди определенных категорий персонала, таких как официанты, бармены. Однако, высокая текучесть является негативным моментом для организации, поскольку цель кадровой политики – укрепление и рост кадрового потенциала, мотивация всех категорий сотрудников для достижения эффективной работы в долгосрочном периоде, в частности за счет устойчивого кадрового потенциала. Ориентация на текучесть и снижение за этот счет затрат на мотивацию и рост оплаты труда – негативная тенденция, которой подвержены как малые так и крупные предприятия в современных условиях.

## 2.2. Формы и методы управления персоналом ресторана ООО «Таёжный»

Для начала необходимо рассмотреть особенности определения потребности в персонале. В ресторане ООО «Таёжный» данный процесс осуществляется высшим руководством. Руководитель, по заявлению администратора осуществляет подбор персонала, а впоследствии участвует в процедуре отбора. Планирование численности практически не ведется, речь идет скорее о реактивной кадровой политике, когда кадровые решения принимаются после возникновения определенных ситуаций (увольнение работника, возрастание напряженности, сбой в работе). Квалификационные требования к профессиям приведены в табл. 13.

Требования к отдельным категориям работников в ресторана ООО  
«Таёжный»

Должность	Требования			
	Характеристика работы	Образование	Личностные	Стаж
1	2	3	4	5
Официант	Официант – «лицо» ресторана. В его задачи входит общение с гостем	Необязательно	<ul style="list-style-type: none"> <li>коммуникабельность</li> <li>аккуратность</li> </ul>	Требования не выдвигаются
	Прием заказа, сервировка стола		<ul style="list-style-type: none"> <li>расторопность</li> <li>выносливость</li> <li>презентабельная внешность</li> </ul>	
Шеф-повар	Составляет заявки на необходимые продовольственные товары, полуфабрикаты и сырьё, обеспечивает их своевременное получение со склада, контролирует сроки, ассортимент, количество и качество их поступления и реализации. Обеспечивает на основе изучения спроса потребителей разнообразие ассортимента блюд и кулинарных изделий, составляет меню. Осуществляет постоянный контроль над технологией приготовления пищи, нормами закладки сырья и соблюдением работниками санитарных требований и правил личной гигиены. Осуществляет расстановку поваров и других работников производства. Составляет график выхода поваров на работу.	Колледж, техникум, ВУЗ	У повара обязательно должны быть эстетический вкус, воображение, творческие задатки.	Не менее 3 лет
Повар-технолог	Организует процесс приготовления продуктов. Определяет качество сырья, рассчитывает его количество для получения порций готовых продуктов, калорийность суточного рациона, составляет меню и прейскуранты. Распределяет обязанности в бригаде поваров. Контролирует процесс приготовления кулинарной продукции,	Колледж, техникум	Эстетический вкус, воображение, творческие задатки.	Не менее 2 лет

	разрабатывает рецепты новых фирменных блюд и составляет на них технологические карты. Ведет полный учет материальных ценностей, оборудования, сырья, готовой продукции.			
--	---	--	--	--

Как видим, к отдельным категориям работников выдвигаются не только профессиональные, но и личностные требования, а также требования к стажу работы.

Рассмотрим механизм подбора и отбора кадров посредством анализа источников и методов подбора и отбора кадров. Основные источники подбора кадров приведем в табл. 14.

Таблица 14

Основные источники подбора кадров в ресторане ООО «Таёжный» в 2012-2014 гг.

Источник найма	2012 г.	2013 г.	2014 г.
СМИ	1	2	5
Знакомства	3	1	2
Кадровые агентства	-	-	1
ИТОГО	4	3	8

Таким образом, можно сделать вывод о том, что кадровые агентства занимают малую часть в источниках подбора кадров в 2014 году, знакомства, связи и СМИ – вот основные источники подбора кадров, что не всегда может обеспечить должную степень объективности при отборе и соответствии должности. Процесс подбора персонала в ресторане ООО «Таёжный» начинается с телефонного интервью, если кандидат не принимается на работу из специализированного учебного заведения или переводом.

Была составлена профессиограмма официанта как наиболее массовой категории персонала, в основу идеологии составления профессиограммы положен принцип взаимосвязи основных составляющих:

- соответствие данных по представленным документам требованиям кадровой службы;

- соответствие оценки по собеседованию требованиям кадровой службы;

- соответствие оценки профессиональных качеств требованиям менеджера по работе в зале. В соответствии с этими категориями кандидаты оценивались по шкале 0-3 балла. Если кандидат по какому-либо из показателей получал 0 баллов, то в этом случае он снимался с дальнейшего рассмотрения. Алгоритм найма официанта приведен на рис. 7.

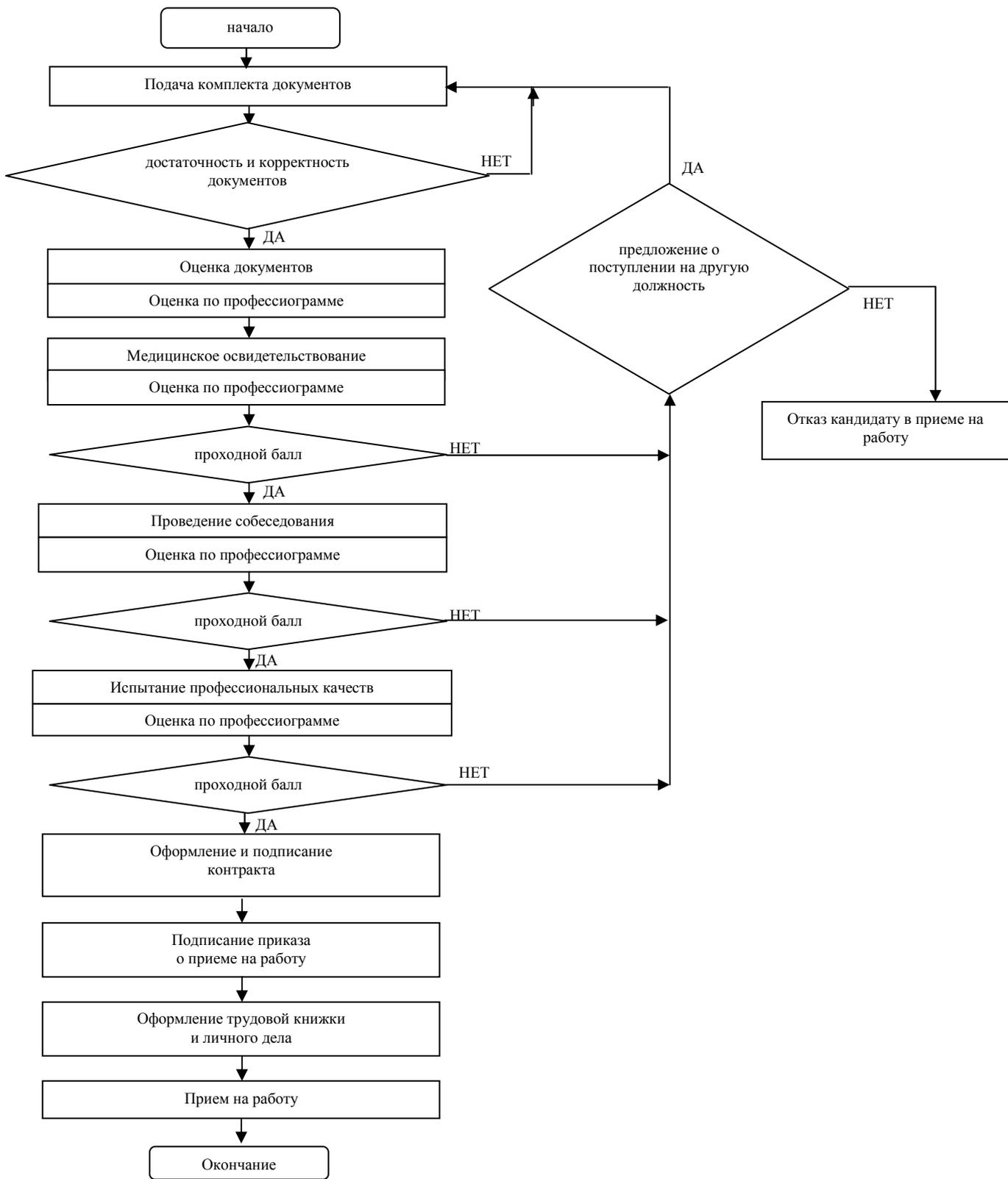


Рис. 7. Алгоритм найма сотрудников на работу на предприятие общественного питания.

В табл. 15 приведены основные методы отбора персонала.

Таблица 15

Основные методы отбора персонала в ресторане ООО «Таёжный» в  
2014 г.

№ п/п	Метод отбора	Категория персонала		
		Руководители	Специалисты	Рабочие
1	Собеседование	4	5	6
2	Анализ документов (изучение трудовых книжек и т.д.)	-	15	-
3	Тестирование профессиональных качеств	2	1	-

Можно сделать вывод о том, что в ресторане ООО «Таёжный» не используются современные методы отбора персонала, например такие, как психологические тесты, выявление личностных особенностей кандидатов, CASE-интервью (Кейс — это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о событии (или последовательности событий), в котором можно обнаружить достаточно проблем. В хорошей ситуации описываются реальные люди в момент принятия важного решения, сталкивающиеся с необходимостью предпринимать какие-то действия и нести ответственность за последствия. Важно иметь в виду, что кейсы описывают реальные события, которые в условиях дефицита ресурсов не поддаются однозначно правильному решению. Хороший кейс должен содержать несколько возможных вариантов решений. Конструирование кейса заключается в предложении возможностей, вероятностей и средств достижения цели), что является негативным, поскольку от работников сферы услуг, системы «человек-человек» требуется определенная психологическая подготовка, личностная предрасположенность к работе с людьми. Данная ситуация характерна для большинства российских предприятий.

Табл.16 демонстрирует количество зарегистрированных на собеседование и прошедших его.

Таблица 16

Количество проходивших собеседование и количество поступивших на работу в ресторане ООО «Таёжный», чел

№п/п	Категория работников прошедших собеседование	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
		Количество поступивших на собеседование	Количество принятых	Количество поступивших на собеседование	Количество принятых	Количество поступивших на собеседование	Количество принятых
1	Руководители	5	1	-	-	-	-
2	Специалисты	10	7	4	1	4	2
3	Рабочие	1	1	1	1	-	-
4	ИТОГО	16	9	5	2	4	2

Можно сделать вывод о том, что в ходе собеседования отсеивается достаточно большое количество кандидатов, так в 2012 году отсеялось около 56% кандидатов, а в 2013 – 40%, в 2014 – 50%. Однако высокая текучесть показывает, что не весь персонал прошедший собеседование эффективно и долго работает в организации (текучесть кадров достаточно велика и в 2012, и в 2013 и в 2014 гг.). Отсюда можно сделать косвенный вывод о неэффективности собеседования как метода отбора, поскольку оно не позволяет эффективно выявить все характеристики профпригодности кандидата.

В организации принято проводить свободное индивидуальное собеседование, для его проведения обычно намечаются только основные темы. Однако здесь всегда есть опасность того, что «мирный» и «свободный» ход беседы может увести достаточно далеко от основной темы разговора и, в конечном итоге, интервьюер и соискатель могут остаться с ощущением приятно проведенного времени, но с большим количеством невыясненных вопросов. Один интервьюер работает отдельно с каждым новым соискателем,

что позволяет установить наиболее прочный контакт. При правильном подходе между ними возникают доверительные отношения, способствующие подробному и тщательному обсуждению всех необходимых тем. Однако здесь возможна ситуация, когда интервьюеры, находясь под впечатлением от предыдущих кандидатов, неверно, субъективно оценивают очередного соискателя.

Таблица 17

Причины отказа в приеме на работу в 2012 -2014 гг., чел.

№п/п	Характеристики	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	Профессионализм	4	3	
2	Рабочее поведение	3		2
3	Социальное поведение	4	4	1
4	Знания	1		
5	Опыт работы			

Таким образом, можно выявить следующие недостатки организации найма персонала ресторана ООО «Таёжный»:

1. отсутствует внутрифирменный кадровый резерв, наем из внешних источников производится стихийно;
2. отсутствует четкая оценка личностных качеств кандидата, что может негативно отразиться на таких показателях как лояльность персонала, текучесть кадров и т.д.;
3. отсутствует четкая регламентация сроков ожидания вакантной должности, нет налаженной и регламентированной работы с кандидатами (еще не принятыми на должность);
4. присутствует перечень рекомендаций, то есть на работу часто принимаются люди, не имеющие профессионально-важных качеств необходимых работникам, а знакомства и связи являются основным источником подбора кадров;

5. применяются лишь стандартные кадровые технологии, стандартное собеседование и анализ трудовой книжки, что может привести к негативным для организации последствиям.

Таблица 18

Основные показатели работы ресторана ООО «Таёжный» за 2012 – 2014 гг.

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Отклонение, 2014/2012, %
Выручка (тыс. руб.)	12000	15600	18100	151
Среднесписочная численность персонала	15	16	20	133
Среднегодовая выработка на одного работника, руб.	800	975	905	113

Данная таблица свидетельствует о том, что выработка на одного человека за 3 года выросла на 13%. Необходимость обеспечения должного качества услуг потребовало роста численности на 33%.

Таблица 19

Структура оплаты труда руководителя ООО «Таёжный» за 2012-2014 гг.

Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Должностной оклад, руб.	12000	18000	20500
Районный коэффициент	1,25	1,25	1,25
Премия за результаты работы подразделения, %	30	30	30
Выплаты компенсационного характера, %	10	10	10
ИТОГО	21000	31500	35875

Для руководителей предусмотрена, помимо оклада, районных коэффициентов система премирования (премия по итогам квартала). Премия по итогам квартала начисляется в размере 30% от оклада, выплаты компенсационного характера составляют 10% от оклада и включают в себя: представительские расходы; транспортные расходы.

Оплата труда руководителей увеличивается за счет роста должностных окладов (размер премии не меняется). Оклады увеличиваются в силу изменения мотивационной политики ресторана ООО «Таёжный» и фактором личных связей при подборе персонала. Далее рассмотрим особенности

оплаты труда иных категорий работников. Оплата труда руководителей выросла в 2014 году по сравнению с 2013 г.

Таблица 20

Оплата труда работников ресторана ООО «Таёжный» в 2012-2014 гг.

Категория работников	Зарботная плата, по штатному расписанию		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Зав. производством	11000	15000	19000
Официанты	8650	10120	10540
Администратор	10500	12360	14020
Бармен	8762	9240	12340
Повар	7610	8550	10120
Уборщица	4940	5330	6780
Шеф повар	10500	11360	12020
Мойщик посуды	4540	5530	6680

Данные таблицы наглядно демонстрируют, что для работников, помимо руководителей, из материальных стимулов предусмотрен лишь должностной оклад, что является негативным моментом, поскольку работник не видит что его усилия приносят ему повышение оплаты труда.

Проведем анализ основных причин увольнения работников ресторана ООО «Таёжный» (табл. 21).

Таблица 21

Причины увольнения сотрудников ресторана ООО «Таёжный» в 2012-2014 гг.

	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	Чел	%	Чел	%	Чел	%
Неудовлетворенность оплатой труда	2	67	2	100	2	50
Неудовлетворенность карьерным ростом		0			1	25
Не сложившиеся взаимоотношения в коллективе	1	33			1	25
ИТОГО	3	100	2	100	4	100

Можно сделать вывод о том, что основной причиной увольнения в 2012, 2013, 2014 годах являлась неудовлетворенность заработной платой, еще одна из причин – не сложившиеся отношения в коллективе (33% и 25%). Таким образом, можно сделать вывод о том, что в организации достаточно мало внимания уделяется мотивации работников посредством заработной платы.

Анализ оснащенности рабочих мест начнем с того, что рассмотрим основное оборудование, которым оснащены рабочие места в ресторане ООО «Таёжный».

Таблица 22

Характеристика оборудования и объектов организационной оснастки, размещаемых в площади рабочего места администратора в 2014 году, мм.

№ п/п	Оборудование	Размеры	Занимаемая площадь
1	Стол	1240x810	1004400
2	Компьютер	420x550	231000
3	Стул	800x600	480000
4	Тумбочка под принтер	1100x1000	1100000
5	Урна для мусора	500x500	250000
	ИТОГО		3065400

Коэффициент использования производственной площади, как показатель рациональности планировки рабочего места, рассчитывается по формуле:

$$K_{\text{п}} = \frac{\sum_{i=1}^n q_i}{Q}, \quad (1)$$

где n – количество единиц основного, вспомогательного оборудования и организационной оснастки на рабочем месте:

$q_i$  – площадь, занимаемая каждой единицей оборудования и организационной оснастки;

$Q$  – производственная площадь, отводимая под рабочее место.

Рассчитаем коэффициент использования рабочей площади(согласно таблицы 2.16).

$$K_{п} = 3,065/5,765 = 0,53$$

Допустимое значение  $K_{п}$  находится в промежутке от 0,4 до 0,85.

На рисунке 8 показан пример размещения основных и периферийных составляющих ПК на рабочем столе главного бухгалтера кафе «Коляда» .

1 – сканер, 2 – монитор, 3 – принтер, 4 – поверхность рабочего стола,  
5 – клавиатура, 6 – манипулятор типа «мышь».

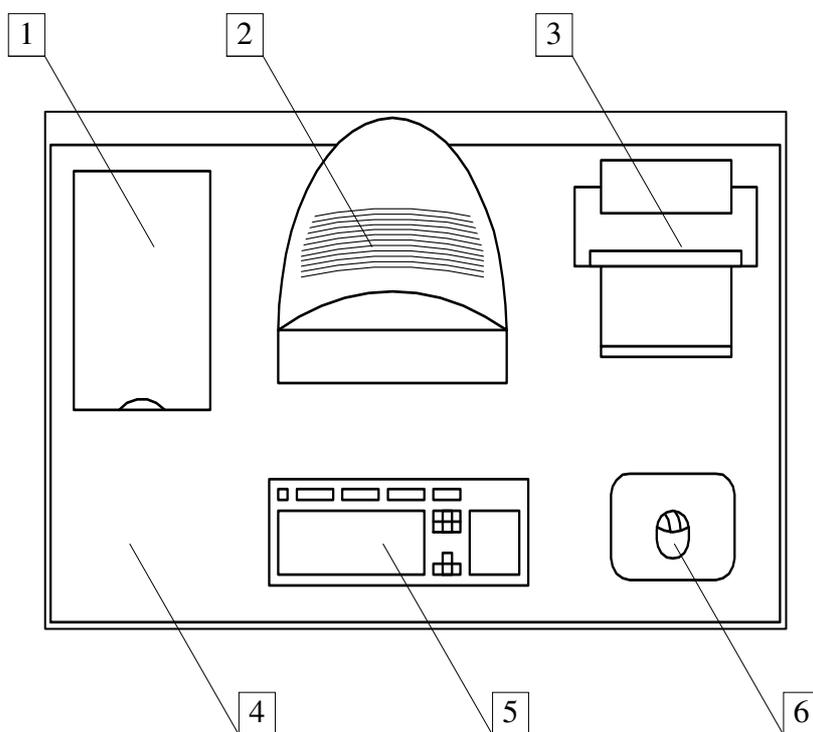


Рис. 8

Размещение основных и периферийных составляющих ПК

Далее было проведено исследование, в рамках которого мы попросили оценить рабочие места по пятибалльной шкале по трем параметрам: эргономичность, экономичность, комфорт. Оценка 5 – полностью удовлетворяет требованиям, оценка – 0 – полностью не удовлетворяет.

Закупка средств оснащения рабочих мест в ресторане ООО «Таёжный»,  
шт.

Вид оборудования	Закупки по годам					
	2012 г.		2013 г.		2014 г.	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Столы офисные	2	1	4	4	1	1
Стулья офисные	6	5	6	4	9	9
Кресла офисные	1	1	1	0	1	0
Канцелярские товары	25	10	30	22	30	20
Оргтехника	20	12	20	15	20	10
Телефоны	1	1	-	-	-	-

Отметим, что планируемое оснащение рабочих мест – показатель который определяется руководством организации исходя из текущей ситуации. Работник, ответственный за МТС формирует заявку на год по оборудованию для рабочих мест.

Можно сделать вывод о том, что постоянно происходит оснащение рабочих мест, закупается оборудование и мебель, что говорит о внимании организации к рабочим местам, однако, план по укомплектованию рабочих мест не выполняется уже три года, что, безусловно, является негативной тенденцией и требует решения.

За 2014 год зарегистрировано 28 случаев нарушений трудовой дисциплины. Привлечено к дисциплинарной ответственности за прогулы – 3 человек; за появление на работе в нетрезвом виде – 2 человека; уволено по инициативе нанимателя – 1 человек. Однако надо отметить, что количество нарушений уменьшилось по сравнению с 2013 годом.

К основным видам нарушений трудовой дисциплины относятся: опоздания на работу в начале смены и после обеденного перерыва; преждевременный уход с работы на обеденный перерыв и в конце смены; прогулы; появление на работе в нетрезвом виде; несвоевременное или не в полном объеме выполнение трудовых обязательств; неполное и нерациональное использование рабочего времени.

Рассчитаем по имеющимся данным уровень дисциплины на предприятии. Уровень трудовой дисциплины традиционно определяется следующим образом:

$$У_{ТД} = Н/М \quad (2),$$

где Н – кол-во нарушителей, а М – общее число работающих;

Проведем расчет за 2013 год по формуле:

$29 \text{ (кол-во нарушений)}/16 \text{ (кол-во работников)} = 1,8$ . Показатель характеризует относительную долю работников, к которым применялись дисциплинарные взыскания

Таблица 24

Показатели трудовой дисциплины в ресторане ООО «Таёжный» в 2012-2014 гг.

№ п/п	Показатель	2012 г.	2013 г.	2014 г.
1	Случаи нарушения дисциплины	30	29	28
2	Среднесписочная численность	15	16	20
3	Уровень трудовой дисциплины	2	1,8	1,4

Структура затрат рабочего времени по содержанию труда приведена в табл. 26.

Таблица 26

Виды и структура затрат рабочего времени по содержанию труда

Виды затрат рабочего времени	время, мин.	% к итогу
Подготовительно-заключительное (ПЗ)	55	14,78
Обслуживание рабочего места (ОРМ)	37	9,95
Время основной работы (О)	280	75,27
ИТОГО	372	100,00

Структура затрат приведена ниже в таблице 27.

Таблица 27

Виды и структура затрат рабочего времени по характеру деятельности

Виды затрат рабочего времени	время, мин.	% к итогу
Время творческой работы	170	61
Время формально-логической работы	35	13
Время исполнительской работы	20	7
Время административной работы	55	20
Итого	280	100

Анализ использования рабочего времени по содержанию труда.

Коэффициент подготовительно-заключительной работы:

$$К_{пз} = ПЗ/ВР = 55/425 = 11,46\%$$

Норматив  $K_{пз}$  составляет 2-4% от ВР, таким образом фактический  $K_{пз}$  больше нормативного значения, его следует сократить до 10-15 мин.

Коэффициент времени обслуживания рабочего места:

$$К_{орм} = ПЗ/ВР = 37/425 = 7,71\%$$

Норматив  $K_{орм}$  также составляет 2-4% от ВР, для достижения нормального значения данного показателя необходимо сократить до 10-15 мин.

Коэффициент основного времени:

$$K_o = ПЗ/ВР = 280/425 = 58,33\% \text{ при нормативе } 92-96\%$$

Анализ использования рабочего времени по характеру деятельности работников.

Коэффициент творческой работы:

$$K_T = T/O = 170/280 = 60,71\%$$

Коэффициент административной работы:

$$K_a = A/O = 55/280 = 19,64\%$$

Коэффициент исполнительской работы:

$$K_{и} = И/O = 20/280 = 7,14\%$$

Очевидно, что показатель административной работы специалиста значительно больше нормативного значения, поэтому эту часть работы следует рационализировать и сократить время до 20-30 мин.

По результатам анализа затрат рабочего времени можно сказать о том, что есть резервы для повышения степени экстенсивного использования рабочего времени за счет снижения потерь рабочего времени.

Следует сократить подготовительно-заключительную, а также работы по обслуживанию рабочего места.

Со стороны организации мешать рациональному использованию рабочего времени может следующее:

Не рациональное распределение должностных обязанностей внутри трудового коллектива;

Отсутствие четкого графика проведения совместных мероприятий различными подразделениями фирмы;

Использование практики внезапного внедрения дополнительных условий в работу персонала;

У обоих руководителей существуют потери рабочего времени по их собственной вине. Эти показатели нежелательны и поэтому их нужно постараться устранить и использовать своё рабочее время более рационально.

Управление трудовой дисциплиной и рациональным использованием рабочего времени на предприятии тесно связано с системой работы по формированию стабильного трудового коллектива, что обусловлено их взаимозависимостью: давно замечено, что чем выше уровень дисциплины, тем меньше текучесть, и наоборот. Различными научными исследованиями доказана тесная связь состояния трудовой дисциплины с повышением уровня образования и квалификации рабочих, условиями труда и санитарно-бытовыми условиями и, в целом, удовлетворенностью трудом.

## Выводы по главе 2

Таким образом, анализ управления персоналом в ресторане ООО «Таёжный» проводился по следующим направлениям: анализ организации подбора кадров, анализ форм и методов материального стимулирования оснащения рабочих мест и трудовой дисциплины.

В результате анализа были выявлены следующие недостатки системы управления персоналом ресторана ООО «Таёжный»:

1. Руководителей в основном нанимают из кадровых агентств, либо через связи и знакомства, что нарушает систему морального стимулирования в частности, карьерным ростом.
2. В требованиях профессий и должностей существуют требования к личностным качествам, тогда как их оценка проводится лишь в ходе собеседования, что вносит субъективный фактор в оценку персонала.
3. В ресторане ООО «Таёжный» не используются современные методы отбора персонала, например такие, как психологические тесты, выявление личностных особенностей кандидатов, CASE-интервью.
4. Текучесть кадров в ресторане ООО «Таёжный» достаточно велика, что говорит о недостатках в системе материального стимулирования и в содержании труда, а также может говорить о недостатках системы отбора.
5. Выработка на одного человека с течением времени снизилась, что связано, возможно, с необоснованным расширением штата, однако, обеспечение должного качества услуг часто требует роста численности без учета конкретных норм выработки, однако, в данном случае речь может идти о том, что предприятие не учитывает нормы обслуживания и не уделяет должного внимания подготовке кадров, их мотивации, что снижает выработку на одного работника.
6. Для работников, помимо руководителей, из материальных стимулов предусмотрен лишь должностной оклад, что является негативным моментом, поскольку работник не видит что его усилия приносят ему повышение оплаты труда.

7. Наблюдается неэффективное использование рабочего времени руководителем и администратором, что в случае администратора обусловлено неэффективной организацией рабочего места.

### **3. Пути совершенствования управления персоналом на предприятии общественного питания.**

3.1. Основные направления совершенствования управления персоналом в ресторане ООО «Таёжный»

Предлагается оснащение рабочих мест администратора персональными компьютерами. Данное решение обусловлено потерями времени у администратора вследствие ожидания работы. Кроме этого при должной эффективности работы с ПК возможно понизить время на:

- 1) обслуживание клиентов;
- 2) получение и ознакомление с электронной почтой;
- 3) составление заказа поставщикам;
- 4) формирование меню и т.д.

В рамках проекта предлагается ряд мероприятий: покупка двух ноутбуков; организация Wi-Fi сети; установка соответствующих программ (1С – РАРУС «Общепит»).

Ведение учета по нескольким подразделениям в одной базе позволяет сократить трудозатраты сотрудников на обработку информации в 2 раза. Централизованный сбор и хранение как справочной, так и оперативной информации, позволяет исключить ее задваивание. План мероприятий представим в табл. 28.

Таблица 28

План мероприятий по оснащению предприятия компьютерной техникой

Мероприятие	Ответственный	Дата проведения
Выбор поставщика	Директор	17-18.10.2014 (чтобы попасть в предновогодние скидки).
Покупка 2-х ноутбуков	Директор	18.10.2014
Покупка оборудования для сети	Директор	18.10.2014
Установка сети	Специалист со стороны, директор	14.11.2014
Тестирование	Специалист по ПК	14.11.2014

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проект не займет много времени и может быть осуществлен достаточно небольшим количеством людей.

Анализ системы отбора персонала показал, что в организации практически не используются методы оценки личностных качеств работников, то есть оценка проводится лишь в рамках собеседования. Данная ситуация не позволяет эффективно оценить качества персонала.

Предлагается в рамках данной работы внедрение методов оценки личностных качеств работников при приеме на работу.

Для тестирования могут быть использованы различные тесты, исходя из требуемых качеств для кандидата. Рекомендуем применять следующие: тест Айзенка «Изучение индивидуально-психологических черт личности», тест Р. Басса «Определение направленности личности», набор тестов на исследование мотивации и др.

Для выявления особенностей профессиональной мотивации у претендентов рекомендуем применять тест Э.Шейна «Якоря карьеры», опросник мотивации карьеры Е.А. Могилёвкиным, методику на определение общей и социальной самооэффективности. Таким образом, для решения проблемы оценки личных качеств работников можно предложить следующие программные мероприятия:

Таблица 29

Мероприятия по внедрению системы оценки личных качеств работников

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки
1	2	3	4
Отсутствие регламентированных процедур оценки персонала, в основном применяется собеседование.	Создание положения об оценке персонала	Директор	Январь 2014
	Ознакомление работников и кандидатов с положением	Директор	Январь 2014
Недостаточное внимание к оценке личных качеств работников (психологическое тестирование не проводится и	Создание конкурсной комиссии (3 чел)	Директор	Январь 2014

ключевые компетенции не оцениваются).			
	Разработка методик оценки	Директор, администратор	Январь 2014
	Проведение оценки всех принимаемых на работу сотрудников	Директор, администратор	По ситуации

Возможен вариант привлечения фирмы, которая на положении аутсорсинга будет проводить тестирование персонала ресторана «Таёжный» и сообщать о результатах руководству. При положительном результате отбора кадровая служба оформляет необходимую документацию и сотрудник проходит адаптацию на предприятии общественного питания, которая обычно совпадает с периодом испытательного срока. Для определения характеристик подпроцесса адаптации официанта кафе было проведено исследование и разработаны основные элементы, рис. 10

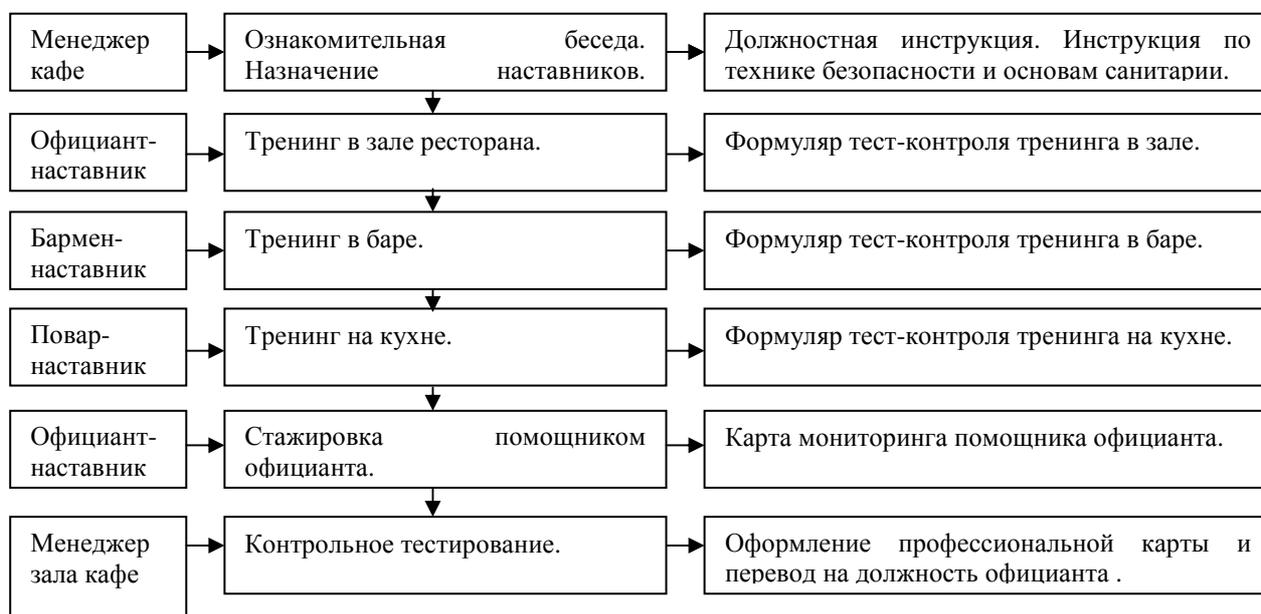


Рис. 10- Схема процесса адаптации официанта ресторана ООО «Таёжный»

В соответствии со стадиями разработанного процесса осуществляется тренинг, стажировка и контрольное тестирование и оформляются соответствующие документы.

Данные мероприятия, на наш взгляд, позволят более эффективно осуществлять оценку персонала в ресторане «Таёжный» повысить уровень мотивации и адаптации персонала, а также увеличить лояльность персонала.

Предлагаю использовать механизм материального стимулирования на основе премирования по результатам выполненной работы.

Предлагаю внедрить премии:

1. К Новому году
2. К 8 марта и 23 февраля
3. Ко дню рождения фирмы.

Премия должна начисляться примерно следующим образом: Каждый работник должен принести организации 100000 рублей в месяц, что является минимальным планом. Затем за выполнение плана на 10% начисляется премия в размере 10%, 12,5% и 15% (в зависимости от сложности работ и возможности выполнения плана) от оклада. Соответственно приведем расчет суммы оплаты труда при перевыполнении плана на 20% (что вполне стандартно для данной организации).

Таблица 30

Размер оплаты труда с учетом премий

Категория работников	Заработная плата, по штатному расписанию за 2014 год (руб)	Премия 20% за перевыполнение плана (руб)	Итого (руб)
1	2	3	4
Зав. производством	19000	3800	22800
Официанты	10540	2108	12648
Администратор	14020	2804	16824
Бармен	12340	2468	14808
Повар	10120	2024	12144
Уборщица	6780	1356	8136
Шеф повар	12020	2404	14424
Мойщик посуды	6680	1336	8016

Приведем мероприятия по внедрению системы премирования.

Таблица 31

Содержание мероприятий по внедрению системы премирования в ООО  
«Таёжный»

Мероприятия	Содержание	Ответственный	Дата проведения
1	2	3	4
Провести анализ существующей системы мотивации и факторов мотивации персонала,	Провести анкетирование персонала на отношение к организации, к труду. Провести оценку удовлетворенности трудом	Отдел кадров, консультант	Январь 2014
Разработать рекомендации по изменению системы оплаты труда в связи с необходимостью взаимосвязи результатов с оплатой труда.	Внести изменения в систему премирования. Увязать результаты труда с мотивацией.	Отдел кадров	Январь 2014
Определить порядок формирования заработной платы сотрудников	Разработать размер оклада и премий по результатам работы за неделю, месяц, квартал и т.д.	Отдел кадров	Январь 2014
Разработать методику и критерии конкурса «Лучший официант»	Разработать критерии оценки, сроки проведения, призовой фонд и т.д.	Руководство, отдел кадров	Январь 2014

Данные мероприятия предлагается проводить за счет прибыли ООО «Таёжный». Улучшение культуры обслуживания за счет премирования позволит повысить поток клиентов, что приведет к росту выручки и прибыли в ресторане «Таёжный».

Кроме этого, предлагается внедрение технологии обратной связи. С ее помощью начальники больше узнают персональные потребности работников. Обратная связь – это психологический аспект, который является проводником идей руководства к подчиненным разного уровня,

способствующий правильному пониманию стратегических и тактических целей компании. Отсутствие или недостаток информации о результатах деятельности работников часто становится главной причиной низкой лояльности. Улучшая взаимоотношения сотрудников и руководителей, обратная связь создает атмосферу общего дела на пути к успеху.

### 3.2. Проектные мероприятия по совершенствованию управления персоналом

Для определения эффективности предложенных выше мероприятий, необходимо рассчитать затраты на их проведение. Затраты на мероприятия представлена в табл. 32.

Таблица 32

#### Затраты на проведение мероприятий

Статья затрат	Сумма, руб.
Ноутбук Aser (2 шт)	30000
Сетевое оборудование ZyXEL	3000
Установка сети специалистом	800
Накладные расходы	300
<b>ИТОГО</b>	<b>34100</b>

Экономический эффект будет состоять из: эффекта от снижения потерь рабочего времени; дохода от использования сети Wi-Fi для пользователей заведения. Эффект от снижения потерь рабочего времени за месяц:

1 час рабочего времени администратора обходится кафе в  $14020/15/8 = 116$  руб. Увеличение полезного использования рабочего времени за счет автоматизации процессов посредством компьютерной техники составит примерно 2 часа в день, то есть за месяц мы получаем на одного администратора  $116*2*15 = 3480$  руб. На двух администраторов –  $3480*2 = 6960$  руб. То есть за  $34100/6960 = 5$  месяцев мы окупаем затраты на проект. Кроме этого можно рассчитать чистый дисконтированный доход от

использования сети посетителями ресторана (норма доходности 15%).  
Чистая приведенная стоимость приведена в табл. 33.

Таблица 33

Чистая приведенная стоимость проекта

№п/п	Статья	1 месяц	2 месяц	3 месяц	4 месяц	5 месяц	6 месяц
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Расходы	3800	2500	2500	2500	2500	2500
2	Доходы		5500	6500	7500	7500	7500
3	Чистый денежный поток	-3800	3000	4000	5000	5000	5000
4	ЧПС	9100,44					

Чистая приведённая стоимость (чистая текущая стоимость, чистый дисконтированный доход, англ. Net present value, принятое в международной практике анализа инвестиционных проектов сокращение - NPV или ЧДД) - это сумма дисконтированных значений потока платежей, приведённых к сегодняшнему дню. Показатель NPV показывает величину денежных средств, которую инвестор ожидает получить от проекта, после того, как денежные притоки окупят его первоначальные инвестиционные затраты и периодические денежные оттоки, связанные с осуществлением проекта. ЧПС больше нуля, соответственно проект эффективен. Далее рассмотрим экономическую и социальную эффективность от предложенных мероприятий (табл. 34).

Таблица 34

Структура затрат на проект системы отбора персонала

Наименование показателей затрат на проект	Формула расчета	Значение, руб.
1	2	3
Капитальные затраты на проект		
Покупка Программного обеспечения		20000
Приобретение ПК и периферии		25000
Подключение к сетям		1000
Канцелярские расходы		300
Итого капитальных затрат		46300
Текущие затраты		
Дополнительные затраты на оплату труда	Кол-во	4100

Выгоды за счет экономии средств		
За счет роста производительности труда	Прибыль*0,35%	25000
За счет повышения лояльности, снижения текучести	Прибыль*0,041%	169822
За счет роста мотивации к труду	Прибыль*0,035%	144970
Итого затрат капитальных		46300
Итого затрат ежемесячно		4100
Итого экономии		335692

Можно увидеть, что хотя показатели более эффективной системы найма влияют на прибыль незначительно, но в общей сумме экономическая эффективность более трехсот тысяч рублей.

Кроме показателей экономической эффективности проекта внедрения системы управления наймом персонала в организации проект можно оценивать с точки зрения социальной эффективности.

Социальная эффективность разработанного проекта может быть обоснована исходя из следующих рассуждений:

1. Принятый на работу сотрудник получит возможность профессионального развития, выпускники вузов – возможность трудоустройства.

2. Организация получит в свое распоряжение грамотного специалиста, подготовленного согласно профиля организации и мотивированного на работу именно в ресторан ООО «Таёжный».

Примерный перечень мероприятий по внедрению системы найма персонала с указанием дат приведен в табл. 35.

Таблица 35

План мероприятий для внедрения эффективной системы найма персонала

Мероприятие	Подразделение, на которое возложена ответственность
Анализ кадровой ситуации, возможностей подразделений, предварительные беседы.	Руководитель

Поиск поставщиков ПО, возможно, консалтинговой фирмы для разработки процедур и методов оценки.	Руководитель
Разработка проекта, методов, пошаговой программы	Руководитель
Ознакомление руководителей подразделений с системой отбора (проектом)	Руководитель
Презентация системы	Руководитель
Использование	
Тестирование на практике	Работники ресторана ООО «Таёжный»
Анализ результатов	Руководитель

Данные мероприятия позволят создать эффективную систему найма персонала ресторана ООО «Таёжный».

Социальная эффективность разработанного проекта может быть обоснована исходя из следующих рассуждений:

1. Возникнет возможность для более эффективного использования рабочего времени
2. Возрастет удовлетворенность трудом за счет снижения трудоемкости расчетов и т.д.
3. Повысится эффективность обслуживания, и как следствие возникнет более высокая мотивация.

Однако еще одним условием для выполнения данного проекта является подготовленность персонала к подобного рода нововведению, следовательно, для более успешной реализации предложенных мероприятий необходимо:

- обучить персонал работе с ПК;
- нанимать впоследствии умеющий работать с ПК персонал.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе анализа литературы по проблеме управления персоналом были сделаны следующие выводы:

Управление персоналом – это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер на процесс формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых в нем работников.

Эффективности управления персоналом определяется наиболее полной реализацией поставленных целей при сокращении издержек на персонал.

Организация должна создать особые методы, процедуры, программы управления процессами, связанными с человеческими ресурсами, и обеспечить их постоянное совершенствование.

Управление персоналом в общественном питании имеет ряд особенностей, а именно: большая зависимость от «человеческого фактора», от персонала, который непосредственно оказывает услуги; труд, требующий определенной квалификации, как в области обслуживания, так и в области технологии; необходимость высокой коммуникативной компетентности у определенных категорий персонала, что требует тренингов, подготовки, определенного уровня мотивации; относительно высокая текучесть кадров среди официантов и администраторов.

Анализ управления персоналом в ресторане ООО «Таёжный» проводился по следующим направлениям: анализ организации подбора кадров, анализ форм и методов материального стимулирования оснащения рабочих мест и трудовой дисциплины. В результате анализа были выявлены следующие недостатки системы организации и труда персонала ресторана ООО «Таёжный»:

Руководителей в основном нанимают из кадровых агентств, либо чрез связи и знакомства, что нарушает систему морального стимулирования в частности, карьерным ростом.

В требованиях профессий и должностей существуют требования к личностным качествам, тогда как их оценка проводится лишь в ходе собеседования, что вносит субъективный фактор в оценку персонала.

В ресторане не используются современные методы отбора персонала, например такие, как психологические тесты, выявление личностных особенностей кандидатов, CASE-интервью.

Текучесть кадров в ресторане достаточно велика, что говорит о недостатках в системе материального стимулирования и в содержании труда, а также может говорить о недостатках системы отбора.

Выработка на одного работника компании, с течением времени, снизилась, что связано, возможно, с необоснованным расширением штата, однако, обеспечение должного качества услуг часто требует роста численности без учета конкретных норм выработки, однако, в данном случае речь может идти о том, что предприятие не учитывает нормы обслуживания и не уделяет должного внимания подготовке кадров, их мотивации, что снижает выработку на одного работника.

Для работников, помимо руководителей, из материальных стимулов предусмотрен лишь должностной оклад, что является негативным моментом, поскольку работник не видит, что его усилия приносят ему повышение оплаты труда.

Требованиям эргономичности и комфорта отвечают лишь рабочие места руководителей, тогда как при проектировании и функционировании рабочих мест учитывается лишь фактор экономичности.

Наблюдается неэффективное использование рабочего времени руководителем и администратором, что в случае администратора обусловлено не эффективной организацией рабочего места.

В качестве проектных рекомендаций было предложено следующее:

1. Оснащение рабочих мест персонала персональными компьютерами (ноутбуками), подключенными к сети Wi-Fi, что позволит оптимизировать затраты рабочего времени и обеспечит более эффективную работу администраторов.
2. Внедрение в систему оценки персонала методы по оценке личностных качеств, что позволит снизить текучесть вследствие неэффективного отбора кадров.
3. Повышение лояльности персонала за счет роста материальной мотивации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алехина О. Стимулирующий эффект гибких систем заработной платы // Человек и труд. – 2007. – № 1. – С.90–92.
2. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирования личности [Текст] /В.Г. Асеев. – М. -1986.- 205с.
3. Батуев А.С. Высшая нервная деятельность. СПб. Лань, 2002. – С. 186
4. Беклемишев, В.Г. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. [Текст] / В.Г.Беклемишев. – М.: Дело, 2000. – 300 с.
5. Беленький, В.Я. От найма и увольнения – к управлению кадрами [Текст] / В.Я.Беленький // ЭКО. – 2003. – №9. – С.23-25.
6. Блинов А. О. Мотивация персонала корпоративных структур / А. О. Блинов // Маркетинг. - 2001. - № 1. - С. 88-101.
7. Верхоглазенко В. Система мотивации персонала //Консультант директора. - 2008. - №4. - С. 23-34
8. Виноградов, Е.А., Персонал в фирмах индустриально развитых стран [Текст] / Е.А.Виноградов, Н.К. Маусов, О.М. Ламскова. – М., 2002.- 218 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М., 2005. – С. 44
10. Волгин Н.А. Современные модели оплаты труда: методика и рекомендации по внедрению. – М.: ЦНПИОП «Юстицинформ», 2005. – С. 15
11. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ [Текст] /А.П.Волгин, В.И. Матирко, А.А.Модин. – М.: Дело, 2002. – 318 с.
12. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий, СПб.: СпбУЭФ, 2004, - 350 с.
13. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст] / В.П.Галенко. – СПб.: Изд-во СпбУЭФ, 2003. – 402 с.
14. Гибкая оплата труда в индустриально развитых странах // Человек и труд. – 2012. – №2. – С. 52–56.

15. Грачев, М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации [Текст] / М.В.Грачев. – М.: Дело Лтд. - 2003. – 219 с.
16. Грачев, М.В. Управление трудом: (Теория и практика капиталистического хозяйствования) [Текст] / М.В.Грачев. – М.: Наука, 2000. – 105 с.
17. Гупалов, В.К. Управление рабочим временем [Текст] / В.К.Гупалов. – М.: Финансы и статистика. - 2010. – 405 с.
18. Дизель Г. Поведение человека в организации [Текст] /Г. Дизель. – М., 2011.- 141с.
19. Добрынин, А.И. Производительные силы человека: Структура и формы проявления [Текст] / А.И.Добрынин, Ф.А.Дятлов, В.А.Коннов, Ф.А.Курганский. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ. - 2003. – 420 с.
20. Друкер, П. Подбор работников в соответствии с их достоинствами [Текст] / П.Друкер // Кадры. – 2002. – № 1. – С.9-12.
21. Жданова С. Ю. Как провести организационные изменения безболезненно? / С. Ю. Жданова // Справ. по упр. персоналом. - 2007. - № 3. - С. 92-112.
22. Жирицкий, А.К. Кадровая политика корпораций и фирм: Пособие. Вып. 1,2. [Текст] / А.К.Жирицкий. – М., 2001. – 70 с.
23. Заварина, Г.В.. Вопросы квалификационно-должностного роста работников [Текст] / Г.В.Заварина, В.В.Черенков. МФЭИ. – М., 2000. – 35 с.
24. Зайцев, Г.Г. Управление кадрами на предприятии: Персональный менеджмент: Текст лекций. [Текст] / Г.Г.Зайцев, С.И.Файбушевич.– СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2002. -179 с.
25. Иванцевич Дж. М. Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления, М.: «Дело», 2003, с.11-22.
26. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2005. – С. 33
27. Китайкин К.В. Адаптация сотрудников предприятий общественного питания – один из ключевых элементов системы управления персоналом // Пищевая промышленность, 2012, №10, с. 40-41.

28. Козлов О. А. Разработка эффективных формул стимулирования персонала / О. А. Козлов // Бизнес акад. - 2010.- № 11/12. - С. 82-91.
29. Краснова С. Р. Когда адаптация необходима /С. Р. Краснова // Справ. по упр. персоналом. - 2006. - № 6. - С. 58-68.
30. Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. М. «Дело», 2009, глава 13
31. Магура М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления / М. И. Магура // Упр. персоналом. - 2010. - № 6. - С. 22-25.
32. Мазурова, Д.Л. Особенности кадровой политики на предприятии в условиях инноваций [Текст] / Д.Л.Мазурова. – М., 2011. – 85 с.
33. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятий, М.: ИНФРА-М. – 2008 - 180 с.
34. Матисон В.А., Китайкин К.В. Улучшение качества системы управления персоналом [Текст]/В.А. Матисов// Пищевая промышленность. -, 2009. - №9. - С. 48-49.
35. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности [Текст] / Н. Махорт // Упр. персоналом. - 2008. - № 7. - С. 35-37.
36. Мельникова, М.Н. Мотивационный менеджмент. Учебное пособие. [Текст] / М.Н. Мельников – Хабаровск: ДВГУПС. - 2001.- 384с.
37. Меньшиков, Л.И. Деловая оценка работников в сфере управления [Текст] / Л.И.Меньшиков. – М.: Экономика. - 2003. – 103 с.
38. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 2004. с. 123-124.
39. Моденов А.В. Стимулирование наемных работников в процессе предпринимательской деятельности. Дисс. канд. экон. Наук [Текст] /А.В. Моденов. – М. – 2010. – 160 с.
40. Моргунов, В.И. Цены и эффективность вложений в подготовку рабочей силы [Текст] / В.И.Моргунов. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ. - 2002. – 201 с.
41. Музыкаченко В.В. Управление персоналом. Лекции [Текст]/ В.В. Музыкаченко. М., 2010. – С. 374

42. Слинков А.М. Развитие трудовой мотивации работников торговли. – автореф. дисс. канд. экон. Наук [текст] /А.М. Слинков. – Иркутск. – 2011. – 159 с.
43. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом [Текст] / Э.Е. Старобинский. -М.: Финансы и кредит. - 2010.- 234с.
44. Стимулирование коллектива к повышению производительности (США) // Человек и труд. – 2008. - №3. - С. 117–118.
45. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В.Травин, В.А.Дятлов. – М.: Дело. -2010. – 208 с.
46. Управление персоналом организации [Текст]/Под ред. Кибанова А.Я., -М.: ИНФРА-М, 2008 - 600 с.
47. Федченко А.М. Моделирование гибкой системы материального стимулирования [Текст] /А.М. Федченко // Человек и труд. – 2009. – №4. – С. 83–84.
48. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации, М.: «Интел-Синтез», 2010, с.43.
49. Шкурко С.И. Стимулирование качества и эффективности производства. – М.: Мысль, 2008. – С. 121
50. Яковлев Р. Реформирование заработной платы – процесс длительный //Человек и труд. – 2008. – №11. – С. 90 – 94

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Штатное расписание ресторана ООО «Таёжный» на 2014 год

№	Наименование должностей	Разряд	Численность (чел)	Оклад (руб)	Фонд оплаты труда (руб)
1.	Административно управленческий персонал				
	Директор		1	20500	20500
	Зав. производством		1	19000	19000
	Администратор		2	14020	28040
2.	Производственный персонал				
	Повар	5	4	10120	40480
	Бармен		2	12340	24680
	Официант		6	10540	63240
	Мойщик посуды		1	6680	6680
3.	Хозяйственный персонал				
	Уборщица		1	6780	6780
<b>Всего</b>			<b>18</b>	<b>99980</b>	<b>209400</b>