

Отзыв

на выпускную квалификационную работу студентки IV курса института СГТ КГПУ им В. П. Астафьева Ошлаковой Н.Г. по направлению 43.03.01 «Сервис», профиль «Социально-культурный сервис» на тему: «Совершенствование кадрового потенциала как ресурса инновационного развития предприятия сервиса (на примере ООО «Лилит»).

В условиях общемировой тенденции возрастания социально-экономической значимости в сфере сервиса и кризисных процессов в экономике России в последние годы все большую значимость для преодоления возникающих при этом проблем, приобретает инновационные модернизации всех отраслей отечественной экономики, включая сервисную деятельность. В этой связи актуальной является работа Н.Г.Ошлаковой, где обоснованно акцент сделан на исследовании кадрового потенциала как важного ресурса инновационного развития предприятия сервиса.

В ходе реализации поставленных во введении задач, автор в первой главе опиралась на ряд исследований специалистов и анализ фактического материала, представляет теоретические основы достижения сформулированной цели работы. При этом дается анализ состояния и ряд возможных путей инновационной модернизации сервисной деятельности в современной России в тесной связи и с качеством кадрового потенциала соответствующих предприятий и организаций, где особо выделены предприятия общественного питания.

Вторая глава посвящена исследованию деятельности ресторана ООО «Лилит» и выявлению особенностей его кадрового потенциала. При этом Н.Г.Ошлакова анализировала не только отчетный документ отражающий состояние и динамику финансово-хозяйственных показателей предприятия. Автором по специально заданной программе на основе анкетного опроса проведено более глубокое и всестороннее изучение главных характеристик кадрового потенциала предприятия, тенденций изменения его качественных

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт социально-гуманитарных технологий
Кафедра экономики и управления

Ошлакова Надежда Григорьевна
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК
РЕСУРСА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
СЕРВИСА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «Лилит»)

Направление 100100.62 Сервис
профиль «Социально-культурный сервис»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав.кафедрой Фалалеев А.Н. Фалалеев А.Н.

Профессор, доктор экономических наук

« 13 » июня 2016г.

Руководитель Фалалеев А.Н. Фалалеев А.Н.

Профессор, доктор экономических наук

Дата защиты 27 июня 2016

Обучающийся Ошлакова Н.Г. Ошлакова Н.Г.

Оценка хорошо

Красноярск
2016

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Кафедра экономики и управления

Ошлакова Надежда Григорьевна
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК РЕСУРСА
ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА
(НА ПРИМЕРЕ ООО «Лилит»)

Направление 100100.62 Сервис
профиль «Социально-культурный сервис»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав.кафедрой _____ Фалалеев А.Н.
Профессор, доктор экономических наук
« _____ » _____ 2016г.

Руководитель _____ Фалалеев А.Н.
Профессор, доктор экономических наук

Дата защиты _____

Обучающийся _____ Ошлакова Н.Г.

Оценка _____

Красноярск
2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА, КАК РЕСУРСА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ	9
1.1. Состояние и пути инновационной модернизации сервисной деятельности в современной России.....	9
1.2. Кадровый потенциал как важный ресурс инновационного развития предприятия ООО «Лилит»	14
1.3. Пути развития предприятия сервиса в области общественного питания ..	19
2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСТОРАНА ООО «ЛИЛИТ» И ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	21
2.1. Суть деятельности ресторана, характер и тенденции ее развития.....	21
2.2. Характер кадрового потенциала ресторана и тенденции изменения.....	29
2.3. Проблемы эффективного использования кадрового потенциала предприятия	41
3. ПРОЕКТ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ	51
3.1. Содержание проекта.....	51
3.2. Экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	71
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	76

ВВЕДЕНИЕ

Проблема обучения персонала предприятий в настоящее время приобретает для России особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рыночных отношений предъявляет новые требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам работников. Требуются новые подходы к решению современных задач, специалисты новых профессий, новые организационные формы деятельности работников.

В каждой организации персонал имеет огромное значение. Без людей нет организации. Без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достичь своих целей. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

Повышение квалификации на предприятии - непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, так и в стандартных подходах.

Квалификация - это совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности .

Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы заключается в том, что одним из важнейших фактором конкурентоспособности и эффективности экономических систем в рыночных условиях является наличие трудовых ресурсов, способных решать весь комплекс внутрифирменных задач.

Наиболее важным инструментом, обеспечивающим стабильность компании и повышение ее конкурентоспособности, является профессиональная подготовка персонала в соответствии с текущими и перспективными требованиями ее внешней и внутренней среды.

Недостаток знаний и навыков приводит к низкому качеству результатов труда, повышению расхода ресурсов, низкой производительности, снижению

конкурентоспособности продукции и предприятия, снижению мотивации и повышению уровня стрессовых ситуаций, повышению опасности работы, загрязнению окружающей среды.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого реализуют возможность оказывать влияние на формирование организационной и производственной культуры, повышать потенциал человеческих ресурсов, достижения целей производства при оптимальных затратах ресурсов.

Отлаженная на предприятии система повышения квалификации позволяет расширить систему социальной работы и мотивации работников, снизить текучесть кадров, повысить интерес к трудовой деятельности в данной организации, конкретизировать перспективу личного развития.

Способность и готовность сотрудников компании учиться быстрее конкурентов является надежным фактором, обеспечивающим эффективное функционирование компании на рынке труда, товаров и услуг.

Именно компании, проводящие профессиональную подготовку и непрерывное повышение квалификации своего персонала, достигают высокого уровня конкурентоспособности и успешности в условиях современного бизнеса.

Внутрикорпоративное обучение очень выгодно для любой компании: растет уровень квалификации работников, формируется кадровый резерв, стимулируется карьерный рост перспективных сотрудников, что повышает их мотивацию и укрепляет лояльность.

Цель данного дипломного проекта - разработка проекта предложений и рекомендаций по совершенствованию кадрового потенциала предприятия сервиса ООО «Лилит», в целях его инновационного развития.

Обострение конкуренции становится нормой ведения бизнеса в России. Динамически развивающиеся организации стратегическое преимущество получают с помощью инновационных методов управления человеческим капиталом.

Бурное развитие высоких технологий, информационных и коммуникационных технологий вынуждают организации активно искать новые пути, идеи, эксперименты и творческие решения в улучшении текущего продукта, процесса, системы и технологии, которые обычно называют как организационные инновации. Информационные технологии, знания получили широкое распространение в сфере управления человеческими ресурсами.

Как сделать организацию более привлекательной, оригинальной? Многие считают, что сконцентрироваться нужно на продукции или технологических решениях. Однако, для успеха организации необходимо использовать инновации и знания. Инновационное поведение работников обеспечивает значительные конкурентные преимущества. Инновационное поведение как процесс управления знаниями внедряет решения в организационной практике. Работники, используя свои знания и навыки, приносят пользу своей организации и становятся ее незаменимым ресурсом. Общие знания сотрудников является важным ресурсом для содействия инновационному поведению.

Организации стремятся получить конкурентное преимущество любой ценой и обращаются к более инновационным источникам через практику управления человеческим капиталом, которая сосредоточена на услугах HR-консалтинга, HR-технологий, кадровом планировании, начислении заработной платы. Практика управления человеческим капиталом определяется как система, предназначенная для привлечения, развития, мотивации и сохранения сотрудников в целях экономического роста организации. Практика управления человеческим капиталом представляет собой набор инструментов, с помощью которых человеческий капитал способствует организации достижению своих бизнес целей. Практика управления человеческим капиталом рассматривается как набор методов, используемых организацией для управления человеческими ресурсами. Практика управления человеческим капиталом ассоциируется с результатами работы организации.

Одним из эффективных способов управления человеческим капиталом является практика использования социальных медиа для обмена знаниями как

внутри организации между работниками, так и вне организации с лицами, не являющимися работниками организации. Применение в социальных медиа режима реального времени повышает производительность организации. В режиме реального времени и с минимальными затратами можно оценить бизнес-интерес, воспользоваться обратной связью с контрагентами, осуществить мониторинг настроений и тестировать новые идеи и концепции продукта до принятия решения об их запуске. Аналитика рабочей силы и трансформирующих технологий в режиме реального времени укрепляет стратегию человеческого капитала.

Организационные инновации

Инновации в настоящее время считаются основополагающим источником создания стоимости в компаниях. Под понятием инновации определяется создание новых знаний и идей, разработка новых продуктов, содействие бизнес операциям с целью повышения процессов и внутренних бизнес структур для создания ориентированных на рынок продуктов. Новые инновационные продукты, услуги направлены на стремление человеческого потенциала к инновациям, творчеству и изобретательности.

Концепция наукоемких организаций зародилась в связи с глубокой модернизацией общества от индустриальной экономики к экономике знаний и информационной экономике. Массовое внедрение инновационных технологий сможет обеспечить требуемые темпы роста и позволит изменить социальную сферу, позволит провести структурную модернизацию отраслей, которые связаны с человеческим капиталом. Люди, знания, компетенции, инновации стали источником благосостояния организаций. Человеческий капитал является источником инноваций, занимает главное место в создании организационной ценности и инновации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы развития кадрового потенциала;
2. Провести анализ кадрового потенциала в ООО «Лилит»;

3. Выявить существующие проблемы развития кадрового потенциала на предприятии;

4. Разработать проект совершенствования кадрового потенциала на предприятии и раскрыть эффективность предлагаемых мер.

Объектом исследования проекта является: кадровый потенциал, как ресурс инновационного развития предприятия сервиса.

Предмет исследования : Разработка путей совершенствования кадрового потенциала на предприятии сервиса ООО «Лилит».

Дипломный проект состоит из введения, трех глав и заключения. Во введении обосновывается актуальность рассматриваемой проблемы в современных условиях и ее практическая значимость. В первой главе исследуются теоретические и методические аспекты развития предприятия сервиса, за счет повышения кадрового потенциала предприятия. Вторая глава посвящена подбору кадров, расстановке кадров и повышению квалификации. Увязываем с инновационным развитием предприятия. В третьей главе, разработан проект повышение качества кадров потенциала на предприятии в целях его инновационного развития и повышение эффективности результатов деятельности. В заключении даны краткие выводы, показаны результаты проведенного исследования.

Дипломный проект имеет практическую значимость, так как результаты исследования и полученные выводы сделаны для конкретной организации: ООО «Лилит».

Основными источниками информации послужили научная, методическая, учебная литература отечественных и зарубежных ученых и специалистов в области управления, экономики и социологии труда, кадрового менеджмента, как: Т.Ю. Базаров, А.Н. Аверин, С.В. Шекшня, А.Я. Кибанов, В.Р. Веснин, И.А. Эсаулова и др. Также для написания дипломного проекта использовались материалы периодических изданий, специализированных интернет-сайтов, посвященных управленческой тематике и внутренняя документация предприятия.

Методы исследования: сбор информации, анализ, синтез, анкетный опрос и математическая обработка его результатов.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА, КАК РЕСУРСА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ СЕРВИСА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

1.1. Состояние и пути инновационной модернизации сервисной деятельности в современной России

В передовых странах разработка и внедрение инноваций - решающий фактор социального и экономического развития, залог экономической безопасности. Инновационные процессы в настоящее время приобретают все большую значимость, их главной задачей является достижение предприятиями конкурентных преимуществ и более полное удовлетворение спроса потребителей в высококачественных товарах и услугах.

На сегодняшний день обеспечить это могут в основном инновации, которые необходимо широко внедрять и использовать в новых условиях хозяйствования.

Сфера услуг в сегодняшних экономических условиях играет важнейшую роль в удовлетворении потребностей общества. По мере формирования в нашей стране постиндустриального информационного общества, роль сферы услуг будет неуклонно возрастать, поскольку потребности населения будут постоянно расти, а их разнообразие постоянно расширяться.

Ресторанный бизнес сегодня развивается стремительными темпами. Рестораторы понимают, насколько важно планировать стратегию долгосрочного выживания и приспосабливаться к быстро меняющейся окружающей среде. Конкуренция является неотъемлемой частью рыночной экономики. Основной характеристикой хозяйствующего субъекта с точки зрения конкурентной борьбы является его конкурентоспособность. В условиях рыночной экономики для любого предприятия крайне важной является проблема поддержания и повышения его конкурентоспособности. Особенно важной эта тема становится в современных условиях, когда возросшая конкуренция со стороны отечественных

и иностранных компаний ставит под угрозу банкротства множество предприятий общественного питания.

Управление конкурентоспособностью предприятия питания получило особую значимость ввиду появления новых идей для развития ресторанного бизнеса, новых запросов со стороны потребителей, развития современных информационных технологий. Владельцы предприятий общественного питания, желающие сделать из своего бизнеса известный бренд, заполучить большую долю посетителей, начинают поиск тех уникальных характеристик, развитие которых приведет к успеху. Каждое предприятие уникально, и процесс выработки конкурентной стратегии для каждого предприятия уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара и оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и многого другого.

Одним из вариантов повышения конкурентоспособности ресторанов является применение инноваций – это может быть новый способ приготовления блюд (использование самого современного пароконвектомата), новый способ обслуживания гостей (использование технических новинок для ускорения процесса оформления и выдачи заказа), новый метод привлечения посетителей (акции, купоны, скидки, специальные предложения).

На сегодняшний день инновациями на рынке ресторанных услуг является применение продуктов, нехарактерных для столичного потребителя, смесь различных кухонь и способов приготовления. В последние 2-3 года широкое применение получило использование вок для приготовления лапши разных видов. И москвичам это нравится – такая лапша с различными наполнителями приготавливается быстро, ее легко упаковывают в коробку и доставляют прямо в офис в обеденный перерыв.

Другой тенденцией на рынке общественного питания является автоматизация процессов предприятия, целью которой является ускорение процессов производства и подачи блюд гостям. Проникновение автоматизации на рынке ресторанов на данный момент составляет 95% [2, с. 77]. Однако в основном

эти процессы скрыты от глаз посетителей, поскольку они применяются в основном на кухне и для связи официанта с поваром. Многими ресторанами применяется использование официантами мобильных устройств ввода заказов. Например, предприятия сети «Росинтер» полностью перешли на такую систему.

Даже самое вкусное, качественно приготовленное блюдо не будет оценено, если не найдется тот, кто захочет его попробовать. Здесь в дело вступает маркетинг, основная задача которого связать производителя и потребителя. Включение инноваций в маркетинг – это многоступенчатый процесс, в котором организациям необходимо перенести разработанные идеи в новые или улучшенные продукты и услуги в целях продвижения и успешного конкурентирования на рынке ресторанных услуг.

Инновационный маркетинг может быть разным и включать в себя:

- Введение совершенно нового товара или улучшение качества уже имеющегося товара.

- Введение нового метода производства, также новый способ обработки товара на коммерческой основе.

- Завоевание нового источника поставки сырья или товаров, независимо от того, этот источник уже существует или должен быть создан, захват новых рынков.

- Повышение конкурентоспособности своих новых или улучшенных продуктов, улучшение имиджа и повышение авторитетности на рынке [3, с.42]

Примерами электронных новинок, которые могут применяться в маркетинговой сфере предприятия питания, могут служить:

- электронное меню, использование которого сокращает время ожидания официанта и делает процесс заказа более красочным. Согласно данным ресторана «Frame», гостевой поток после внедрения данной программы увеличился на 15-20% [4, с.16].

- QR-код, представляющий собой штрих-код, в котором можно расположить информацию о своем ресторане, меню, акциях. Его можно разместить на рекламных стойках, чеках;

- кнопка вызова официанта, расположенная на столе посетителя, что также сокращает время на поиск и привлечение внимания официанта. Кроме того, подобная кнопка позволяет менеджеру отслеживать скорость реагирования официанта с момента нажатия кнопки до момента, когда он дойдет к столику;

- приложение на мобильный телефон, которое позволяет за пару минут заказать блюда в ресторане на дом без общения с оператором, а также узнать о последних акциях и новинках в меню.

Сейчас все чаще стали набирать обороты акции по привлечению клиентов в разных сферах торговли и услуг. Кооперируются даже самые несовместимые отрасли, например, мебельный салон и соседний ресторан. В ресторане при заказе блюд от 3000 рублей дается талон-скидка на покупку мебели в салоне. При покупке мебели – ужин в подарок на двоих. И удовольствие от покупки, и продвижение бренда. А самое главное – такой клиент становится постоянным [5, с.13]. Можно разработать массу таких партнерских тандемов. Главное – быть непохожим на конкурентов.

Под инновацией может пониматься не только эффектная техническая новинка, но и внесение в привычные бизнес-процессы чего-то нового, неожиданного. Среди последних успешных инновационных идей в ресторанном бизнесе – создание кафе, в котором разгуливают кошки, где вместо людей роботы готовят еду и разносят ее посетителям, или в котором роллы проплывают мимо столиков на конвейере и каждый берет то, что хочет.

Инновации могут охватывать совершенно разные стороны сервисной деятельности. Так, при ресторане «Турандот» действует бутик, предлагающий ювелирные украшения, часы престижных марок, эксклюзивные аксессуары, столовые приборы и предметы интерьера. В самом ресторане клиентам предлагают музыкальное сопровождение мероприятий, а также изготовление букетов на заказ.

Таким образом, для успешного развития ресторанного предприятия, нужно отслеживать изменения, происходящие на отечественных и мировых рынках ресторанного бизнеса, обращая при этом особое внимание на тенденции развития

науки и техники. Использование инновационных технологий в ресторанном бизнесе позволяет повысить качество продукции и обслуживания, сконцентрировать внимание менеджеров на стратегическом развитии бизнеса.

Экономические санкции, а также ответные меры нашей страны (прекращение закупки продуктов у западных стран) повлияли на уровень цен, а также на ассортимент продукции. Это повлекло за собой снижение покупательской способности. По данным исследования Сбербанка «Индекс Ивановых» (который иллюстрирует образ жизни и потребительские привычки российского среднего класса), 63% россиян стали экономить на развлечениях – походах в рестораны, кино, театры [6, с.12]. Это первая статья расходов, которую предпочитают урезать в кризис.

Многие сокращают приятное времяпрепровождение под вкусную еду с друзьями в ресторанах или выбирают заведения с более приемлемым ценником, а фаст-фуд, уличные палатки, закусочные становятся более конкурентоспособными. Рестораторы вынуждены искать новые методы привлечения посетителей в свои заведения и своевременно реагировать на действия конкурентов. Ниша общественного питания продолжает быть привлекательной для предпринимателей, о чем говорит увеличение числа предприятий общественного питания в России в 2014 году на 4,8% [7, с.104].

Как показывает практика известных ресторанов, в вопросах конкурентоспособности предприятий питания имидж и бренд играют решающую роль. Конкурентная борьба ведется не столько между видами продукции, сколько между их имиджами, несмотря на идентичный спектр услуг или товаров, которые предлагают разные производители.

Становится очевидным, что иметь потрясающего именитого повара и восхитительную кухню на сегодняшний день недостаточно, а для удержания клиентов нужен правильно разработанный и спланированный имидж.

Таким образом, изучение потребителей, конкурентов, условий конкуренции позволяет предприятию питания определить его преимущества и недостатки перед конкурентами, выработать успешные конкурентные стратегии и

поддержат конкурентные преимущества. Предприятие должно знать, в какой степени оно конкурентоспособно по отношению к другим субъектам данного рынка, так как высокая степень конкурентоспособности является гарантом получения высоких экономических показателей в рыночных условиях.

Рынок предприятий питания не может существовать без постоянных изменений в технике и технологии производства, освоения новых рынков, поиска новых методов привлечения гостей. Такие инновации являются главным источником прибыли, которой нет при простом воспроизводстве. Она имеет место лишь, когда деятельность предприятия находится в движении и развитии.

1.2. Кадровый потенциал предприятия ООО «Лилит»: понятие, основные структурные элементы и пути развития

Кадры – представляют собой квалифицированные, обученные для определенной трудовой деятельности люди, когда оптимальное их использование обеспечивает эффективную отдачу от того, что способен дать работник по уровню своей подготовки, личным качествам приобретенному опыту работы. Кадровый потенциал заключается в таких функциях, которые он выполняет как специалист и в силу своих умений, знаний опыта может осуществлять оптимальную работу производства. По этой причине исследование кадрового потенциала нужно осуществлять, учитывая экономические тенденции, в плотной связи с научно-техническим, трудовым, производственным потенциалом, которые оказывают сильное влияние на различные характеристики кадрового потенциала, тенденции его развития и оптимального использования.

Вступая в кадровые отношения, сотрудники, обладающие некоторым уровнем потенциала, обмениваются знаниями, навыками, своим опытом, проводят свою работу в некоторых условиях внутри фирмы (внутренняя среда), внедряются в рабочий коллектив, в результате чего зарождается другой структурный уровень - кадровый потенциал всего рабочего коллектива (организации). Кадровый потенциал фирмы не может быть лишь простой

арифметической суммой единичных потенциалов сотрудников, здесь наблюдается действие синергетического закона.[1; с. 127]

Факторы, влияющие на качество человеческого потенциала, должны быть разделены на две группы: внешние и внутренние. Внешними причинами являются: показатель экономического развития, государственной политики, темпы НТП, состояние рынка труда, системы образования, государства, персонала, ресурсов, политики и другие внутренние причины материально-технической базы предприятия, стиль управления, организационная культура, условия и компания, работа и квалификации, мотивация и стимулирование, улучшение жизни общества и другие в дополнение к вышеуказанным причинам, индекс человеческого потенциала воздействия: миссии, цели и задачи компании, они определяют критерии для сотрудников конкретной компании. Внутренние факторы представляют собой комбинацию следующих переменных: материально-техническая база фирмы, стиль руководства фирмой, корпоративная культура, методики научной организации труда, должностное продвижение по службе, система мотивов и стимулов, социальное развитие и др.

Развитие кадрового потенциала является неотъемлемой частью кадровой политики любого современного предприятия, независимо от типа и характеристик его деятельности. В теории управления персоналом, под кадровой политикой понимают нормативно-определенный набор целей, задач, принципов, методов, технологий, средств и ресурсов, отбора, подготовки, использования, развития профессиональных знаний, умений, навыков, способностей, специалистов, руководителей и других участников профессионально-трудовых отношений. Задача эффективного набора персонала, техническое обслуживание, обучение персонала и развитие кадрового потенциала общества требует следующие основные виды деятельности: подбор и развитие человеческого потенциала через использование современных технологий и методов работы, управления, корпоративного обучения и эффективности. Тенденции развития кадрового потенциала предприятий определяются факторами формирования и использования указанного потенциала.[2; с. 43]

Формирование кадрового потенциала предприятия – это такой сложный и длительный процесс приобретения и использования навыков, знаний и умений, который занимает соответствующую подготовку, приобретение практических навыков и конкретное их целевое использование в определенных условиях.



Рис.1. Составные части трудового (человеческого) потенциала

На кадровый потенциал предприятия зависит от степени и уровня синергетического эффекта в данной компании - иными словами, условия, применяемые в организации, способствуют росту или снижению данного показателя.

Как показывают исследования научной литературы, на кадровый потенциал предприятия влияют следующие факторы: уровень социально-экономического развития страны, состояние рынка труда, нормативная база, регламентирующая социально-трудовые отношения, уровень социально-экономического развития страны, предпринимательское инвестирование, инновационное развитие, а также уровень социально-экономического развития предприятия, организационная культура и эффективность управления персоналом, система мотивации в компании и мотивация трудовой деятельности, процессы наймов, подготовки и

переподготовки кадров, условия труда и уровень технического оснащения рабочих мест, инвестиционный климат на предприятии.[3; с. 98]

Актуальная проблема создания инновационной системы в рамках национальной экономики России предъявляет жесткие требования к качеству и уровню подготовки кадрового потенциала человеческого капитала.

Анализ процессов научно-технического развития показывает, что человеческий капитал становится важнейшим фактором развития и роста экономики. Если прирост ВВП не вкладывать в развитие человека, в повышение качества его жизни, в образование и здравоохранение, то невозможно будет расширять производство, переходить к инновационной экономике и экономике знаний.

Кадровый потенциал предприятий и экономики также зависит от доходов работников, уровня здоровья населения и качества функционирования системы образования в стране.

Одной из основных функций управления является формирование человеческого потенциала компаний. Совершенствование науки и информационных технологий радикально изменили специфику рабочих мест, измененные рабочие места освободили трудящихся от широкого круга рутинных задач, сейчас трудовой процесс трансформируется из жестко-регулируемого в творческий и познавательный процесс. На смену технократической системе управления труда приходит характеристика индустриальной стадии экономического роста, приходит руководство, построенное на применении инновационных методов. [4; с. 229]

Следует рассмотреть сложившуюся в России структуру человеческого капитала. Средняя продолжительность жизни в России с 1990 по 2015 год увеличилась на 1,7 года и составляет в настоящее время более 71 года. Жизнь, не обремененная болезнями и травмами, стала дольше на 1,6 года.

Общая продолжительность жизни людей на Земле выросла за это время на 6,2 года, а здоровая жизнь увеличилась на 5,4 года.

Также кадровый потенциал предприятий в России рассматривается с позиций образования. Если начальное и среднее образование в России контролируются государством и имеют соответствующий статус, то негосударственных учреждений подобного рода весьма мало. Численность учащихся негосударственных дневных общеобразовательных учреждений в 2013 году составила 72,3 тысячи человек, в сравнении с остальной массой обучающихся в государственных учреждениях среднего и начального образования более 15 миллионов человек. Однако в сфере высшего и профессионального образования назрела такая тенденция, что с переходом к рыночной экономике стало стремительно расти число негосударственных высших учебных заведений. Если в 1995 году каждый четвертый ВУЗ был негосударственным, в начале двухтысячных – каждый третий, а на современном этапе их численность приближается к 40%. [6; с. 46]

Одной из актуальных причин, которая тормозит развитие человеческого капитала в России является неравенство в распределении доходов на фоне увеличивающейся социальной дифференциации. Сейчас в России существуют глубокие противоречия в заработной плате, которые порождены межрегиональными и межотраслевыми различиями. Наиболее минимальная зарплата в таких отраслях экономики, как сельское хозяйство, легкая промышленность и бюджетная сфера. Хотя в последние годы проводится множество мероприятий по поддержке бюджетников и повышению уровня минимальной оплаты труда, то темпы сокращения дифференциации весьма малы. Также сохраняются весомые различия по уровню занятости трудовых ресурсов между различными субъектами страны.

В противовес всем негативным тенденциям в последние годы правительство разрабатывает ряд инициатив в области инновационной кадровой политики. Рассматривается создание условий для развития образования и науки, с достойной оплатой труда и качеством обучения.

В противовес всем негативным тенденциям в последние годы правительство разрабатывает ряд инициатив в области инновационной кадровой политики.

Рассматривается создание условий для развития образования и науки, с достойной оплатой труда и качеством обучения.

Чтобы преодолеть негативные тенденции, которые сложились в экономике России в сфере управления человеческими ресурсами, следует предложить следующие меры:

- улучшить качество образования в стране, чтобы даже негосударственные учебные заведения соответствовали высоким стандартам российской системы образования;
- обеспечить достойную оплату труда в области обучения и развития науки, чтобы повысить производительность труда кадров в этой сфере и не допустить «утечки мозгов»;
- стараться воздействовать на дифференциацию в заработной плате и уровне занятости в различных сферах экономики путем выравнивания размеров оплаты труда и сокращения разрыва между минимальным объемом заработной платы;
- обеспечить доступность образования для всех слоев населения и обеспечить поддержку наиболее способных и талантливых студентов.[9; с. 473]

Таким образом, социальная политика, направленная на реализацию этих мероприятий, поможет существенно повысить качество и уровень жизни человеческого капитала в стране, тем самым повысив и его производительность труда, что позитивным образом скажется на развитии экономики в целом.

1.3. Пути развития предприятия сервиса в области общественного питания

В нашей стране происходит стремительное развитие рынка сферы услуг. Одной из наиболее динамично развивающихся областей сервиса исследователи называют индустрию общественного питания, подчеркивая при этом ее роль не только в экономическом, но и в социально-культурном развитии общества [1]. Оказание услуг в ресторанной сфере происходит, преимущественно, через контакт клиентов с персоналом заведения – прежде всего, с официантами, – от

успешности профессиональной деятельности которого во многом зависит эффективность работы всей организации. Таким образом, проблема изучения социально-психологических особенностей деятельности официантов нам представляется крайне важной для развития ресторанного сервиса и сферы услуг в целом.

Основным видом профессиональной деятельности официантов является опосредование взаимодействия посетителей с администрацией, работниками кухни и другими сотрудниками заведения общественного питания. В связи с этим к профессионально важным качествам официантов относят, прежде всего, их коммуникативную компетентность, в том числе навыки вербального и невербального общения, а также эмпатию, самооценку, умение эффективно выходить из конфликтных ситуаций, мотивацию и интерес к работе, самоконтроль и др. [2]. Изучаются также особенности взаимоотношений работников сферы услуг внутри трудовых коллективов: ценностно-мотивационные основания и когнитивные компоненты конкурентных стратегий [3; 4], особенности адаптации и эффективность [5] и др.

В структуре профессиональной компетентности работников сферы обслуживания выделяют множество взаимосвязанных сторон: коммуникативную толерантность, конфликтологическую компетентность, навыки общения и прогнозирования коммуникативной ситуации и др. [6]. Особое место в структуре коммуникативной компетентности занимает способность субъекта общения кодировать и интерпретировать невербальные сигналы собеседника с учетом контекста, ситуации взаимодействия, взаимоотношений и т. п. [7]. Когнитивная сторона коммуникативной компетентности в ряде исследований обозначается как феномен «социального интеллекта» [8]. Исследователи отмечают большое значение социального интеллекта в профессиональной деятельности работников, чьи обязанности включают постоянную коммуникацию с клиентами, – в том числе, официантов. В то же время, особенности проявления этого феномена у сотрудников заведений общественного питания практически не были предметом специального исследования.

2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕСТОРАНА ООО «ЛИЛИТ» И ОСОБЕННОСТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Суть деятельности ресторана, характер и тенденции ее развития.

ООО «Лилит» образовалось в 2009 году.

Предприятие является юридическим лицом и самостоятельно отвечает всем своим имуществом по долгам и обязательствам, может быть истцом и ответчиком

в суде.

Организация занимается не запрещенной законом предпринимательской деятельностью (оказание услуг в области общественного питания). Высшим органом управления организацией является сам директор, т.к это единственный учредитель который обладает 100 % уставного капитала.

Предприятие самостоятельно планирует свою деятельность, определяет перспективы развития, исходя из спроса на услуги ресторана и необходимости обеспечения производственного и социального развития предприятия.

Виды хозяйственной деятельности ООО «Лилит» согласно Устава:

1. Услуги общественного питания.
2. Оптовая и розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки.
3. Производство и реализация товаров народного потребления.
4. Посредническая деятельность.
5. Информационные услуги на коммерческой основе.

Миссия фирмы – удовлетворение потребностей жителей города и обеспечение населения качественными услугами общественного питания.

В собственности предприятия имеются основные средства:

- Оборудование для приготовления блюд;
- Оргтехника – компьютеры, принтеры, ксерокс, факс.
- Транспортные средства — 1 автомобильное средство марки ВАЗ 21093.

Кухня ресторана отличается высоким качеством и широким ассортиментом.

При приготовлении блюд используется только качественное и экологически чистое сырье, а также проверенная временем рецептура и новейшие технологические разработки.

ООО «Лилит» согласно Устава предлагает:

- проведение торжественных и корпоративных банкетов;
- обслуживание туристических групп, проживающих в ГК «Лилит» (завтраки, обеды, ужины);
- деловые обеды (экспресс-ланчи);

- фуршетты;
- выездное обслуживание;
- организацию развлекательной программы.

ООО «Лилит» работает на договорной основе с рядом поставщиков, которые поставляют сырье, барную продукцию и различного вида товары, необходимые для работы ресторана.

Таблица 2.1.

Общая характеристика предприятия (организации) в сфере социально-культурного сервиса

Показатели	Характеристика
Наименование предприятия	ООО «Лилит»
Юридический адрес	660078, г. КРАСНОЯРСК, ул. 60 ЛЕТ ОКТЯБРЯ, д.
Фактический адрес	660078, г. КРАСНОЯРСК, ул. 60 ЛЕТ ОКТЯБРЯ, д.
Дата регистрации	12.04.2005
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Вид деятельности	Общественное питание
Сумма уставного капитала, тыс.руб.	10000
Среднесписочная численность	59
в т.ч. основного персонала, чел	28
Основные поставщики	ИП Еремин А.Л., ООО «Метро», ООО «Мясной
Продолжение таблицы 2.1.	
Основные конкуренты	ООО «Черное море», ООО «Фон Барон», ООО «Кондор», ИП Смирнова Н.Л.
Основные потребители	Граждане, имеющие намерение заказать или заказывающий, использующий услуги общественного питания исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.
Система налогообложения	УСН
Рейтинг предприятия в регионе	Высокий, так как при опросе 78 из 100 человек отметили, что знают данный ресторан.

Основными поставщиками являются такие предприятия г. Красноярска:

- ООО «Юнимилк» (молочные и кисломолочные продукты);

- ЗАО «Шувалово» (гастрономическую продукцию);
- ОАО «Русский хлеб» (хлебобулочные изделия);
- ООО «Молпром» (масло, сыры);
- ИП Орлов Р.П. (специи);
- ИП Мамоян Р.А. (фрукты, овощи);
- ООО «Дом вина» (барная продукция);
- ООО «Дил» (соки);
- ООО «Кортекс» (бытовая химия).

Перед рестораном ООО «Лилит» открываются новые перспективы развития. В ближайшее время, согласно стратегии развития предприятия, ресторан планирует открыть летнюю веранду на крыше ресторана с целью привлечения новых клиентов, а также расширить спектр оказываемых услуг для потребителей.

Такого развития на рынке услуг общественного питания ресторан ООО «Лилит» добился благодаря своим сильным сторонам в подходе работы с клиентами.

Принципы работы ресторана согласно Кодексу корпоративного управления:

- профессионализм, порядочность, прагматизм;
- коллектив из высококвалифицированных сотрудников обеспечивает
- высокое качество услуг, предоставляемых организацией.

Организационная структура управления предприятием указана на рисунке 2.

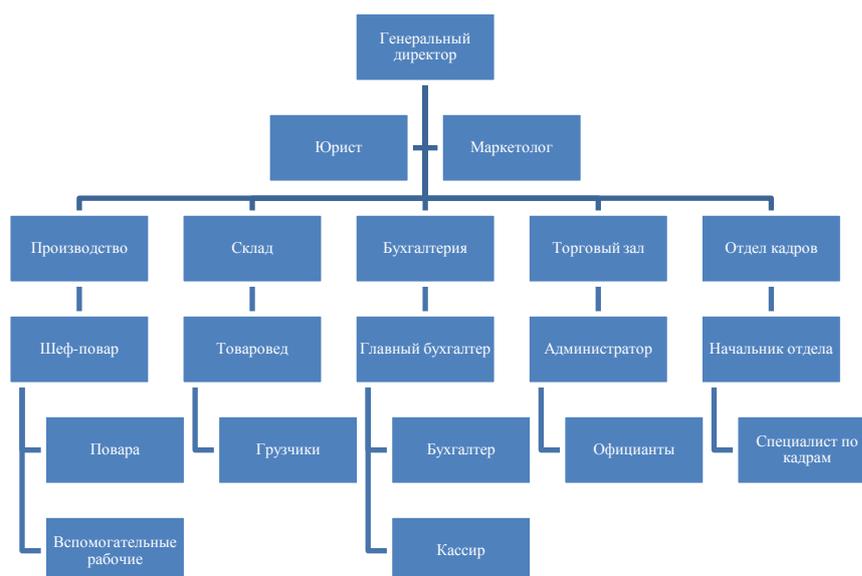


Рис.2. – Организационная структура управления предприятием

Итак, основной целью деятельности ресторана ООО «Лилит» согласно Устава предприятия является удовлетворение потребностей жителей города и обеспечение населения качественными услугами общественного питания и получение прибыли.. Внешняя сторона деятельности предприятия обусловлена отношениями с поставщиками, потребителями, партнерами, кредиторами.

Одним из наиболее важных моментов в исследовании деятельности организации является исследование его основных показателей. Исследование их динамики позволяет охарактеризовать состояние предприятия, определить имеющиеся у предприятия резервы и выявить основные проблемы стоящие, перед предприятием. Проанализируем основные технико-экономические показатели деятельности Ресторана ООО «Лилит» (табл.2.2.) Данное предприятие отличается высоким уровнем динамики по большинству из своих технико-экономических показателей деятельности[36,37,38]. Данные показатели являются наиболее значимыми для исследования эффективности деятельности предприятия.

Таблица 2.2.

Исследование основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2013-2015 гг

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015	Отклонение (+;-)	Темп роста (снижения), %

Выручка (оборот розничной торговли, оптовый оборот)*	тыс. руб.	5200,00	6617,23	8421,00	3221,00	61,94
Торговая площадь (складская, и т.д)	м2	234,00	234,00	234,00	0,00	0,00
Оборот на один м2	тыс. руб./м2	22,22	28,28	35,99	13,76	61,94
Среднесписочная работников	чел.	60,00	59,00	59,00	-1,00	-1,67
В т.ч. основного	чел.	48,00	47,00	47,00	-1,00	-2,08
Производительность труда одного среднесписочного работника	тыс.руб./чел.	86,67	108,48	142,73	56,06	64,69
В т.ч. Среднегодовая	тыс.руб./чел.	108,33 31456,00	140,79 32961,00	179,17 32967,00	70,84 1511,00	65,39 4,80
Фондоотдача	1руб./на	0,17	0,20	0,26	0,09	54,52
Фондоемкость	на	6,05	4,98	3,91	-2,13	-35,28
Коэффициент эффективности основных фондов	на 1руб. ОФ	0,17	0,20	0,26	0,09	54,52
Среднегодовая стоимость	тыс.руб.	22678,00	21781,00	28900,00	6222,00	27,44
Время обращения оборотных средств	дни	82,55	109,37	104,90	22,35	27,08
Скорость обращения оборотных средств	обороты	0,23	0,30	0,29	0,06	27,08
Коэффициент эффективности	1руб./руб.О	82,55	109,37	104,90	22,35	27,08
Себестоимость	тыс.	3307,20	4087,85	5263,00	1955,80	59,14
Валовая прибыль	тыс.	1892,80	2529,38	3158,00	1265,20	66,84
Продолжение таблицы 2.2						
- уровень в % к выручке	%	36,40	38,22	37,50	1,10	3,03
- уровень в % к себестоимости	%	57,23	61,88	60,00	2,77	4,84
Коммерческие и						
- сумма	тыс.	1700,00	2134,00	224,00	-1476,00	-86,82
- уровень в % к выручке	%	32,69	32,25	2,66	-30,03	-91,86
Прибыль (убыток) от	тыс.	192,80	395,38	2934,00	2741,20	1421,78
- в % к выручке	%	3,71	5,98	34,84	31,13	839,71
Прибыль (убыток) до	тыс.	192,80	395,38	2934,00	2741,20	1421,78
- в % к выручке	%	3,71	5,98	34,84	31,13	839,71

Текущий налог на прибыль	тыс. руб.	38,56	79,08	586,80	548,24	1421,78
в т.ч. постоянные налоговые обязательства	тыс. руб.	38,56	79,08	586,80	548,24	1421,78
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	154,24	316,30	2347,20	2192,96	1421,78
- в % к выручке	%	2,97	4,78	27,87	24,91	839,71

Исследование данных, представленных в таблице 2.2., свидетельствует, что в течение рассматриваемого периода, для предприятия характерен рост по большинству из его показателей. Так в период с 2013 по 2015 годы выручка от реализации увеличилась на 61,94% (на 3221 тыс. руб.). Затраты предприятия также возросли и составили в 2015 году - 5263 тыс. руб. Прибыль предприятия увеличилась в исследуемом периоде на 66,84% (на 1265,2 тыс. руб.). Это произошло в результате увеличения туристического потока на 21% (на 330 человек). Рассмотрим данные показатели более подробно.

Далее проанализируем затраты предприятия (табл.2.3).

Таблица 2.3.

Динамика затрат предприятия в 2013 - 2015 гг., тыс. руб.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013г.
Материальные затраты	1676,75	2068,45	2457,82	146,58
Продолжение таблицы 2.3				
Заработная плата	509,31	637,70	752,609	147,77
Отчисления на социальные нужды	155,44	183,95	215,783	138,82
Амортизация	965,70	1197,74	1415,75	146,60
Прочие	307,57	384,26	421,04	136,89
Итого:	3307,2	4087,85	5263	159,14

Исследование данных представленных в таблице 2.3. свидетельствует, что в исследуемом периоде затраты предприятия выросли на 59,14%. Данные изменения были вызваны увеличением объемов оказываемых предприятием услуг, увеличением численности персонала предприятия, фонда оплаты труда и

введением новых основных фондов. Наибольший удельный вес в структуре затрат предприятия составляют материальные затраты -46,7% (рис.3).

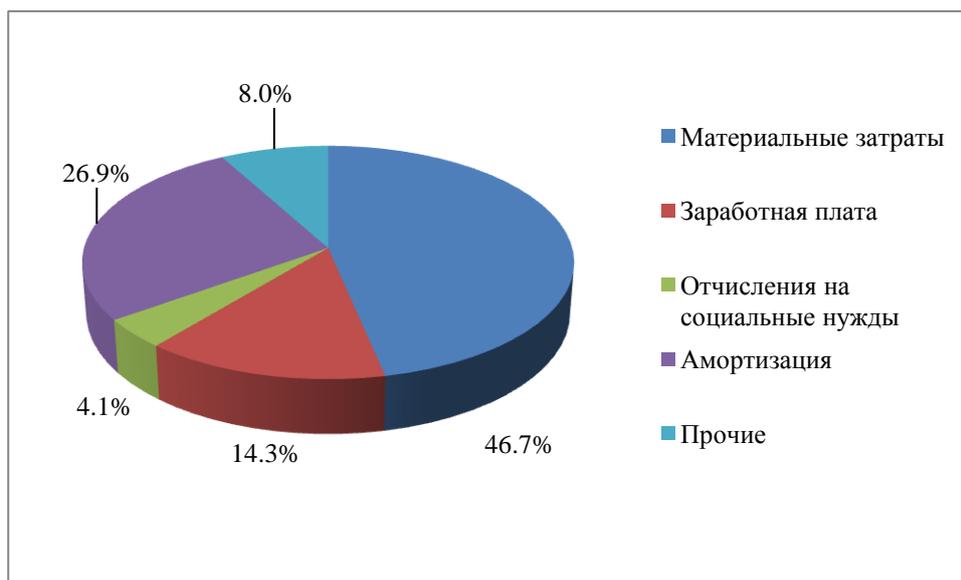


Рис.3. - Структура затрат Ресторана ООО «Лилит» в 2015 году, в %

Также высокий удельный вес составляют затраты на заработную плату (14,3%) и амортизация (26,9%). Наименьший удельный вес характерен для отчислений на социальные нужды-4,1%. При этом прибыль предприятия выросла на 66,84%, составив в 2015 году 3158,0 тыс. руб.

Данные изменения оказали значительное влияние на изменение рентабельности предприятия. В рассматриваемом периоде она увеличилась до 37,50%. Данная тенденция связана с повышением эффективности деятельности предприятия.

Проанализируем изменение численности персонала предприятия (табл.2.4).

Таблица 2. 4.

Изменение численности персонала предприятия в период с 2013 по 2015гг., чел.

Категория персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013г.
1. Промышленно-производственный персонал	52	51	51	98,08
официанты	26	26	26	100,00

бармены	10	10	10	100,00
повара	16	15	15	93,75
2. Административно-управленческий персонал	8	8	8	100,00
директор	1	1	1	100,00
главный бухгалтер	1	1	1	100,00
бухгалтер	3	3	3	100,00
администратор	2	2	2	100,00
специалист по кадрам	1	1	1	100,00
Итого:	60	59	59	98,33

В анализируемом периоде в численности персонала произошли незначительные изменения. Она снизилась на 1,7%. Наибольшие изменения произошли в численности промышленного персонала. Данный показатель снизился на 2,1 % и составил 47 человек. Данные изменения произошли вследствие увольнения одного из официантов.

В анализируемом периоде средняя заработная плата выросла на 50,27%.

Таким образом, исследование основных технико-экономических показателей предприятия показал, что ресторан ООО «Лилит» является динамично развивающимся предприятием. В период с 2013 по 2015 годы, для предприятия характерен рост по большинству из его технико-экономических показателей. Так в данный период выручка от реализации увеличилась на 61,94% (на 3221 тыс. руб.). Затраты предприятия также возросли и составили в 2015 году 5263 тыс. руб. Прибыль предприятия увеличилась в исследуемом периоде на 66,84% (на 1265,2 тыс. руб.). Это произошло в результате увеличения туристического потока на 21% (на 330 человек). Это в свою очередь отразилось на уровне рентабельности – в 2015 году он составил 37,50%, что на 1,1 % больше чем в 2013 году. Численность работников за тот же период снизилась на 1 человека. Возросла и средняя заработная плата работников, составив в 2015 году 12756,08 руб.

2.2. Характер кадрового потенциала ресторана ООО «Лилит» и тенденции изменения

На анализируемом предприятии система управления персоналом в широком смысле этого слова как таковая отсутствует. Отдел кадров и иные службы, связанные с управлением персоналом на предприятии не представлены. Решение основных вопросов по управлению персоналом осуществляется директором предприятия и специалистом по управлению персоналом. Главная цель управления персоналом на предприятии состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде. Директор решает вопросы о целесообразности приема сотрудника в соответствии с Регламентом Порядок приема персонала на Ресторан ООО «Лилит».

Предприятие ведет активный поиск необходимых ему работников. Процедура поиска и приема персонала на работу четко отрегулирована. Набор ведут из внешних источников. Подбором персонала на предприятии занимается специалист по персоналу и директор. Поиск персонала осуществляется посредством размещения объявлений в газетах, обращения в кадровые агентства и через своих знакомых и знакомых работников ресторана. В каждом случае оговариваются требования к работникам (желательно наличие высшего образования, опыт работы и т.д.). Затем из всех привлеченных кандидатов на вакантное место проводится отбор. Отбор кандидатов на вакантные должности занимает в механизме управления персоналом особое место, поскольку: весь коллектив предприятия является результатом отбора, принятие решений по этому вопросу обеспечивает приток на предприятии наилучших кадров.

На предприятии нет четкой системы кадрового планирования, что включает планирование обучения персонала, найма и отбора персонала.

Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней и носит периодический характер. Так в связи со стабилизацией положения предприятия и реализацией планов по расширению видов деятельности организации была

проведена оценка потребности в персонале. Оценка выявила необходимость в будущем привлечения персонала общим числом 12 человек. Это связано реализацией планов по строительству спортивно-оздоровительного комплекса и расширением номенклатуры услуг.

Процесс отбора персонала на предприятии включает следующие этапы: заполнение анкеты кандидата на должность; предварительная отборочная беседа (интервью); проверка рекомендаций; медицинское обследование; принятие окончательного решения.

На первом этапе заполняется анкета кандидата на должность, включающая вопросы о биографии, образовании и опыте работы. Это позволяет менеджеру по персоналу создать первоначальное впечатление о кандидате. Проверяются следующие характеристики: образование (желательно высшее или средне профессиональное), возраст (желательно от 19 до 40 лет); предыдущее место работы и частота перехода с одной работы на другую. В обязательном порядке проверяется правильность указанного места проживания, наводятся справки о ближайших родственниках (особенно на наличие уголовного прошлого). На втором этапе проводится собеседование в виде слабоструктурированного интервью (без заранее составленного списка вопросов). Проводящий беседу служащий готовит лишь список тем, которые следует затронуть, а иногда не делает даже этого. При проведении собеседования менеджер старается подойти к нему наиболее тщательно и стремиться учитывать все классические ошибки при оценке кандидатов во время собеседования: первое впечатление, отсутствие измеримых критериев, стереотипизация, подмена критериев. Главным преимуществом этого типа является свобода и непринужденная обстановка, позволяющие интервьюеру подстраиваться к ситуации с конкретным заявителем. Тем не менее, часто может возникнуть проблема в виде не возможности систематического получения всего объема информации. Этот метод характеризуется также спонтанностью. Представленные кандидатом рекомендации также тщательно проверяются. Недостатком данной системы на предприятии является то, что работник проходит собеседование с несколькими

руководителями, что делает данный процесс трудоемким. По решению руководителя сотрудник может быть принят без представления рекомендации. Процесс проверки может идти как до, так и после диагностического интервью. Медицинское обследование – носит обязательный характер. Завершающим этапом является принятие окончательного решения. Исследование интервью с составлением соответствующей справки делается сразу, после ухода кандидата, также используются собственные заметки и записи интервьюера. Результаты собеседования могут быть следующие: установление контакта с кандидатом как с потенциальным партнером; заключение о кандидате, для предоставления на рассматриваемую должность; заключение о кандидате, для использования в должности, планируемой в будущем; заключение о нецелесообразности дальнейшей работы с кандидатом; выход через рассматриваемого кандидата на новые полезные контакты. Сообщение о результатах собеседования кандидату передается посредством телефонного звонка или письменно через почту. Однако поскольку собеседование не формализовано, и его результаты нигде не фиксируются, соответственно прием на работу происходит на основании впечатления, произведенного человеком. Поэтому, в основном, для сотрудников, принимаемых на рабочие специальности, устанавливается испытательный срок, по истечении которого принимается окончательное решение о приеме на работу.

С принятым на работу работником проводится предварительная работа с целью: ознакомления с внутрифирменными правилами и принципами взаимоотношения сотрудников; уведомления кандидата об условиях труда, должностных обязанностях, порядке и условиях оплаты труда; ознакомления с правилами техники безопасности, противопожарной безопасности и охраны труда. Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя. На работников, поступивших, на работу впервые заполняется трудовая книжка не позднее недельного срока со дня приема на работу.

В соответствии со ст.67 Трудового Кодекса РФ, с принимаемым на работу заключается трудовой договор, с испытательным сроком, не превышающим 3 месяцев. Трудовой договор оформляется в письменной форме в двух экземплярах, один из которых

выдается сотруднику, а другой хранится в личном деле сотрудника у работодателя. На предприятии также разработана анкета, которая заполняется при увольнении работников. Данная анкета направлена на выявление причин текучести и устранение неблагоприятных ситуаций.

По состоянию на конец 2015 года численность персонала ресторана ООО «Лилит» составила 59 человек (табл. 2.5).

Таблица 2.5.

Характеристика работников предприятия по категориям персонала

Категория работников	2013г.		2014г.		2015г.	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %
Управленческий персонал, всего	12	20,00	12	20,34	12	20,34
в том числе						
- руководители	4	6,67	4	6,78	4	6,78
- специалисты	8	13,33	8	13,56	8	13,56
Производственный персонал, всего	48	80,00	47	81,36	47	81,36
в том числе						
- основные	36	60,00	35	59,32	35	59,32
- вспомогательные	12	20,00	12	20,34	12	20,34
Итого:	60	100,0	59	100,0	59	100,0

Руководители: генеральный директор, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, начальник производства.

Специалисты: бухгалтера, специалисты по кадрам, товаровед, экономист, маркетолог, юрист.

За последние три года численность персонала снизилась на 1 человека до 59 человек, из них: управленческий персонал остался на прежнем уровне- 12; производственный персонал снизился на 1 человека, основных работников на данный момент насчитывается 35 человек вместо 36, а вспомогательных - 12.

Изменение численности персонала связано с увольнением одного из работников в связи с нарушением трудовой дисциплины.

Тем не менее для предприятия характерна значительная динамика по большинству показателей движения персонала (табл.2.6).

Таблица 2.6.

Движение персонала в 2013-2015гг., чел.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	2015гв % к 2013г
Принято, чел.	17	20	22	129,41
Уволено, чел.	19	21	22	115,78
В том числе:				
-за нарушение трудовой дисциплины	-	1	-	100,00
Продолжение таблицы 2.6.				
-собственному желанию	18	20	22	122,22
Среднесписочная численность персонала, чел.	60	59	59	98,33

Так увеличилось число прибывших, и выбывших работников предприятия. В целом за три года численность принятого персонала возросла на 29,41%. А количество уволенных выросло на 15,78%. Данные изменения в основном касаются производственного персонала. Наибольшее число увольнений связано с уходом по собственному желанию. В основном это связано с низким уровнем мотивации персонала, в частности отсутствием системы профессионального обучения и низким уровнем заработной платы. Указанные в таблице 2.7. данные позволяют определить коэффициент выбытия, коэффициент прибытия и коэффициент текучести кадров (табл. 2.7).

Таблица 2.7.

Коэффициенты движения персонала

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.
Коэффициент прибытия, %	28,33	33,89	37,29
Коэффициент выбытия, %	31,6	35,59	37,29
Текучесть кадров, %	30,00	35,59	37,29
Среднесписочная численность персонала, чел.	60	59	59

Коэффициент прибытия определяется отношением числа всех прибывших работников к среднесписочной численности. Коэффициент выбытия представляет собой отношение выбывших работников к среднесписочной численности

работников предприятия. Коэффициент текучести кадров определяется путем деления числа выбывших по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины также на среднесписочную численность работников. Данные таблицы 8 позволяют судить о том, что коэффициенты прибытия, выбытия и текучести кадров имеют тенденцию к повышению. Высокий уровень коэффициентов оборота по приему и выбытию кадров свидетельствует о больших затратах на подбор и отбор персонала. Коэффициент текучести кадров в рассматриваемом периоде вырос до 37,29%. Такое значение коэффициента текучести характеризуется как высокий уровень текучести персонала. Что может привести к снижению качества услуг предприятия и производительности труда. Климат в коллективе оценивается как неудовлетворительный. Наличие такого высокого уровня текучести требует тщательного исследования причин ухода работников с целью определения мероприятий по снижению данного показателя.

Важное направление занимает профессиональное развитие персонала. Проанализируем основные направления профессионального развития персонала Ресторана ООО «Лилит». Рассмотрим состав рабочей силы по уровню образования (табл.2.8)

Таблица 2.8.

Характеристика персонала Ресторана ООО «Лилит» по уровню образования

Уровень образования	2013г.		2014г.		2015г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
среднее профессиональное образование	54	90	53	89,83	51	86,44
высшее профессиональное образование	6	10	6	10,17	8	13,56
Итого:	60	100	59	100	59	100

Исследование данных представленных в таблице 2.8, свидетельствует, что структура персонала предприятия по уровню образования в течение трёх исследуемых лет практически не менялась. Преобладающее большинство среди персонала предприятия составляют рабочие со средним профессиональным образованием - в среднем 90% от общей численности работников. Также велика доля работников с высшим профессиональным образованием. Данное состояние персонала предприятия вызвано наличием среди

работников предприятия выпускников колледжей и профессионально технических училищ. Уровень образования влияет на количество единиц обслуживаемой техники, на выполнение норм выработки. Кроме того, существует взаимосвязь между уровнем образования и показателем, отражающим текучесть рабочих кадров. С повышением образовательного ценза наблюдается тенденция сокращения размеров текучести. Так в частности можно говорить о низкой текучести кадров среди работников с высшим профессиональным образованием на рассматриваемом предприятии. Тем не менее, необходимо разработать мероприятия по повышению квалификации работников предприятия имеющих среднее и полное общее образование.

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста и пола. Поэтому в процессе количественного исследования состава рабочих кадров рассмотрим изменение в составе рабочих кадров по возрасту и полу (табл.2.9-2.10).

Таблица 2.9.

Характеристика персонала предприятия по полу

Пол	2013г.		2014г.		2015г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Мужской	22	36,67	21	35,59	21	35,59
Женский	38	63,33	38	64,41	38	64,41
Итого:	60	100	59	35,59	59	35,59

Для предприятия характерно преобладание женщин в составе персонала организации. В 2015году доля сотрудников женского пола составляла 64,41% Количество мужчин в общей численности составило-21, что в процентном соотношении составило 35,59%.

Далее проанализируем персонал по возрасту (табл.2.10).

Таблица 2.10.

Характеристика персонала предприятия по возрасту

Возраст, лет	2013г.		2014г.		2015г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
20-25 лет	5	45,00	5	45,76	5	45,76

25-30 лет	4	6,67	4	6,78	4	6,78
30-40 лет	23	38,33	22	37,29	22	37,29
40-60 лет	27	8,33	27	8,47	27	8,47
Старше 60 лет	1	1,67	1	1,69	1	1,69
Итого:	60	100,0	59	100,0	59	100,0

Таблица 2.11.

Характеристика персонала предприятия по возрасту и категории в 2015 г.

Возраст, лет	Управленческий персонал		Производственный персонал	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
20-25 лет	5	41,67	3	6,25
25-30 лет	4	33,33	1	2,08
30-40 лет	1	8,33	18	37,50
40-60 лет	1	8,33	25	52,08
Старше 60 лет	1	8,33	1	2,08
Итого:	12	100,00	48	100,00

Возрастная структура организации более или менее стабильна. В рассматриваемом периоде основную долю составляли сотрудники в возрасте 20-25 лет — 45,76%. Это обосновывается тем, что здесь работают либо недавние выпускники, либо студенты имеющие среднее профессиональное образование. Тем не менее, наблюдается значительная динамика данной категории персонала, так как молодых людей не устраивает уровень заработной платы. Наличие данной тенденции говорит о необходимости разработки руководством предприятия эффективных методов привлечения и удержания молодых специалистов на предприятии. Также значительный удельный вес составляют сотрудники в возрасте 30-40 лет. В 2015 году их удельный вес составил-13,64%.

Характеристика персонала предприятия по стажу работы свидетельствует о большой доле работников, проработавших на предприятии до 1 года (2015г.-27 человек-45,76% от общего числа работников предприятия) (табл.12). Количество

персонала проработавшего на предприятии от одного года до 5 лет снизилось на 5%. Численность персонала проработавшего на предприятии от 5 до 10 лет увеличилась на 8,33% и составила 13 человек. На конец 2015года, доля таких работников на предприятии составила 22,03% от общего числа работников.

Таблица 2.12.

Характеристика персонала по стажу работ за 2013-2015гг., чел.

Персонал	2013г.	Уд.вес, %	2014г.	Уд.вес, %	2015г.	Уд.вес, %	2015, в % к 2013г.	Средне годовы е темпы роста, %
до 1 года	28	46,67	25	42,37	27	45,76	96,43	100,76
от 1 года до 5 лет	20	33,33	19	32,20	19	32,20	95	99,33
от 5 до 10 лет	12	20,00	15	25,42	13	22,03	108,33	107,22
Итого:	60	100,00	59	100,00	59	100,00	98,33	99,78

Выявленные тенденции говорят о значительной текучести кадров на предприятии, что является отрицательным аспектом в деятельности организации.

Система профессионального развития на предприятии представлена лишь некоторыми функциями. На предприятии отсутствует бюро по подготовке кадров. Сам процесс обучения не систематизирован. На данный момент на предприятии реализуются следующие направления профессионального развития персонала:

- внутреннее обучение: подготовка новых рабочих и переподготовка (переобучение) рабочих в форме обучения работников на рабочем месте с помощью наставничества и метода усложняющихся заданий.
- внешнее обучение направление работников в образовательные учреждения г. Красноярска и области.

Внутреннее профессиональное обучение длится два месяца. Этот курс проходят все работники предприятия, принятые на работу. Осуществляется

подготовка новых рабочих на производстве в виде профессионального первоначального обучения лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. Также осуществляется обучение, направленное на повышение квалификации рабочих – совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям. На предприятии предпочтение отдаётся индивидуальной подготовке новых рабочих, так как данный метод требует меньшего количества материальных затрат. Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации, на предприятии до сих пор не практиковалось. Причиной этого является недостаточное количество денежных средств на переподготовку рабочих кадров. Внутреннее обучение в основном используется для обеспечения профессионально развития основного и вспомогательного персонала.

Несмотря на наличие данных форм обучения на предприятии, следует отметить отсутствие четкой системы планирования профессионального развития персонала и недостаточный охват персонала предприятия в рамках процесса профессионального развития. Так в течение рассматриваемого периода только 23,7% персонала предприятия прошли обучение (табл.2.13-2.14). При этом работники проходили в основном только внутрифирменное повышение квалификации, что явно недостаточно для обеспечения предприятия высококвалифицированными кадрами.

Таблица 2.13.

Повышение квалификации сотрудниками ресторана ООО «Лилит» в 2013-2015гг.,

чел.

Категория персонала	2013г.	2014г.	2015г.	Итого
Руководители	1	1	1	3
Специалисты	1	1	1	3
Основные рабочие	2	3	2	7
Вспомогательные рабочие	-	-	1	1
Итого общее число работников прошедших обучение:	4	5	5	14

Поэтому данное направление требует значительной корректировки.

Таблица 2.14.

Профессиональное развитие персонала предприятия в 2013-2015 гг.

Категория персонала	2013г.	2014г.	2015г.	Итого
Внутрифирменные курсы повышения квалификации	2	3	3	8
Дополнительное обучение в образовательных учреждениях	2	2	2	6
Итого:	4	5	5	14

На данный момент предприятием планируется привлечение новых кадров в связи со стабилизацией положения предприятия и реализацией планов стратегического развития предприятия. Все это требует разработки мероприятий формированию эффективной программы профессионального развития персонала предприятия. На это также указывает наличие проблемы, связанной низким уровнем сервиса на предприятии. Сложившаяся на предприятии ситуация требует переобучение старого персонала и профессиональное обучение нового, причем как на рабочем месте, так и вне него. Одним из путей совершенствования системы является переход от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному обновлению знаний. Повышение квалификации руководителей и работников будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Повышение производственной квалификации окажет положительное влияние на деятельность предприятия по многим направлениям и в первую очередь повышению качества оказываемых услуг. Разработка мероприятий по совершенствованию системы профессионального обучения должна будет включать в себя формирование специального подразделения на предприятии по подготовке кадров, которое должно владеть информацией о том, насколько полны и актуальны знания по профессии у каждого работника, чтобы определить следует ли его обучать и чему именно. Необходимым является определение методов, средств и мест обучения (курсы, факультеты повышения квалификации, производственное обучение).

Кроме того требуется совершенствование системы аттестации персонала предприятия в целях формирования четкой системы выявления персонала, которому придется пройти обучения. Это обусловлено в первую очередь также отсутствием четкой системы аттестации персонала на предприятии. В рассматриваемом периоде она практически не проводилась и реализуется на предприятии за счет привлечения внешних специалистов.

2.3. Проблемы эффективного использования кадрового потенциала предприятия

В ООО «Лилит» в основном применяется простая повременная оплата, при которой размер оплаты труда работнику определяется исходя из его должностного оклада согласно штатному расписанию предприятия и количества отработанного работником времени. Размер оклада зафиксирован в штатном расписании и определяется занимаемой должностью и квалификацией сотрудника. Максимально он не ограничен, минимально не может быть ниже законодательно установленного минимального размера оплаты труда. При оплате труда на основе оклада, заработная плата работника, отработавшего все рабочие дни, равна окладу. Кроме того, на предприятии в состав заработной платы для начисления премии включаются следующие выплаты из фонда оплаты труда нарастающим итогом с начала года: доплата за работу в вечернее и ночное время; доплата за совмещение профессий, за расширение зоны обслуживания; оплата за сверхурочные часы, за работу в выходные дни.

Также в Ресторане ООО «Лилит» применяют как разновидности повременной системы почасовую и поденную формы оплаты труда. Кроме того, при оплате труда используется система с выплатой процентов от выручки сверх оклада. Выплачиваются также разовые премии на Новый год (по итогам года), в день Туризма, на Дни Рождения, профессиональные праздники и премии за качество выполненных работ[29,30,31]. Формы не материального стимулирования на предприятии выражены слабо. Применяется в основном

моральное вознаграждение: благодарности работникам, выносимые администрацией; присвоение званий: «Лучший работник», «Лучший руководитель»; почетные грамоты к памятным и юбилейным датам.

Помимо положительного стимулирования деятельности работников, на предприятии развита и система наказаний. Эффективно используются на предприятии наказания за проступки в сфере трудовых правоотношений, которые по своему статусу не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями. К таким мерам можно отнести лишение провинившегося сотрудника премий, предусмотренных Положением об оплате труда. Размер премии может быть снижен отдельным работникам за: нарушение трудовой дисциплины; неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей; нарушение правил техники безопасности и пожарной безопасности. Премии лишаются полностью работники, допустившие в отчетном месяце: прогул; появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии; совершившие мелкие хищения или попытку хищения.

Проанализируем эффективность использования средств на оплату труда. Это позволит оценить эффективность принятой на предприятии системы оплаты труда, выявить влияние использования средств на оплату труда на показатели деятельности предприятия. Фонд оплаты труда персонала в 2015 году составил 752609 руб. (табл.2.15).

Таблица 2.15.

Динамика фонда оплаты труда персонала в 2013-2015 гг., руб.

Показатель	2013 г.	Уд. вес, %	2014 г.	Уд. вес, %	2015 г.	Уд. вес, %	2015 в % к 2013
Руководители	40170,96	7,89	55237,2	8,66	67026,64	8,91	166,85
Специалисты	73491,04	14,43	95464	14,97	112800,3	14,99	153,49
Основные рабочие	299639,60	58,83	377678,4	59,23	431690,7	57,36	144,07
Вспомогательные рабочие	96008,4	18,85	109320	17,14	141091,2	18,75	146,96
Итого:	509310	100,00	637700	100,00	752609	100,00	147,77

В рассматриваемом периоде увеличился на 47,77%. В 2015 году фонд оплаты труда руководителей составил 67026,64 руб., что на 66,85% больше

уровня 2013 года. Так же значительно увеличился фонд оплаты труда специалистов на 53,498% (до 112800,3руб.). Фонды оплаты труда основных и вспомогательных рабочих увеличились на 44,07 и 46,69%. Данные изменения в целом вызваны увеличением заработной платы персонала и изменением в численности работников.

Уровень средней заработной платы персонала в зависимости от категории работников представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16.

Уровень средней заработной платы персонала в зависимости от категории работников, рублей в месяц

Категория работников	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. в % к 2013г.
Руководители	22094,028	30380,46	36864,652	66,85
Специалисты	20210,036	26252,6	31020,088	53,49
Основные рабочие	18307,63	23739,782	27134,844	48,22
Вспомогательные рабочие	17601,54	20042	25866,72	46,96
Общая средняя заработная плата по предприятию	18674,7	23778,634	28063,376	50,27

Согласно данным представленным в таблице рост средней заработной платы персонала в рассматриваемом периоде составил 50,27% процента. Наибольший рост характерен для заработной платы руководителей и специалистов. Она выросла на 66,85% и 53,49%. Рост средней заработной платы основных и вспомогательных работников составил 48,22 и 46,96% соответственно. На предприятии всем работникам, имеющим одни и те же должности, установлены одинаковые оклады, несмотря на индивидуальный вклад в работу предприятия. Руководство организации в данном вопросе опасается недовольства работников, несогласных с оценкой их знаний или компетенций, поэтому и не допускает дифференциации должностных окладов работников на одинаковых должностях.

Недостатками действующей системы мотивации труда персонала являются следующие: игнорирование индивидуальных особенностей работника; отсутствие оценки и вознаграждения «вклада» каждого работника в общие

результаты деятельности организации; отсутствие вознаграждения «вклада» сотрудника посредством увязки показателей оценки его количества и качества с переменной частью заработной платы, т.е. сотрудник не видит стимула к повышению производительности труда; устаревание методов стимулирования труда и их недостаточность.

Выполнение функций, связанных с управлением персоналом на предприятии возложено на директора предприятия, специалиста по кадрам и бухгалтерию предприятия. На предприятии представлены лишь отдельные элементы системы управления персоналом предприятия, что значительно сказывается на процессах управления им. Так отсутствует четко проработанная система кадрового планирования, процесс отбора персонала не систематизирован, мотивация реализуется только посредством материального стимулирования, отсутствует бюро по профессиональному развитию и четкая система профессионального обучения, не материальное стимулирование выражено слабо. Все это сказывается на эффективности управления персоналом. Так остается высоким уровень текучести персонала. При относительной стабильности общей численности персонала уровень текучести кадров является очень высоким (свыше 30%). Особенно высок он среди основного персонала предприятия. Кроме того, для предприятия также характерно преобладание работников со средним профессиональным образованием. Наличие данных тенденций свидетельствует о необходимости выработки эффективных мер по устранению выявленных негативных тенденций и в частности проведение исследование причин текучести кадров выработки соответствующих мероприятий в этом направлении.

Проведенное на предприятии исследование выявило высокий уровень текучести кадров на предприятии. Исследование показало, что одной из наиболее важных причин может являться низкий уровень мотивации персонала предприятия. Наличие данной тенденции выявило необходимость проведения анализа удовлетворенности работников существующей системой мотивации. В

данных целях был проведен социологический опрос работников предприятия на основе анкетирования.

Основной гипотезой данного исследования было: исследование уровня удовлетворенности работников существующей на предприятии системой мотивации позволит выявить основные проблемы и механизмы совершенствования системы мотивации персонала предприятия.

Целью исследования было: проанализировать удовлетворенность работников существующей системой мотивации для определения основных направлений совершенствования системы мотивации.

Задачи:

- определить уровень удовлетворенности работников условиями труда;
- определить уровень эффективности системы материального стимулирования на предприятии;
- определить уровень эффективности системы нематериального стимулирования на предприятии;

Объект исследования: персонал ООО «Лилит» в возрасте от 20 лет и выше: руководители, специалисты, служащие, основные и вспомогательные работники предприятия. Предмет исследования: удовлетворенность работников существующей системой мотивации.

В качестве респондентов выступали все 59 работников предприятия. Бланк анкеты представлен в Приложении А.

В результате проведения анкетирования были получены следующие результаты:

1. В рамках оценки уровня удовлетворенности персонала условиями труда, предлагалось оценить параметры, влияющие на уровень удовлетворенности условиями труда, по 5-бальной шкале. Цифрой 5 оценивались те параметры, которые вполне удовлетворяют работника, 4 – скорее удовлетворяют, чем нет, 2 – скорее не удовлетворяют, 1 – совершенно не удовлетворяют.

При анализе полученных результатов рассмотрим: степень удовлетворенности работников отдельными сторонами работы; интегральный

показатель удовлетворенности, получаемый путем сложения баллов, присвоенных респондентом всем показателям, то есть степень удовлетворения сотрудника работой в целом. Результаты опроса приведены в Приложении В.

На основе полученных результатов можно судить о степени удовлетворенности работников каждым параметром в отдельности:

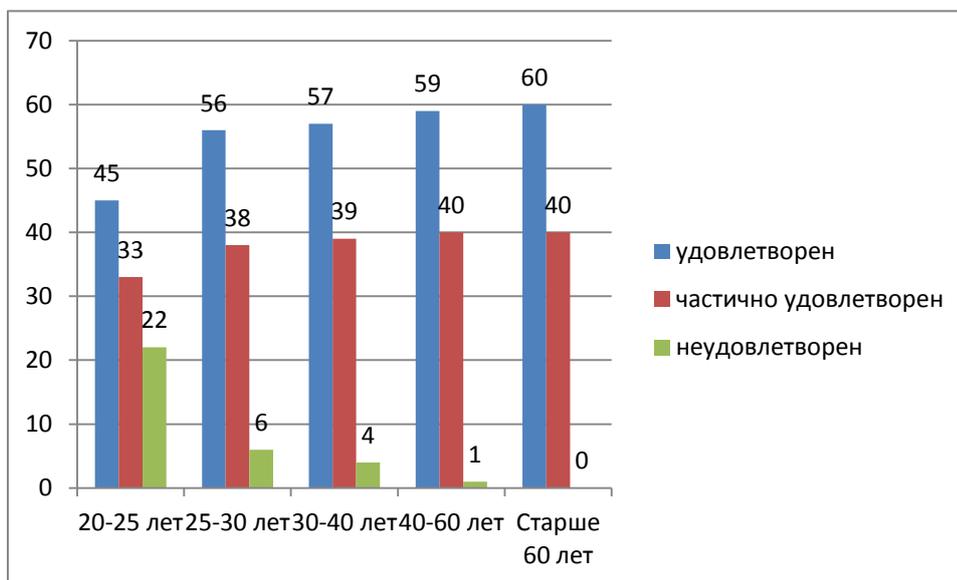


Рис. 4. Оценка удовлетворенности трудом, %

Большинство работников предприятия удовлетворены своей работой и эта удовлетворенность растет с динамикой возраста персонала.

Следующим этапом является анализ интегрального индекса удовлетворенности работника всеми параметрами выполняемой работы. Можно отметить колебание значения данного показателя в пределах 35 - 53 баллов. Вопросы, использовавшиеся для оценки удовлетворенности условиями труда, одновременно оценивают и удовлетворенность работников качеством управления. Исследование охватывало работников разных профессиональных групп. Это дало крайне важную информацию, позволяющую на основании результатов выявить негативные моменты в управлении персоналом предприятия и своевременно предпринять шаги, направленные на их устранение. Наиболее важная задача, стоящая перед руководством предприятия на сегодняшний день - это повышения уровня мотивации труда персонала, изменение системы стимулирования.

Необходимо выявить, на какие группы стимулов следует обратить особое внимание.

2.В рамках более глубокой оценки эффективности системы мотивации персонала предприятия - аспектов материального и не материального стимулирования на предприятии была проведена аналитическая работа - анкетный опрос персонала предприятия. В качестве респондентов выступали 59 сотрудников организации. Респондентам предлагалось ответить на 24 вопроса, касающихся отдельных аспектов системы мотивации персонала предприятия (Приложение В). Сводные результаты опроса работников предприятия представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17

Сводная таблица результатов анкетирования по определению эффективности системы мотивации персонала предприятия, в %

Номер вопроса	Варианты ответов						Итого
	а	б	в	г	д	е	
1	80,4	19,6	-	-	-	-	100
2	90,8	9,2	-	-	-	-	100
3	85,4	14,6	-	-	-	-	100
4	79,2	20,8	-	-	-	-	100
5	40,2	59,8	-	-	-	-	100
6	5,4	94,6	-	-	-	-	100
7	14,3	85,7	-	-	-	-	100
8	20,1	50,4	29,5	-	-	-	100
9	19,1	20,4	60,5	-	-	-	100
Продолжение таблицы 2.17.							
10	10,8	89,2	-	-	-	-	100
11	15,5	24,2	60,3	-	-	-	100
12	29,6	70,4	-	-	-	-	100
13	39,6	60,4	-	-	-	-	100
14	39	61	-	-	-	-	100
15	17,3	18,2	9,5	55	-	-	100
16	16,4	15,6	10,7	57,3	-	-	100
17	50	15,6	20,4	14			100
18	30	50	20				100
19	39,7	60,3	-	-	-	-	100
20	49,5	50,5	-	-	-	-	100
21	20,7	79,3	-	-	-	-	100
22	13,6	86,4	-	-	-	-	100
23	9,5	30,6	10	10	35,5	4,4	100
24	22,5	57,4	20,1	-	-	-	100

Анализ полученных данных показывает, что для работников данной организации характерно нежелание здесь работать, апатия, безразличие к работе в этом коллективе. На это указало 80,4% опрошенных респондентов. Для предприятия характерен низкий уровень трудовой дисциплины (прогулы и опоздания и т.д.) и неготовность персонала брать на себя какую-либо ответственность по принятию решений. Это подтвердили 90,8 и 85,4% опрошенных. Только 20,8 % опрошенных подтвердили свою готовность участвовать в процессах, связанных с разрешением сложных ситуаций на предприятии. Остальная часть респондентов (79,2%) считает, что не обладают достаточным уровнем знаний для участия в данном процессе. Оценивая свое отношение к изменениям в организации, более половины опрошенных выразили готовность проявить инициативность и активно участвовать в осуществлении изменений(59,8%). Тем не менее, 40,2% опрошенных считают, что возможно будут сопротивляться изменениям в организации.

Анализ отношения персонала к уровню оплаты труда на предприятии показал, что работники считают его неудовлетворительным: несоответствующим уровню квалификации(94,6% опрошенных) и объему выполняемых функций (85,7% опрошенных). Около 50% респондентов хотели бы повысить уровень своей заработной платы до 20-25 тыс. руб., а 29,5 считают, приемлемым уровень заработной платы в 30 тыс. и выше. При этом 60,5% респондентов считают важным учет индивидуального вклада работника в общий результат деятельности предприятия (рис.5).

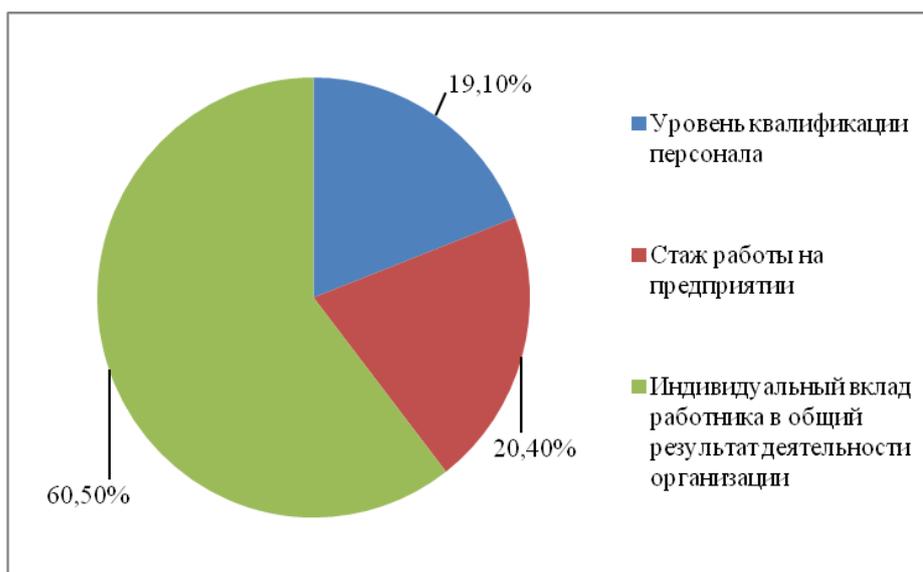


Рис.5. Распределение ответов респондентов на вопрос: «Какой из факторов, по вашему мнению, следует учитывать при расчете заработной платы?».

Следует отметить, что наибольшее число ответов, связанных с негативной оценкой системы материального стимулирования было получено среди работников, относящихся к категориям основного и вспомогательного персонала. Так свыше 95% промышленно-производственного персонала предприятия выразили свое неудовлетворение существующей системой материального стимулирования на предприятии.

Исследование выявило негативное отношение работников к таким аспектам как сверхурочная работа, отдельные просьбы руководства, расширение своих полномочий и появление новых сотрудников на предприятии. Большая часть работников готова участвовать в данных процессах только за соответствующее материальное вознаграждение. На это указало от 60 до 89% респондентов при ответе на посвященный этому направлению блок вопросов.

Выделяя в качестве одного из главных направлений мотивации материальное стимулирование, персонал организации также придает большое значение и аспектам нематериального стимулирования. Свыше 55% опрошенных считают, что нематериальное стимулирование оказывает значительное влияние на производительность труда и качество оказываемых услуг. 50% опрошенных хотели бы, чтобы применение не материальных стимулов на предприятии

приобрело повседневный характер. При этом 50% опрошенных считают важным, в рамках применения не материального стимулирования на предприятии, усиление внимания к личности со стороны руководства, и только 20% считают важным расширение самостоятельности и принятие участия в управлении. Анализ удовлетворенности работников аспектами профессионального развития на предприятии выявил их негативное отношение к применяемым на предприятии формам внутреннего и внешнего обучения - до 86% респондентов считают, что данные направления требуют изменений. При этом свыше 60% хотели бы пройти обучение вне рабочего места в специальных образовательных учреждениях, как с отрывом, так и без отрыва от производства. Оценивая конкретные формы обучения персонала, работники выделили такие формы внутреннего обучения как ротация (30,6%) и разбор практических ситуаций (35,5%). Среди внешних форм обучения большая часть опрошенных выделила заочную форму обучения в образовательных учреждениях-57,4%.

Таким образом, исследование подтверждает важность совершенствования существующей на предприятии системы мотивации персонала. Анализ показал, что для работников наибольшее значение имеет материальное стимулирование. Сотрудники не считают систему мотивации эффективной, способствующей формированию желательного поведения работников и достижению необходимого уровня производительности труда. Большая часть ответов респондентов показывает, что материальные стимулы, практикующиеся на предприятии, неэффективны. Работники в большинстве готовы выполнять какую - либо работу только за соответствующее материальное вознаграждение. К просьбам руководства и расширению своих полномочий относятся без энтузиазма. Существующий уровень оплаты труда на предприятии считается неудовлетворительным: не соответствующим объему выполняемых функций и уровню квалификации персонала. При этом работники считают важным учет индивидуального вклада работника в общий результат деятельности предприятия. На это указало 60% опрошенных. Большое значение среди работников придается не материальному стимулированию и в частности усилению внимания

руководства к личности работников, а также аспектам профессионального развития. Анализ удовлетворенности работников аспектами профессионального развития на предприятии выявил их негативное отношение к применяемым на предприятии формам внутреннего и внешнего обучения - до 86% респондентов считают, что данные направления требуют изменений.

3. ПРОЕКТ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

3.1. Содержание проекта

В рамках проведения исследования деятельности предприятия была выявлена необходимость совершенствования системы управления персоналом предприятия в области подбора и отбора кадров, мотивации и профессионального развития персонала. Анализ удовлетворенности персонала условиями труда и эффективности системы мотивации подтвердил необходимость изменений в данном направлении и выявил важность изменения системы стимулирования

персонала. В целях изменения сложившейся ситуации наиболее оптимальным является поэтапное внедрение следующих мероприятий:

I-й этап: мероприятия по совершенствованию системы подбора персонала (2016год);

II-й этап: внедрение системы стимулирования на основе коэффициента трудового вклада (2016год);

III-й этап: внедрение мероприятий по профессиональному развитию персонала(2017год).

Совокупные затраты на реализацию данных мероприятий составят - 5150руб. (табл.3.1).

Таблица 3.1.

Совокупные затраты на реализацию разработанных мероприятий, руб.

Статья затрат	Сумма, руб.
Подготовка тестовой документации	3000
Подготовка бланков по учету кандидатов на должность	2150
Итого:	5150

2. Мероприятия по профессиональному развитию персонала. Предлагаемые мероприятия по профессиональному развитию ориентированы на повышение квалификации основного производственного персонала предприятия и его руководителей. Проведенная на предприятии в конце 2015 года аттестация персонала выявила необходимость повышения квалификации данных категорий персонала предприятия. Результаты оценки уровня профессионального соответствия персонала, показали, что 15 сотрудникам (2 человека административно- управленческого персонала, 13 человек - производственного персонала) необходимо повысить свои профессиональные характеристики. Данный персонал должен пройти переобучение.

Так основной целью переобучения руководителей является соответствие управления изменениям во внешней среде. К возможным формам переобучения здесь можно отнести: семинары, курсы, школа повышения квалификации, самообучение. Для основного производственного персонала главной целью

направления на обучение является: повышение квалификации, изучение новой техники, оборудования, методов и приемов работы с клиентами, техники безопасности. Возможными формами обучения здесь являются: курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, и т.п. школы по изучению передовых методов работы.

Особенно важным является повышение квалификации работников основного производства, где преобладают в основном работники со средним и средне профессиональным образованием. В частности необходимо повышение квалификации работников ресторана (официантов и барменов) и гостиницы (администраторов). Выбор работников данных категорий обусловлен тем, что осуществляемые ими процессы являются одними из наиболее важных в деятельности организации, так как непосредственно связаны с обслуживанием клиентов. Кроме того, в период с 2013 по 2015 годы только около 30% работников данных категорий персонала прошли обучение и повысили свою квалификацию.

Охарактеризуем работников данных категорий персонала по уровню образования (табл. 3.2)

Таблица 3.2.

Характеристика работников по уровню образования по состоянию на 2015 год

Уровень образования	Персонал ресторана	Руководители
Среднее профессиональное образование	18	-
Высшее профессиональное образование	-	4
Итого:	22	

Анализ таблицы показывает, что для рассматриваемых категорий персонала характерно преобладание работников имеющих среднее профессиональное образование. Рассмотрим динамику прохождения представителями данных категорий персонала дополнительного обучения в период с 2013 по 2015годы (табл. 3.3).

Таблица 3.3.

Повышение квалификации персонала ресторана в период с 2013 по 2015 гг.

Категория персонала	2013г.	2014г.	2015г.	Итого:
1	2	3	4	5
Работники ресторана				
Обучение новых работников	2	3	1	6
Внутрифирменные курсы повышения квалификации	-	-	1	1
Дополнительное обучение в образовательных учреждениях	-	-	-	
Итого:	2	3	2	7
Руководители				
Обучение новых работников	-	-	-	-
Внутрифирменные курсы повышения квалификации	-	-	-	-
Дополнительное обучение в образовательных учреждениях	1	-	-	1
Итого:	1	-	-	1
Итого:	4	5	5	14

Видно, что существует необходимость повышения квалификации работников данных категорий персонала, так число прошедших обучение очень мало. При этом наибольшее число обучаемых приходится на процесс обучения новых работников. Поэтому актуальным является направление части работников на курсы по повышению квалификации в специализированные образовательные учреждения. При этом адекватнее всего направить работников еще ни разу не проходивших повышение квалификации: работников ресторана-3 человека. Также важным является повышение квалификации руководителей - 1 человек.

Исходя из анализа сложившейся ситуации, можно выделить следующие цели и задачи программы по профессиональному развитию персонала предприятия. Основной целью проведения данных мероприятий является обеспечение потребности предприятия в высококвалифицированных работниках. К основным задачам относятся: повышение квалификации работников предприятия в целях обеспечения бесперебойного производства; совершенствования внутрипроизводственной системы; профессионального обучения; усиления связей с профессиональными учебными заведениями, готовящими кадры по основным требуемым предприятию специальностям; обеспечения прогрессивных сдвигов в профессионально - квалификационной структуре персонала; создания благоприятных условий для повышения

профессионального уровня работников. Рассмотрим предлагаемые мероприятия более подробно (табл.3.4)

Таблица 3.4.

Основные этапы программы по профессиональному развитию персонала предприятия

Наименование мероприятия /этапа	Сроки исполнения	Затраты на исполнения	Источники финансирования
1-й этап. Повышение квалификации работников основного производства – персонал ресторана	Апрель 2016 -Май 2016года	61600руб.	Собственные средства предприятия
2-й этап Повышения квалификации работников основного производства –	Февраль 2017 - Март 2017года	25600руб.	Собственные средства предприятия
Продолжение таблицы 3.4.			
3-й этап Повышения квалификации административно управленческого персонала предприятия	Январь 2017г.	21600 руб.	Собственные средства предприятия
Итого:		108800	

Общее число направляемых на повышение квалификации составит 7 человек. Из них 1 человек – административно - управленческий персонал, 6 человек – основной персонал (табл. 3.9). По фамильный состав сотрудников, выбранных в ходе проведения аттестации для направления на повышение квалификации, представлен в Приложении В. Обучение будет осуществляться в 3-х основных учебных центрах, с которыми у предприятия имеются устоявшиеся связи, а также в Московской академии туристского и гостинично - ресторанного бизнеса (институт) при Правительстве Москвы, НОУ «Пищпром» и ОАО «Варитекс».

Таблица 3.5.

Распределение работников по направлениям повышения квалификации

Направление обучения	Период обучения	Количество слушателей
1.Курсы повышения квалификации административно - управленческого персонала	Январь 2017 года	1
2.Курсы повышения квалификации работников ресторана	Апрель 2017года	1
	Апрель 2016 года	1
	Май 2016 года	2

Срок прохождения обучения работниками составляет от 7 дней до 14 дней, программа рассчитана на реализацию в течение 5 месяцев. Проживание, проезд и обучение будут оплачиваться из средств предприятия (табл. 3.6). Выбран в связи с тем чтобы распределить затраты на реализацию мероприятий на длительный период. В целях снижения финансовой нагрузки на предприятие.

Таблица 3.6.

Смета затрат на обучение работников

Категория персонал	Стоимость проезда и проживания, руб.	Стоимость обучения, руб.	Срок обучения	Место обучения
Руководители	22600	9000	14 дней	Московская академия туристского и гостинично - ресторанного бизнеса (институт) при Правительстве Москвы Адрес: г. Москва ул. Кронштадтский б-р, д. 43-а (УЦ1)
Персонал ресторана				
Официанты	16900	8500	7 дней	НОУ «Пищпром», Адрес: г. Москва, ул. Новая Басманная, дом 4/6 (УЦ2)
Бармены	16900	8500	7 дней	
Повара и кухонные работники	23800	17000	7 дней	
Специалисты	25600	10000	7 дней	ОАО «Варитекс» Адрес: Татарстан, г. Ульяновск, ул. Советская - 92/3 (УЦ3)
			7 дней	
Итого:	105800	53000	49 дня	
Итого затраты на обучение: 158800 руб.				

Общая стоимость реализации программы составит 158800 руб. Обучение будет строиться на основе графика выработанного совместно с учебными центрами (Приложение В). Работники будут направляться в учебные центры по 1-2 человека. Это обусловлено тем, чтобы не изымать из работы большое число специалистов. Также в рамках дальнейшего развития предполагается ежегодное направление работников в центры повышения квалификации 1 раз в 2 года.

Важным является формирование устойчивых связей с центрами повышения квалификации персонала предприятия по отдельным направлениям деятельности предприятия. В частности маркетинговая, финансовая деятельность предприятия.

Основные затраты на реализацию данных мероприятий, включая подготовку необходимых документов и обучение бухгалтера ведению учета по данной системе составят 9570 руб.(табл.3.7.).

Таблица 3.7.

Совокупные затраты на совершенствование системы мотивации, руб.

Статья затрат	Сумма, руб.
Подготовка документации для проведения оценки и начисления заработной платы	5000
Подготовка персонала к внедрению системы (проведение собрания)	3000
Обучение бухгалтера ведению учета по системе	1570
Итого:	9570

Тогда совокупные затраты на реализацию разработанных мероприятий составят 123520руб. (табл.3.8).

Таблица 3.8.

Совокупные затраты на реализацию разработанных мероприятий, руб.

Статья затрат	Сумма, руб.
Разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора кадров	5150
Разработка мероприятий по профессиональному развитию персонала	108800
Внедрение системы стимулирования на основе коэффициента трудового вклада	9570
Итого:	123520

График реализации предлагаемых мероприятий представлен в Приложении В.

Итак, в рамках совершенствования системы управления персоналом предприятия были разработаны мероприятия, ориентированные на повышение квалификации персонала и внедрение новых методов стимулирования. Совокупные затраты на реализацию данных мероприятий составят 123520 руб. Предложенные мероприятия при внедрении их на предприятии позволят повысить эффективность управления персоналом.

3.2. Экономическая и социальная эффективность предложенных мероприятий

Рассмотренные выше мероприятия по повышению эффективности управления персоналом можно предложить для внедрения, предварительно рассчитав экономический эффект. Только после этого можно судить о целесообразности данных мероприятий. Рассчитаем экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий.

1. Оценим экономическую эффективность мероприятий по повышению квалификации персонала. При оценке эффективности кадровых программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение работоспособности, повышение уровня освоения новых технологий, улучшение психологического климата в коллективе). Проанализируем эффективность предлагаемой программы на основе анализа эффективности реализации ее этапов. Только зная экономический эффект можно говорить о целесообразности разработанных мероприятий. На практике на ранних стадиях разработки объекта часто ограничено число известных параметров будущего объекта и показателей организационно-технического уровня производства. Применение методов экстраполяции, как правило, не требует моделирования частных параметров объекта и показателей организационно-технического уровня производства. Наиболее распространенными являются методы экстраполяции по математическим моделям и графический. Используем данный метод для оценки эффективности предприятия. Для рассмотрения метода возьмем три вида показателей за исследуемый период: общая величина затрат на обучение, затрат на одного работника и затраты на 1 день обучения. Проанализируем данные по количеству рабочих кадров, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку в учебных заведениях и непосредственно на предприятии (табл. 3.9)

Таблица 3.9.

Профессиональное обучение сотрудников ООО «Лилит»
за 2013-2015 гг.

Наименование	2013	2014	2015
1.Всего работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку, чел.	4	5	5
2.Общий объем затрат на обучение, руб.	102800	115600	117856
3.Затраты на обучение 1 человека, руб.	25700	23120	23571,2
4.Затраты на 1 день обучения, руб.	2284,4	2513,04	2507,57

Анализ данных представленных в таблице свидетельствует о постоянном росте затрат предприятия на обучение работников. Спрогнозируем возможное развитие ситуации в 2016 году (табл.3.10).

Таблица 3.10

Сравнительная таблица полученных результатов

Показатели	Проектные по линии тренда 2016 год	Проектные по предложенным мероприятиям 2016 год	Изменения	
			Абсолютные, +/-	Относительные, %
Количество обучаемых человек, чел.	6	7	+1	+16,67
Общая величина затрат на обучение, руб.	134669	123520	-11149	-8,28
Затраты на 1 человека, руб.	20937	17678,57	-3258,43	-15,56
Затраты на 1 день обучения, руб.	2769,75	1906,12	-863,63	-31,18

Проанализировав таблицу, можно сделать вывод, что выгоднее использовать предложенные мероприятия по обучению и переобучению персонала вне его рабочего места, так как согласно данным, при обучении по предложенной программе можно будет обучить на 1 человека больше с использованием меньшего количества денежных средств, чем величина затрат, полученная в результате построения трендовой линии; затраты на обучение 1 человека также будут меньше на 3258,43 (17687,57 вместо 20937руб.).

Основываясь на сравнении полученных данных, можно сделать вывод о том, что обучение персонала вне рабочего места является более приемлемым для ООО «Лилит».

У отечественных и зарубежных учёных не существует единого мнения о методах расчёта экономической и тем более социально-экономической

эффективности подготовки и переподготовки кадров. Используя методику, предложенную НИИ труда, попытаемся определить воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом. Рассмотрим эффект воздействия программы обучения основного производственного персонала предприятия на повышение результативности их труда, качества и количества выполняемых работ.

Исходные данные для расчета представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.12.

Исходные данные для расчета эффективности реализации предлагаемых мероприятий

Показатель	Значение
Стоимость обучения 1 слушателя, руб.:	12800
-Работники ресторана:	
Официанты	15400
Бармены	15400
Повара и кухонные работники	15400
-Административно – управленческий персонал	21600
Число работников прошедших обучение, чел.:	
-Работники ресторана	2
-Административно – управленческий персонал	4
Продолжительность воздействия программы на результативность труда, годы	1
Стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу по предприятию:	
-	
-Работники ресторана	2184,5
-Официанты	3100
-Бармены	2567
-Повара и кухонные работники	3250
-Административно – управленческий персонал	
Коэффициент роста результативности, доли	1,3

Итак, предполагаемый экономический эффект от внедрения первого направления по совершенствованию системы управления персоналом составит 213628,6руб. Эффект очевиден и следовательно эти мероприятия могут быть использованы для повышения эффективности управления в 2016 году.

2.Внедрение системы стимулирования на основе коэффициента трудового вклада. В настоящее время на предприятии действует окладно-премиальная форма оплаты труда для работников, при которой заработная плата складывается

из оклада (зафиксированного штатным расписанием), премии, составляющей 30 % от оклада, плюс надбавки. Существенным недостатком данной формы оплаты труда является отсутствие зависимости вознаграждения за труд от результатов индивидуального вклада работника. Данная система оплаты не является стимулирующей, вызывает чувство несправедливости у сотрудников, не поощряет творчество и инициативность

Рассмотрим существующий метод начисления заработной платы сотрудникам на примере ресторана (табл.3.13).

Таблица 3.14.

Начисление заработной платы персоналу ресторана (ноябрь 2015 г.)

Должность	Оклад, руб.	Премия, руб.	Итого:	Доплата, руб.	Общий заработок, руб.
Официант 1	9000	2700	11700	100	11800
Официант 2	9000	2700	11700	100	11800
Официант 3	9000	2700	11700	100	11800
Официант 4	9000	2700	11700	100	11800
Официант 5	9000	2700	11700	100	11800
Бармен 1	10500	3150	13650	100	13750
Бармен 2	10500	3150	13650	100	13750
Повар1	11500	3450	14950	100	15050
Повар2	11500	3450	14950	100	15050
Повар3	11500	3450	14950	100	15050
Повар4	11500	3450	14950	100	15050
Повар5	11500	3450	14950	100	15050
Повар6	11500	3450	14950	100	15050
Кухонный работник	7500	2250	9750	100	9850
Кухонный работник	7500	2250	9750	100	9850
Кухонный работник	7500	2250	9750	100	9850
Администратор 1	10500	3150	13650	100	13750
Буфетчик	10000	3000	13000	100	13100
Буфетчик	10000	3000	13000	100	13100
Итого:	188000	56400	244400	1900	246300

Определим, как измениться общий заработок каждого сотрудника при начислении заработной платы с помощью метода КТВ, при условии, что ФОТ останется неизменным. Дополнительные исходные данные для расчета:

Z_i д - должностной оклад i- го работника подразделения, руб.;

K_i – КТВ i - го работника, утвержденный руководством.

n – численность рабочих подразделения, чел.;

Z_i П – премия, начисленная i - му работнику, руб.;

Z_i^0 – общий заработок i - го работника (оклад плюс премия), руб.

Шкала коэффициентов трудового вклада представлена в таблице 3.15 .

Таблица 3.15.

Шкала коэффициентов трудового вклада

№	Показатель	Значение коэффициента W_i
1.Перечень упущений в работе		
1.1	Невыполнение квартальных и месячных заданий, оперативных поручений руководителя	-0,25
1.2	Нарушение трудовой дисциплины (опоздание, прогул)	-0,25
1.3	Низкое качество, грубые ошибки и неточности в работе	-0,25
1.4	Небрежное отношение к материальным ценностям и имуществу предприятия	-0,10
1.5	Действия или поведение, снижающие имидж предприятия	-0,10
1.6	Нахождение сотрудника на больничном, в административном или творческом отпуске	-0,10 за каждую неделю
1.7	Упущения в работе, повлекшие за собой значительный моральный и материальный ущерб	- 0,5
1.8	Появления на работе в нетрезвом состоянии, хищение сырья, материалов и инструментов	- 1,0
2.Перечень достижений в работе		
2.1	Перевыполнение квартального и месячного плана, оперативных заданий руководителя	+ 0,25
2.2	Высокая трудовая дисциплина, сверхурочная работа	+ 0,25
2.3	Высокое качество труда, точность и грамотность в работе	+ 0,25
2.4	Бережное отношение к материальным ценностям, экономия ресурсов	+ 0,10
2.5	Действия, повышающие имидж предприятия	+ 0,10
2.6	Работа сотрудников без больничных листов, административных отпусков	+ 0,10
2.7	Достижения в работе, принесшие экономическую выгоду	+ 0,5
2.8	Значительные успехи и достижения в работе, принесшие большую пользу	+ 1,0

Рассчитаем общий заработок работника путем суммирования должностного оклада и премии.

Таблица 3.16.

Распределение премии среди работников ресторана пропорционально должностным окладам и КТВ

Должность	Число чел.	Должностной оклад, руб.	КТВ работника, доли	Сумма баллов	Удельный вес премии	Премия, руб.	Общий заработок, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
Официант 1	1	9000	0,3	2700	0,331	893,7	9894
Официант 2	1	9000	1,65	14850	0,331	4915,35	13915
Официант 3	1	9000	1,55	13950	0,331	4617,45	13617
Официант 4	1	9000	1,55	13950	0,331	4617,45	13617
Официант 5	1	9000	1,5	13500	0,331	4468,5	13469
Бармен 1	1	10500	0,5	5250	0,331	1737,75	12238
Бармен 2	1	10500	0,5	5250	0,331	1737,75	12238
Повар1	1	11500	0,5	5750	0,331	1903,25	13403
Повар2	1	11500	0,5	5750	0,331	1903,25	13403
Повар3	1	11500	0,5	5750	0,331	1903,25	13403
Повар4	1	11500	0,5	5750	0,331	1903,25	13403
Повар5	1	11500	0,5	5750	0,331	1903,25	13403
Повар6	1	11500	0,5	5750	0,331	1903,25	13403
Кухонный работник 1	1	7500	1,1	8250	0,331	2730,75	10231
Кухонный работник 2	1	7500	1,5	11250	0,331	3723,75	11224
Кухонный работник 3	1	7500	1,5	11250	0,331	3723,75	11224
Администратор 1	1	10500	1,5	15750	0,331	5213,25	15713
Буфетчик 1	1	10000	0,5	5000	0,331	1655	11655
Буфетчик 2	1	10000	1,5	15000	0,331	4965	14965
Итого:	19	188000	18,15	170450	0,331	56400	244400

Мы получили, что сумма вознаграждений (премия), приобрела прямую зависимость от результатов работы сотрудника за месяц. Построим сравнительную таблицу начисления заработной платы по категориям сотрудников до и после введения нового метода начисления оплаты труда (см. табл. 3.17.)

Таблица 3.17

Начисление заработной платы работникам предприятия

Должность	Окладно-премиальная форма				По методу КТВ				
	Оклад, руб.	Премия, руб.	Доплата, руб.	Общий заработок, руб.	Оклад, руб.	КТВ, доли	Премия, руб.	Доплата, руб.	Общий заработок, руб.
1	2	3	4	5	6	6	7	8	9
Официант 1	9000	2700	100	11800	9000	0,3	893,7	100	9993,7
Официант 2	9000	2700	100	11800	9000	1,65	4915,35	100	14015,35
Официант 3	9000	2700	100	11800	9000	1,55	4617,45	100	13717,45
Официант 4	9000	2700	100	11800	9000	1,55	4617,45	100	13717,45
Официант 5	9000	2700	100	11800	9000	1,5	4468,5	100	13568,5
Бармен 1	10500	3150	100	13750	10500	0,5	1737,75	100	12337,75
Бармен 2	10500	3150	100	13750	10500	0,5	1737,75	100	12337,75
Повар 1	11500	3450	100	15050	11500	0,5	1903,25	100	13503,25
Повар 2	11500	3450	100	15050	11500	0,5	1903,25	100	13503,25
Повар 3	11500	3450	100	15050	11500	0,5	1903,25	100	13503,25
Повар 4	11500	3450	100	15050	11500	0,5	1903,25	100	13503,25
Повар 5	11500	3450	100	15050	11500	0,5	1903,25	100	13503,25
Повар 6	11500	3450	100	15050	11500	0,5	1903,25	100	13503,25
Кухонный работник 1	7500	2250	100	9850	7500	1,1	2730,75	100	10330,75
Кухонный работник 2	7500	2250	100	9850	7500	1,5	3723,75	100	11323,75
Кухонный работник 3	7500	2250	100	9850	7500	1,5	3723,75	100	11323,75
Администратор 1	10500	3150	100	13750	10500	1,5	5213,25	100	15813,25
Буфетчик 1	10000	3000	100	13100	10000	0,5	1655	100	11755
Буфетчик 2	10000	3000	100	13100	10000	1,5	4965	100	15065
Итого:	188000	56400	1900	246300	188000	18,15	56400	1900	246300

Из таблицы 3.17. видно, внедрение коэффициента КТВ позволило отдельным работникам увеличить свою заработную плату до 15000 руб.(администратор 1 и буфетчик 2). Одному же из официантов зарплата была снижена с 11800 до 9993,7руб.(официант 1). Видно, что внедрение коэффициента стало высоким мотивационным фактором для работников предприятия. Это свидетельствует о высоком уровне эффективности внедрения данной системы при ее реализации на предприятии.

1.Оценим экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала. Процесс подбора кадров на предприятии не систематизирован и трудоемок. Специалист по кадрам совершает лишь первичный отбор кандидатов. Затем те кандидаты, которые на взгляд

специалиста по кадрам являются подходящими кандидатурами, направляются на собеседование с руководителем подразделения. Далее руководитель подразделения, «отводит» подходящего кандидата на собеседование к своему непосредственному руководителю и так далее. Анализируя подобную цепочку на предприятии, выяснилось, что в некоторых подразделениях она может составлять от 2 до 4 этапов отбора. Таким образом, процесс отбора кадров, существующий ООО «Лилит» является трудоемок.

Проведенная в 2015 году фотография рабочего времени руководителя показала, что в среднем на одного работника на собеседование затрачивается 15 минут. В общем, получается около 60мин. на каждого кандидата. В среднем в месяц на предприятии проходят собеседование до 15 человек. Соответственно на работника приходится:

$15*60=900$ мин. - 15часов затраченного времени только на проведение собеседования.

Тогда в год время, затрачиваемое на проведение собеседования, составляет:

$$15*12=180 \text{ часов}$$

Известно, что стоимость одного часа руководителя составляет 200 рублей.

Тогда затраты на проведение собеседования в год составят:

$$180*200=36000 \text{руб.}$$

Таким образом, если учесть что за 2015г. было принято 22 чел., то временные затраты предприятия оказались равными $22*60=1320$ ч.

Введение тестовой системы отбора укорачивает цепь отбора, и она становится равна 2 звеньям, выше рассмотренной цепи, что ведет к сокращению потерь во времени в два раза. Тогда экономия денежных средств составляет:

$$36000/2=18000 \text{руб.}$$

Рассчитаем экономический эффект от внедрения первого и второго этапов предлагаемых мероприятий. Предположим, что появление стимула и возможности увеличить премию, за счет КТВ приведут к повышению эффективности работников, в ходе чего выручка от реализации в стоимостном

выражении за год, увеличится на 7,10 или 15 %[30]. При этом учтем затраты на внедрение КТВ и совершенствование системы подбора персонала в размере 14720руб. и возможную экономию фонда оплаты труда в размере 18000 руб.

Тогда при 15% увеличении:

1)Выручка от реализации при внедрении мероприятий составит:
 $8421000+(8421000*0,15)= 9684150$ руб.

2) Затраты предприятия составят:

$(5263000+(5263000*0,15))+14720-18000=6049170$ руб.

3)Прибыль: $9684150 - 6049170=3634980$ руб.

Тогда при 10% увеличении:

1)Выручка от реализации при внедрении мероприятий составит:
 $8421000+(8421000*0,1)= 9263100$ руб.

2) Затраты предприятия составят:

$(5263000+(5263000*0,10))+14720-18000=5786020$ руб.

3)Прибыль: $9263100- 5786020=3477080$ руб.

Тогда при 7% увеличении:

1)Выручка от реализации при внедрении мероприятий составит:
 $8421000+(8421000*0,07)= 9010470$ руб.

2) Затраты предприятия составят:

$(5263000+(5263000*0,07))+14720-18000=5628130$ руб.

3)Прибыль: $9010470- 5628130=3382340$ руб.

Социальный эффект от внедрения новых форм мотивации труда персонала заключается: в повышении уровня удовлетворенности работников условиями труда; в усилении трудовой и исполнительской дисциплины; в повышении качества трудовой жизни; в улучшении социально-психологического климата в коллективе; в увеличении производительности труда специалистов; в снижении уровня текучести кадров.

Далее сведем все полученные в ходе исследования результаты в таблицу 3.18.

Таблица 3.18.

Сводная таблица экономической эффективности

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Изменения	
			Абсолютные, +/-	Относительные, %
Выручка от реализации, руб.	8421000	9684150	+1263150	+15,0
Затраты, руб.	5263000	6049170	+786170	+14,9
Прибыль (убыток), руб.	3158000	3634980	+476980	+15,1
Рентабельность, %	37,50	37,54	+0,04	-
Экономический эффект от совершенствования системы подбора персонала -18000руб.				

Итак, в результате внедрения первого и второго этапов предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала системы выручка от реализации возрастет до 9684150руб.(на 15%). При этом затраты предприятия составят-6049170руб. Прибыль предприятия возрастет на 15,1% и составит в 2012 году3634980руб. Рентабельность изменится незначительно на 0,04% и составит 37,54%. При этом возможна экономия средств от совершенствования системы подбора персонала -18000руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках работы над дипломным проектом было осуществлено исследование, ориентированное на разработку мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала предприятия в целях инновационного развития предприятия ООО «Лилит», и получены следующие результаты:

Анализ основных технико-экономических показателей предприятия показал, что ООО «Лилит» является стабильно развивающимся предприятием. В период с 2013 по 2015 годы, для предприятия характерен рост по большинству из его технико-экономических показателей. Так в данный период выручка от реализации увеличилась на 61,94% (на 3221 тыс. руб.). Затраты предприятия в 2015 году также возросли и составили -5263 тыс. руб. Прибыль предприятия увеличилась в исследуемом периоде на 66,84% (на 1265,2 тыс. руб.). Это произошло в результате увеличения туристического потока на 21% (на 330 человек). Это в свою очередь отразилось на уровне рентабельности – в 2015 году он составил 37,50%, что на 1,1 % больше чем в 2013 году. Численность работников за тот же период снизилась на 1 человека. Возросла и средняя заработная плата работников, в 2015 году она составила 12756,08 руб.

Система инновационного развития требует так же и оптимизацию кадрового потенциала и его мотивации. Проведенный на предприятии анализ удовлетворенности персонала существующей системой мотивации показал, что для работников наибольшее значение имеет материальное стимулирование. Сотрудники не считают систему мотивации эффективной, способствующей формированию желательного поведения работников и достижению необходимого уровня производительности труда.

Большая часть ответов респондентов показывает, что материальные стимулы, практикующиеся на предприятии, неэффективны. Работники в большинстве готовы выполнять какую - либо работу только за соответствующее материальное вознаграждение.

К просьбам руководства и расширению своих полномочий относятся без энтузиазма.

Существующий уровень оплаты труда на предприятии считается неудовлетворительным: не соответствующим объему выполняемых функций и уровню квалификации персонала. При этом работники считают важным учет индивидуального вклада работника в общий результат деятельности предприятия. На это указало 60% опрошенных.

Большое значение среди работников придается не только материальному стимулированию, но и, в частности, усилению внимания руководства к личности работников, а также аспектам профессионального развития. Анализ удовлетворенности работников аспектами профессионального развития на предприятии выявил их негативное отношение к применяемым на предприятии формам внутреннего и внешнего обучения - до 86% респондентов считают, что данные направления требуют изменений.

В рамках совершенствования кадрового потенциала были разработаны мероприятия, ориентированные на повышение квалификации персонала и внедрение новых методов стимулирования и совершенствование системы подбора кадров.

В результате внедрения первого и второго этапов предлагаемых мероприятий по совершенствованию кадрового потенциала персоналом позволит повысить эффективность деятельности предприятия и совершенствовать его кадровый состав, что позволит увеличить выручку 9684150руб.(на 15%). При этом затраты предприятия составят-6049170руб. Прибыль предприятия возрастет на 15,1% и составит в 2012 году3634980руб. Рентабельность изменится незначительно на 0,04% и составит 37,54%. При этом возможна экономия средств от совершенствования системы подбора персонала -18000руб.

Таким образом, были решены поставленные в начале исследования задачи и достигнута цель исследования: разработаны мероприятия по совершенствованию кадрового потенциала персоналом на предприятии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Арсеньев Ю.Р. Управление персоналом. Модели управления: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом». – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 287с.
2. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов.- М.: ЮНИТИ, 2012.- 423 с.
3. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. – Новосибирск: ЭКО, 2012.- С.12-15.
4. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации / И.Е.Ворожейкин. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 472 с.
5. Голубков Е. П. Анализ текучести кадров на предприятии // Менеджмент в России. – 2016.- №4. – С.23-29.
6. Гольцов А. В. Методы снижения текучести кадров // Маркетинг. – 2015.-№14. – С. 51-55.
7. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 2013.-256с.
8. Десслер Г. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ., обуч. по эконом. направлению и спец. - М: БИНОМ, 2012.-259с.
9. Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях.– Владимир, Собор, 2016.-186с.
10. Долбунов А.А. Текучесть кадров - основная проблема предприятий// Маркетинг. – 2016. - № 12. – С.57-64
11. Думченко О. Е. Методики оценки эффективности обучения и развития персонала. Режим доступа: [http:// www.finexpert-training.ru](http://www.finexpert-training.ru).
12. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР, 2016. -315с.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 720 с.

14.Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин; учеб. для вузов. – 6-е изд.; доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 234 с.

15.Журавлев П.В., Карташов С.А. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 2012.-449с.

16.Ивановская Л.В., Свистунова В.М. Обеспечение системы управления персонала на предприятии.- М.:ГАУ, 2015.-215с.

17.Кельперис И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом / И. Кельперис // Управление персоналом. – 2017. – №7.- С.32 – 33.

18.Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Экзамен, 2012. – 336 с.

19.Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов: Учебник. – М.:ИНФРА-М, 2015, – 361с.

20.Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. М,: Дело, 2014. – 126 с.

21.Кудрякова Н. В. Оценка эффективности инвестиций в корпоративное обучение персонала. Режим доступа: [http:// www.dvags.ru](http://www.dvags.ru)

22.Лифинец, А.С. Основы управления персоналом / А.С. Лифинец. – Иваново: Дом книги, 2013. – 256 с.

23.Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал технологии. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 388 с.

24.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. М.: Дело, 2012. – 506 с.

25.Минервин, И. Внутрифирменное обучение рабочих / И. Минервин // Экономист. – 2014. – № 2.- С.41 – 43

26.Морозов М.А. Повышение эффективности управления персоналом/ А.М. Морозов// Менеджмент в России и за рубежом.-2013.-№2.-С.29-42

27.Одегов П.Н., Журавлёв А.Р.Управление персоналом/П.Н. Одегов, А. Р. Журавлев: Учебник для вузов.- М.: Академ. проект, 2016.- 878с.

28. Пархоменко, С. Внешний или внутренний? / С. Пархоменко // Управление персоналом. – 2015. – №4.- С. 37 – 38

29. Положение о премировании работников ООО «Лилит» за выполнение плана по реализации продукции. – Красноярск: Роев Ручей, 2014. – 2 с.

30. Положение о премировании руководителей, специалистов и служащих за основные результаты хозяйственной деятельности ООО «Лилит» за выполнение плана по оказанию услуг. – Красноярск: Роев Ручей, 2014. – 3 с.

31. Положение об оплате труда официантов. – Красноярск: Роев Ручей, 2015. – 2 с.

32. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 250 с.

33. Сапиро Е. Мотивация на рынке труда. // ЭКО. - 2012. -№3. – С. 84-87

34. Сартан Г. Н., Смирнов А. Ю., Гудимов В. В., Подхватилин Н.В. Новые технологии управления персоналом. - СПб.: Речь, 2013.- 240с.

35. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО "Бизнес-школа": "Интел-Синтез", 2016.-234с.

39. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов: Учебно-практическое пособие.- 3-е изд.- М.: Дело, 2012.- 272с.

40. Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Дело и Сервис, 2014.- 240с.

41. Управление организацией: Учебник /под ред. А.Г. Поршнева. З.П. Румянцевой – 2-е издание, Москва, 2013 г.- 282 с.

42. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 320 с.

43. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы: Пособие для подготовки к экзамену. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2012.– 224 с.

44.Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. – 2-е изд., перераб./Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС, 2015.-416 с.

45.Филина Ф.Н. Как бороться с текучестью кадров // Российский бухгалтер. - 2012.- №11.- С.14-17.

46.Хигиром Б. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала// Управление персоналом. – 2013. - №1. – С.62-64

47.Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.

48.Чернышев В.Н. Человек и персонал в управлении/ В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. – СПб: Изд-во АЛЬФА, 2012. – 250 с.

49.Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации/ С.В. Шекшня. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез»», 2013. – 223 с.

50.Якерсон. В.В. Мотивация в гостиничном бизнесе// Управление персоналом. – 2013. - №1. – С.65-69.

51. Яхтынов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2014.- 351 с.

Приложение А

Анкета

Оценка удовлетворенности персонала условиями труда

1. Пожалуйста, укажите в какой мере Вас удовлетворяют следующие стороны Вашей работы (обведите кружком соответствующую цифру, используя шкалу):

1 – совершенно не удовлетворяет

4 – скорее удовлетворяет, чем нет

2 – скорее не удовлетворяет

5 - вполне удовлетворяет

3 – не могу сказать, удовлетворяет или

нет

1	Материальное стимулирование	1	2	3	4	5
2	Не материальное стимулирование	1	2	3	4	5
3	Размер заработной платы	1	2	3	4	5
4	Метод начисления заработной платы	1	2	3	4	5
5	Взаимоотношения с непосредственным руководителем	1	2	3	4	5
6	Организация системы профессионального развития на предприятии	1	2	3	4	5
7	Важность и ответственность выполняемой работы	1	2	3	4	5
8	Условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и т.п.)	1	2	3	4	5
9	Надежность места работы, дающая уверенность в завтрашнем дне	1	2	3	4	5
10	Возможность выполнять работу, уважаемую широким кругом людей	1	2	3	4	5
11	То, насколько эффективно организована работа в целом	1	2	3	4	5
12	Взаимоотношения, сложившиеся с коллегами по работе	1	2	3	4	5
13	Возможности для проявления самостоятельности и инициативы в работе	1	2	3	4	5
14	Режим работы (сменность)	1	2	3	4	5
15	Полезность, нужность Вашей работы	1	2	3	4	5
16	Соответствие работы Вашим способностям	1	2	3	4	5
17	Работа как средство достижения успеха в жизни	1	2	3	4	5

Другое (допишите) _____

Анкета

Оценка существующей системы мотивации персонала

1. Как вы оцениваете свое желание работать на данном предприятии?
- Проявляю апатию и безразличие к работе 1
- Проявляю энергичность, энтузиазм и стремление к успеху 2
2. Каков по вашему мнению уровень трудовой дисциплины на данном предприятии?
- Уровень дисциплины низкий: регулярное затягивание сроков выполнения, большое число опозданий и прогулов 1
- Уровень достаточно высок: работа выполняется качественно и в срок, постоянно достигаются запланированные результаты 2
3. Готовы ли вы взять на себя ответственность по принятию решений, от которых зависит судьба вашего предприятия?
- Нет, уровень ответственности очень высок 1
- Да, я сумею справиться с поставленными задачами 2
4. При возникновении сложной ситуации готовы ли вы активно участвовать в процессе ее разрешения?
- Нет, я не обладаю достаточным уровнем знаний 1
- Да, готов активно сотрудничать при разрешении возникающих проблем 2
5. Как вы относитесь к изменениям в организации?
- Могу проявить сопротивление 1
- Готов проявить инициативу и активно участвовать в данном процессе 2
6. Считаете ли вы, что уровень оплаты труда соответствует уровню вашей квалификации?
- Да, в полной мере 1
- Нет, он явно недостаточен 2
7. Считаете ли вы, что уровень оплаты труда соответствует объему выполняемых вами на предприятии функций?
- Да, в полной мере 1
- Нет, он явно недостаточен 2
8. Какой уровень заработной платы вас бы устроил:
- 10-15 тыс. руб. 1
- 20-25 тыс. руб. 2
- 30 тыс. и выше 3
9. Какой из факторов следует учитывать, по вашему мнению, при расчете заработной платы?
- Уровень квалификации работника 1
- Стаж работника на предприятии 2
- Индивидуальный вклад работника в общий результат деятельности организации 3
10. Как вы относитесь к возможности появления сверхурочной работы на предприятии?
- Если очень надо, то готов поработать даже бесплатно 1
- Готов работать только за соответствующее материальное вознаграждение 2
11. Что является для вас важным при выполнении дополнительной работы?
- Установление хороших отношений с руководством 1
- Повышение эффективности деятельности предприятия 2
- Наличие доплаты за ее осуществление 3
12. Как вы относитесь к просьбам руководства?
- Стараюсь выполнять по мере возможностей 1
- Готов, но должен знать, сколько мне за это заплатят 2
13. Как бы вы отнеслись к расширению своих полномочий?
- Уточняю свои перспективы и приступаю к выполнению 1
- Пытаюсь получить оплату за новые функции или отказаться от них 2
14. Как вы относитесь к появлению новых работников на предприятии?

Стараюсь быстрее ввести в курс дела даже без указаний руководства	1
Готов делиться опытом, только за соответствующее вознаграждение	2

15. По вашему мнению, влияет ли нематериальное стимулирование на производительность труда?

не влияет	1
скорее нет, чем да	2
скорее да, чем нет	3
да влияет	4

16. Как вы считаете, влияет ли нематериальное стимулирование труда на качество оказываемых услуг?

не влияет	1
скорее нет, чем да	2
скорее да, чем нет	3
да влияет	4

17. Вы бы хотели бы, чтобы в отношении вас применялись нематериальные стимулы повседневно?

да	1
скорее да, чем нет	2
мне без разницы	3
скорее нет, чем да	4
нет	5
не знаю	6

18. Какие не денежные поощрения должны быть представлены на предприятии на ваш взгляд?

Поощрения в виде знаков внимания (грамоты, поздравления награды, звания)	1
Внимание к личности со стороны руководства	2
Расширение самостоятельности и принятие участия в управлении	3

19. Обучение, в какой форме вам бы хотелось пройти в рамках профессионального развития:

Внутреннее обучение – на рабочем месте	1
Обучение вне рабочего места - в специальных образовательных учреждениях	2

20. Какая из форм обучения является для вас наиболее приемлемой:

Обучение без отрыва от производства	1
Обучение с отрывом от производства	2

21. Считаете вы ли достаточными, те формы внутреннего обучения, что используются на предприятии?

Да. Они меня удовлетворяют в полной мере	1
Нет, они требуют изменений	2

22. Считаете ли вы достаточными, те формы обучения вне рабочего места, что используются на данном предприятии в рамках профессионального развития персонала?

Да. Они меня удовлетворяют в полной мере	1
Нет, они требуют изменений	2

23. Какие из форм внутреннего обучения следует на ваш взгляд внедрить на предприятии?

инструктаж	1
ротация	2
ученичество и наставничество	3
лекция	4
рассмотрение практических ситуаций	5
деловые игры	6

24. Какие из форм внешнего обучения следует на ваш взгляд внедрить на предприятии?

Кратковременные курсы повышения квалификации	1
--	---

Заочную форму обучения в образовательных учреждениях.....	2
Выезд на однодневные семинары.....	3

Несколько слов о себе

Ваш пол:

1. мужской
2. женский

Сколько Вам лет? _____

Каков Ваш стаж работы на предприятии? _____

К какой категории персонала Вы относитесь (поставьте «галочку» напротив той категории персонала, к которой вы относитесь)?

Категория персонала	Руководитель	Специалист	Служащий	Рабочий	Рабочий не основного вида деятельности
	1	2	3	4	5

СПАСИБО ЗА ПОМОЩЬ В ИССЛЕДОВАНИИ!

Приложение Б

Таблица 1

Требования к претендентам на должность
Описание задач (с указанием главных видов деятельности, основных задач)

Требования к претендентам	Градация по важности		
	Очень важно	Важно	Желательно
1. Образование, специальность			
1.1. Высшее образование			
1.2. Другие виды образования			
1.3. Иностранные языки			
1.4. Опыт профессиональной деятельности (указанием стажа работы) в следующих областях			
1.5. Специальные знания			
2. Личностные предпосылки			
1.6. Логико-аналитические способности (способность анализировать проблемы - указать конкретный круг проблем _____ и делать по ним выводы			
1.7. Приспособляемость(способность разносторонне прорабатывать проблемы при возникновении различных ситуации(указать примеры) _____			
1.8. Организационные способности(способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы. Определение приоритетности заданий, распределение заданий с учетом возможностей исполнителей, организация работы до получения конкретного результата)			
1.9. Личная инициатива(умение проявить инициативу, высказать ряд идей в связи с _____(привести примеры)			
1.10. Способность принимать решения (степень самостоятельности при принятии решений, готовность отстаивать свои решения несмотря на внешнее сопротивление)			
1.11. Умение вести переговоры (например с _____(указать возможный круг партнеров, а также основные трудности в переговорах))			
1.12. Способность переносить нагрузки(умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок			

Таблица 1

Сводный анализ результатов анкетирования по оценке удовлетворенности работников условиями труда

респонденты	Оценка респондентов, баллы																	Итого:
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	1	1	1	4	5	1	1	2	2	4	5	1	2	1	2	3	4	40
2	1	2	1	4	5	1	1	2	2	4	5	1	1	2	3	4	5	44
3	1	1	1	4	5	1	1	2	2	4	5	1	1	2	3	4	5	43
4	1	2	1	4	5	1	1	2	2	4	5	1	1	2	3	4	5	44
5	1	1	1	4	5	1	1	2	2	4	5	1	1	4	2	4	5	44
6	1	2	1	4	5	1	1	2	2	4	5	1	1	4	2	4	5	45
7	1	1	1	4	5	1	1	2	2	4	5	1	1	4	2	4	5	44
8	1	2	1	4	5	1	1	2	2	4	5	1	1	4	2	4	5	45
9	1	1	1	4	5	1	1	2	1	4	5	1	1	4	2	4	5	43
10	1	2	1	4	5	1	1	2	1	4	5	1	1	1	2	3	5	40
11	1	2	1	4	5	1	1	2	2	4	5	1	2	1	2	3	5	42
12	1	1	2	4	5	1	1	2	3	4	5	1	1	1	2	3	5	42
13	2	1	1	2	3	1	1	2	1	4	5	1	1	1	2	3	5	36
14	2	1	2	2	3	1	1	2	2	4	5	1	1	4	5	3	5	44
15	2	1	1	2	3	1	4	5	1	4	5	1	1	4	5	3	5	48
16	2	1	1	2	3	1	4	5	1	4	5	1	2	4	5	3	5	49
17	2	3	1	2	3	1	4	5	1	4	5	1	1	4	5	3	5	50
18	2	1	1	2	3	1	4	5	1	4	5	1	1	4	5	3	5	48
19	1	1	2	2	3	1	4	5	1	4	5	1	1	2	4	2	5	44
20	1	1	1	2	3	1	4	5	1	4	5	1	1	2	4	2	5	43
21	1	1	1	2	3	1	4	5	1	4	5	1	1	2	3	4	5	44
22	1	1	1	2	3	1	4	5	1	4	5	1	1	2	4	2	5	43
23	1	1	1	2	3	1	3	5	1	4	5	1	1	2	4	2	5	42

Продолжение таблицы 1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
24	1	1	2	2	3	1	2	3	1	4	4	2	3	4	4	2	5	44
25	1	1	1	2	3	1	2	3	2	4	4	2	3	4	4	2	5	44
26	1	1	1	2	3	1	2	3	1	4	4	2	3	4	4	2	5	43
27	1	1	1	5	5	1	2	3	2	4	4	2	3	4	4	2	5	49
28	1	1	1	5	5	1	2	3	2	4	4	2	3	4	4	2	5	49
29	1	2	2	5	5	2	2	3	2	4	4	2	3	4	3	4	5	53
30	1	1	1	5	5	1	2	3	2	4	4	2	3	4	1	2	3	44
31	1	1	1	5	5	1	2	3	1	4	4	2	3	4	1	2	4	44
32	1	1	1	5	5	1	2	3	2	4	5	2	3	4	3	4	2	48
33	1	1	1	2	3	1	2	3	1	4	3	1	1	2	3	4	2	35
34	1	1	1	2	3	1	2	3	2	4	3	1	1	2	3	4	2	36
35	1	2	1	2	3	2	2	3	1	4	3	1	2	4	3	4	2	40
36	1	3	2	4	4	2	2	3	1	4	3	1	2	4	3	5	2	46
37	1	2	2	4	4	2	2	3	1	4	3	2	3	4	3	5	2	47
38	1	2	1	4	4	2	2	3	1	4	4	5	2	4	3	5	2	49
39	1	2	1	4	4	2	2	3	1	4	4	5	2	2	3	1	2	43
40	1	1	1	4	4	5	2	3	1	4	5	5	2	1	5	2	3	49
41	4	1	2	4	4	5	1	2	1	4	5	5	2	1	1	2	3	47
42	1	1	1	5	4	2	1	3	1	1	1	5	1	1	1	2	3	34
43	1	1	1	5	4	2	3	2	1	1	1	5	1	1	5	2	3	39
44	1	2	1	5	5	2	3	2	1	1	1	5	2	1	5	2	3	42

Продолжение таблицы 1.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
45	1	2	1	5	5	2	3	2	1	1	1	1	2	1	5	2	3	38
46	1	1	1	5	5	1	1	2	1	1	5	2	2	1	5	2	3	39
47	1	1	2	5	5	1	1	3	1	1	5	2	3	1	5	2	3	42
48	1	1	3	5	5	1	3	2	1	2	3	4	2	1	1	2	3	40
49	1	1	2	5	5	1	3	3	1	2	3	4	3	1	1	2	3	41
50	1	1	2	5	5	1	3	2	1	2	3	4	3	1	5	2	3	44
51	1	1	1	1	5	2	3	3	1	2	3	4	2	1	5	2	3	40
52	1	1	1	1	5	1	3	2	1	2	3	4	3	2	3	4	2	39
53	1	1	1	1	5	1	1	2	1	2	3	4	2	5	2	3	4	39
55	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	3	4	2	5	2	3	4	35
56	2	1	1	2	4	2	3	3	1	2	3	4	2	5	2	4	5	46
57	2	1	2	2	4	2	1	2	3	4	5	1	2	5	4	4	5	49
58	2	1	1	2	4	2	3	2	1	4	5	1	2	5	4	4	5	48
59	2	1	1	2	4	2	1	2	1	4	5	1	2	5	4	4	5	46
Сумма	72	76	74	194	245	82	122	167	80	200	241	126	108	168	189	177	237	2558
Ср. знач	1,22	1,29	1,25	3,29	4,15	1,39	2,07	2,83	1,36	3,39	4,08	2,14	1,83	2,85	3,20	3,00	4,02	43

Таблица 3

Начисление заработной платы основному производственному персоналу предприятия(ноябрь 2015 г.)

Должность	Оклад, руб.	Премия, руб.	Итого:	Доплата, руб.	Общий заработок, руб.
1	2	3	4	5	6
Ресторан					
Официант 1	9000	2700	11700	100	11800
Официант 2	9000	2700	11700	100	11800
Официант 3	9000	2700	11700	100	11800
Официант 4	9000	2700	11700	100	11800
Официант 5	9000	2700	11700	100	11800
Бармен 1	10500	3150	13650	100	13750
Бармен 2	10500	3150	13650	100	13750
Повар 1	11500	3450	14950	100	15050
Повар 2	11500	3450	14950	100	15050
Повар 3	11500	3450	14950	100	15050
Повар 4	11500	3450	14950	100	15050
Повар 5	11500	3450	14950	100	15050
Повар 6	11500	3450	14950	100	15050
Кухонный работник 1	7500	2250	9750	100	9850
Кухонный работник 2	7500	2250	9750	100	9850
Кухонный работник 3	7500	2250	9750	100	9850
Администратор 1	10500	3150	13650	100	13750
Буфетчик 1	10000	3000	13000	100	13100
Буфетчик 2	10000	3000	13000	100	13100
Итого:	188000	56400	244400	1900	246300

Продолжение таблицы 3.

1	2	3	4	5	6
Баннный комплекс и прокат					
Администратор 4	10500	3150	13650	100	13750
Инструктор по верховой езде 1	10000	3000	13000	100	13100
Инструктор по верховой езде 2	10000	3000	13000	100	13100
Инструктор по верховой езде 3	10000	3000	13000	100	13100
Сотрудник пункта проката	8000	2400	10400	100	10500
Банщик 1	8000	2400	10400	100	10500
Банщик 2	8000	2400	10400	100	10500
Банщик 3	8000	2400	10400	100	10500
Банщик 4	8000	2400	10400	100	10500
Итого:	80500	24150	104650	900	105550
Итого:	329500	98850	428350	3500	431850

Таблица 4

Оценка работы персонала по шкале трудового вклада

Работник	Упущения в работе								Итого:	Достижения в работе								Итого:	Итого коэффициент трудового вклада
	1	2	3	4	5	6	7	8		9	10	11	12	13	14	15	16		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	3	1	4	1	5	16	17

Ресторан																			
Официант 1	-	-0,25	-0,25	-0,25	-0,5	-0,1	0	-1	-2,35	0,25	0,25	0,25	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	1,65	0,3
Официант 2	-	-	-	-	-	-	-	-0,1	-0,1	-	0,25	-	0,5	-	-	-	-	0,75	1,65
Официант 3	-0,25	-0,25	-	-	-	-	-0,5	-	-1	0,25	-	-	0,1	0,1	0,1	0	1	1,55	1,55
Официант 4	-0,25	-0,25	-	-	-	-	-0,5	-	-1	0,25	-	-	0,1	0,1	0,1	0	1	1,55	1,55
Официант 5	-0,25	-0,25	-0,25	-	-0,1	-0,1	-0,5	-	-1,45	0,25	-	-	0,1	0	0,1	0,5	1	1,95	1,5
Бармен 1	-0,5	-0,25	-0,25	-	-	-	-0,5	-	-1,5	-	-	-	-	-	-	1	-	1	0,5
Бармен 2	-0,5	-0,25	-0,25	-	-	-0,5	0	-	-1,5	0,25	0,25	-	-	-	-	0,5	-	1	0,5
Повар 1	-0,5	-0,25	-0,25	-	-	-	-0,5	-	-1,5	0,25	0,25	-	-	-	-	0,5	-	1	0,5
Повар 2	-0,5	-0,25	-0,25	-	-	-	-0,5	-	-1,5	0,25	0,25	-	0,5	-	-	0	-	1	0,5
Повар 3	-0,5	-0,25	-0,25	-	-	-	-0,5	-	-1,5	0,25	0,25	-	-	-	-	0,5	-	1	0,5
Повар 4	-0,5	-0,25	-0,25	-	-	-0,5	0	-	-1,5	0,25	0,25	-	-	-	-	0,5	-	1	0,5
Повар 5	-0,5	-0,25	-0,25	-	-	-	-0,5	-	-1,5	0,25	0,25	-	-	-	-	0,5	-	1	0,5
Повар 6	-0,5	-0,25	-0,25	-	-	-	-0,5	-	-1,5	-	-	-	-	-	-	1	-	1	0,5
Кухонный работник 1	-	-	-	-	-	-	-	-0,1	-0,1	-	-	0,1	-	-	-	-	0,1	0,2	1,1
Кухонный работник 2	-0,25	-0,25	-0,25	-0,1	-0,1	-	-0,5	-	-1,45	0,25	-	-	0,1	-	0,1	0,5	1	1,95	1,5
Кухонный работник 3	-0,25	-0,25	-0,25	-	-	-	-0,5	-0,1	-1,35	0,25	-	-	-	-	0,1	0,5	1	1,85	1,5
Администратор 1	-	-0,25	-0,25	-0,1	-	-0,4	-0,5	-0,1	-1,6	0,25	-	0,25	0,1	-	0	0,5	1	2,1	1,5
Буфетчик 1	-0,25	-0,25	-	-	-	-0,3	-0,5	-0,1	-1,4	-	-	-	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	0,9	0,5
Буфетчик 2	-0,25	-0,25	-0,25	-0,1	-0,1	0	-0,5	0	-1,45	0,25	-	-	0,1	-	0,1	0,5	1	1,95	1,5
Итого:	-5,75	-4,25	-3,5	-0,55	-0,8	-1,9	-7	-1,5	-25,25	3,5	2	0,6	1,8	0,4	0,8	8	7,3	24,4	0,15

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	3	1	4	1	5	16	17
Банный комплекс и прокат																			
Администратор 4	-	-0,25	-0,25	-0,25	-0,1	-0,1	-0,5	-	-1,45	0,25	0,25	0,25	0,1	0,2	0,1	0,5	-	1,65	1,2
Инструктор по верховой езде 1	-0,25	-0,25	-	-	-0,1	-0,3	-0,5	-	-1,4	0,25	0,25	0,25	0	0,1	0,1	0,5	-	1,45	1,05
Инструктор по верховой езде 2	-	-0,25	-0,25	-	-	-	-0,5	-	-1	-	-	-	-	-	0,2	-	1	1,2	1,2
Инструктор по верховой езде 3	-0,25	-0,25	-0,25	-	-0,1	-	-0,5	-	-1,35	0,25	0,25	0,25	-	-	0,1	-	-	0,85	0,5
Сотрудник пункта проката	-	-0,25	-0,25	-0,1	-0,1	-0,4	-0,5	-	-1,6	0,25	-	0,25	0,1	-	-	0,5	-	1,1	0,5

Банщик 1		-0,25	-0,25	-0,1		-0,1	-0,5	-	-1,2	-	-	-	-	-	-	0,5	1	1,5	1,3
Банщик 2	-0,25	-0,25	-	-	-	-	-	-1	-1,5	0,25	0,25	0,25	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	1,65	1,15
Банщик 3	-0,25	-0,25	-	-0,1	-0,1	-0,2	-0,5	-	-1,4	0,25	0,25	0,25	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	1,65	1,25
Банщик 4	-0,25	-0,25	-	-	-	-	-	-1	-1,5	0,25	0,25	0,25	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	1,65	1,15
Итого:	-1,25	-2,25	-1,25	-0,55	-0,5	-1,1	-3,5	-2	-12,4	1,75	1,5	1,75	0,5	0,6	0,8	3,5	2,3	12,7	9,3

Таблица 5

Распределение премии среди работников предприятия пропорционально должностным окладам и КТВ

Должность	Число чел.	Должностной оклад, руб.	КТВ работника, доли	Сумма баллов	Удельный вес премии	Премия, руб.	Общий заработок, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
Ресторан							
Официант 1	1	9000	0,3	2700	0,331	893,7	9894
Официант 2	1	9000	1,65	14850	0,331	4915,35	13915
Официант 3	1	9000	1,55	13950	0,331	4617,45	13617
Официант 4	1	9000	1,55	13950	0,331	4617,45	13617
Официант 5	1	9000	1,5	13500	0,331	4468,5	13469
Бармен 1	1	10500	0,5	5250	0,331	1737,75	12238
Бармен 2	1	10500	0,5	5250	0,331	1737,75	12238
Повар1	1	11500	0,5	5750	0,331	1903,25	13403
Повар2	1	11500	0,5	5750	0,331	1903,25	13403
Повар3	1	11500	0,5	5750	0,331	1903,25	13403

Повар4	1	11500	0,5	5750	0,331	1903,25	13403
Повар5	1	11500	0,5	5750	0,331	1903,25	13403
Повар6	1	11500	0,5	5750	0,331	1903,25	13403
Кухонный работник 1	1	7500	1,1	8250	0,331	2730,75	10231
Кухонный работник 2	1	7500	1,5	11250	0,331	3723,75	11224
Кухонный работник 3	1	7500	1,5	11250	0,331	3723,75	11224
Администратор 1	1	10500	1,5	15750	0,331	5213,25	15713
Буфетчик 1	1	10000	0,5	5000	0,331	1655	11655
Буфетчик 2	1	10000	1,5	15000	0,331	4965	14965
Итого:	19	188000	18,15	170450	0,331	56400	244400

1	2	3	4	5	6	7	8
Банный комплекс и прокат							
Администратор 4	1	10500	1,2	12600	0,291	3666,6	14166,6
Инструктор по верховой езде 1	1	10000	1,05	10500	0,291	3055,5	13055,5
Инструктор по верховой езде 2	1	10000	1,2	12000	0,291	3492	13492
Инструктор по верховой езде 3	1	10000	0,5	5000	0,291	1455	11455
Сотрудник пункта проката	1	8000	0,5	4000	0,291	1164	9164
Банщик 1	1	8000	1,3	10400	0,291	3026,4	11026,4
Банщик 2	1	8000	1,15	9200	0,291	2677,2	10677,2
Банщик 3	1	8000	1,25	10000	0,291	2910	10910
Банщик 4	1	8000	1,15	9200	0,291	2677,2	10677,2
Итого:	9	80500	9,3	82900	0,291	24123,9	104650
Итого:	35	329500		303350		98850	428350

Таблица 6

Начисление заработной платы работникам предприятия

Должность	Окладно-премиальная форма				По методу КТВ				
	Оклад, руб.	Премия, руб.	Доплата, руб.	Общий заработок, руб.	Должност ной оклад, руб.	КТВ работника , доли	Премия, руб.	Доплата, руб.	Общий заработок, руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Официант 1	9000	2700	100	11800	9000	0,3	893,7	100	9993,7
Официант 2	9000	2700	100	11800	9000	1,65	4915,35	100	14015,35
Официант 3	9000	2700	100	11800	9000	1,55	4617,45	100	13717,45
Официант 4	9000	2700	100	11800	9000	1,55	4617,45	100	13717,45
Официант 5	9000	2700	100	11800	9000	1,5	4468,5	100	13568,5
Бармен 1	10500	3150	100	13750	10500	0,5	1737,75	100	12337,75
Бармен 2	10500	3150	100	13750	10500	0,5	1737,75	100	12337,75
Повар1	11500	3450	100	15050	11500	0,5	1903,25	100	13503,25
Повар2	11500	3450	100	15050	11500	0,5	1903,25	100	13503,25
Повар3	11500	3450	100	15050	11500	0,5	1903,25	100	13503,25
Повар4	11500	3450	100	15050	11500	0,5	1903,25	100	13503,25
Повар5	11500	3450	100	15050	11500	0,5	1903,25	100	13503,25
Повар6	11500	3450	100	15050	11500	0,5	1903,25	100	13503,25
Кухонный работник	7500	2250	100	9850	7500	1,1	2730,75	100	10330,75
Кухонный работник	7500	2250	100	9850	7500	1,5	3723,75	100	11323,75
Кухонный работник	7500	2250	100	9850	7500	1,5	3723,75	100	11323,75
Администратор 1	10500	3150	100	13750	10500	1,5	5213,25	100	15813,25
Буфетчик	10000	3000	100	13100	10000	0,5	1655	100	11755
Буфетчик	10000	3000	100	13100	10000	1,5	4965	100	15065
Итого:	188000	56400	1900	246300	188000	18,15	56418,95	1900	246300
Администратор 2	10500	3150	100	13750	10500	1,3	4995,9	100	15595,9
Администратор3	10500	3150	100	13750	10500	1,1	4227,3	100	14827,3
Горничная 1	8000	2400	100	10500	8000	0,8	2342,4	100	10442,4
Горничная 2	8000	2400	100	10500	8000	-	-	100	8100
Горничная3	8000	2400	100	10500	8000	1,2	3513,6	100	11613,6
Горничная 4	8000	2400	100	10500	8000	1,1	3220,8	100	11320,8
Горничная 5	8000	2400	100	10500	8000	-	-	100	8100
Итого:	61000	18300	700	80000	61000	5,5	18300	700	80000

Продолжение таблицы 6.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Администратор 4	10500	3150	100	13750	10500	1,2	3666,6	100	14266,6
Инструктор по верховой езде 1	10000	3000	100	13100	10000	1,05	3055,5	100	13155,5
Инструктор по верховой езде 2	10000	3000	100	13100	10000	1,2	3492	100	13592
Инструктор по верховой езде 3	10000	3000	100	13100	10000	0,5	1455	100	11555
Сотрудник пункта проката	8000	2400	100	10500	8000	0,5	1164	100	9264
Банщик 1	8000	2400	100	10500	8000	1,3	3026,4	100	11126,4
Банщик 2	8000	2400	100	10500	8000	1,15	2677,2	100	10777,2
Банщик 3	8000	2400	100	10500	8000	1,25	2910	100	11010
Банщик 4	8000	2400	100	10500	8000	1,15	2677,2	100	10777,2
Итого:	80500	24150	900	105550	80500	9,3	24123,9	900	105550
Итого:	329500	98850	3500	431850	329500	32,95	98850	3500	431850

Бланк самооценки кандидата на вакантную должность

№п/п	Параметры	Оценки (по пятибалльной системе)
1	Ф.И.О. претендента	
2	Наименование вакантной должности	
3	Общий вид: манера поведения, умение говорить, состояние здоровья	
4	Характерные черты: настойчивость, уверенность в себе, трудолюбие, терпимость	
5	Интеллект, способности	
6	Соответствующий опыт работы и / или знания	
7	Образование	
8	Склонности, интересы	
9	Готовность немедленно приступить к работе	
10	Общая приемлемость кандидата (с учетом будущих потребностей фирмы)	
11	Итого:	

График реализации программы по профессиональному развитию персонала
ООО «Лилит»

Категория персонала	Период: январь-май 2013 года					Место обучения
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	
1.Административно-управленческий персонал	2017 1					Учебный центр №1
2. Работники ресторана		2017 (1человек)	2017 (1человек)			Учебный центр №2

Согласие на размещение текста выпускной квалификационной работы
обучающегося в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева

Я, Ошаркова Надежда Григорьевна

(фамилия, имя, отчество)

разрешаю КГПУ им. В.П. Астафьева безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме и по частям написанную мною в рамках выполнения основной профессиональной образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра / специалиста / магистра / аспиранта (нужное подчеркнуть) на тему: Совершенствование кадрового потенциала как ресурса инновационного развития предприятия сервиса. (На примере ООО «Мини

(далее - ВКР) в сети Интернет в ЭБС КГПУ им. В.П. Астафьева, расположенном по адресу <http://elib.kspu.ru>, таким образом, чтобы любое лицо могло получить доступ к ВКР из любого места и в любое время по собственному выбору, в течение всего срока действия исключительного права на ВКР. Я подтверждаю, что ВКР написана мною лично, в соответствии с правилами академической этики и не нарушает интеллектуальных прав иных лиц.

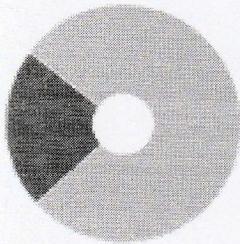
Ошаркова Н.Г.

(фамилия, имя, отчество)

Ошар

(Подпись, дата)

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно.



О документе

Оригинальность: 78.39%

Заимствования: 21.61%

Цитирование: 0%

Дата: 24.06.2016

Источников: 20

В кабинет вкр ооо лилит _1_ печать.docx

В кабинет

История отчетов | Выгрузить .apdx | Выгрузить .pdf | Краткая информация | Версия для печати

Руководство

№	%	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
[1]	2.94%	Дипломная: "Повышение квалификации персонала на предприятии"	http://westud.ru	29.03.2016	Модуль поиска Интернет
[2]	2.77%	Носкова К.А. Анализ практики управления человеческим капиталом, обеспечивающей инновационное развитие организаций	http://web.snauka.ru	27.10.2014	Модуль поиска Интернет
[3]	2.62%	Дипломная работа: Разработка плана мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии - BestReferat.ru - Банк рефератов, дипломы, курсовые работы, сочинения, доклады	http://bestreferat.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет

Еще найдено источников - 17, заимствования - 15.53%

Получить полный отчет

АКТ

о принятии к внедрению результатов работы
студента (ки) специальности

(имя, фамилия, отчество студента (ки))

на тему «Совершенствование кадрового потенциала, как ресурс инновационного развития предприятия сервиса на примере Ресторанно-гостиничного комплекса «Роев Ручей» (ООО «Лилит»»

1. Наименование предложения, разработанного в рамках проектирования:

В рамках совершенствования системы управления персоналом предприятия была разработана мероприятия, ориентированные на повышение квалификации персонала и внедрение новых методов стимулирования и совершенствование системы подбора кадров

2. Краткая аннотация:

Проведенный на предприятии анализ удовлетворенности персонала существующей системой мотивации показал, что для работников наибольшее значение имеет материальное стимулирование. Сотрудники не считают систему мотивации эффективной, способствующей формированию желательного поведения работников и достижению необходимого уровня производительности труда. Большая часть ответов респондентов показывает, что материальные стимулы, практикующиеся на предприятии, неэффективны. Работники в большинстве готовы выполнять какую - либо работу только за соответствующее материальное вознаграждение.

К просьбам руководства и расширению своих полномочий относятся без энтузиазма. Существующий уровень оплаты труда на предприятии считается неудовлетворительным: не соответствующим объему выполняемых функций и уровню квалификации персонала. При этом работники считают важным учет индивидуального вклада работника в общий результат деятельности предприятия. На это указало 60% опрошенных. Большое значение среди работников придается не материальному стимулированию и в частности усилению внимания руководства к личности работников, а также аспектам профессионального развития. Анализ удовлетворенности работников аспектами профессионального развития на предприятии выявил их негативное отношение к применяемым на предприятии формам внутреннего и внешнего обучения - до 86% респондентов считают, что данные направления требуют изменений.

3. Эффект от внедрения:

Совокупные затраты на реализацию данных мероприятий составят 123520 руб. Предложенные мероприятия при внедрении их на предприятии позволят повысить эффективность управления персоналом предприятия.

5. Внедрение первого и второго этапов предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом позволит увеличить выручку от реализации продукции на 15% до 9684150руб. При этом затраты предприятия составят 6049170руб. Прибыль предприятия возрастет на 15,1% и составит в 2015 году 3634980руб. Рентабельность изменится незначительно на 0,04% и составит 37,54%. При этом возможна экономия средств от совершенствования системы подбора персонала -18000руб.

4. Место и время использования предложения:

ООО «Лилит», март-май 2016 г.

5. Форма внедрения: разработка мероприятий по оптимизации

Руководитель предприятия

(учреждения, отдела)

Лусево (расшифровка подписи)



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА»

Кафедра экономики и управления

ДНЕВНИК
ПРОХОЖДЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ
(ПРЕДДИПЛОМНОЙ) ПРАКТИКИ

Студента(ки) 4 курса 46 группы
Ошлаковой Надежды Григорьевны
(фамилия, имя, отчество)

Место прохождения практики: ООО «Лилит» Ресторанно-гостиничный
комплекс «Роев ручей»

Практика пройдена с 14.03.2016г по 23.05.2016г

Руководитель практики от организации: Управляющая, Яцеева Татьяна
Владимировна.

Руководитель практики от вуза: Доцент, кандидат педагогических наук.
Грасс Татьяна Петровна

Руководитель ВКР : Профессор, доктор экономических наук,
член-корреспондент РАО
Фалалеев Альберт Николаевич

Красноярск 2016

**ИНДИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИКИ
Ф.И.О. студента Ошлакова Надежда Григорьевна**

№ п/п	Дата	Краткое содержание выполненной работы	Место работы (замещаемая должность)
1	2	3	4
1	14.03	Прибытие на место практики, проведение инструктажа	Помощник специалиста по кадрам
2	15.03	Изучение устава предприятия	Помощник специалиста по кадрам
3	16.03	структура управления	Помощник специалиста по кадрам
4	17.03	должностные инструкции	Помощник специалиста по кадрам
5	18.03	Исследование должностных инструкций	Помощник специалиста по кадрам
6	21.03	Исследование должностных инструкций	Помощник специалиста по кадрам
7	22.03	Исследование должностных инструкций	Помощник специалиста по кадрам
8	23.02	Исследование положения об оплате труда	Помощник специалиста по кадрам
9	24.03	Участие в составлении табеля рабочего времени	Помощник специалиста по кадрам
10	25.03	Участи в расчете заработной платы	Помощник специалиста по кадрам, бухгалтерия
11	28.03	Исследование бухгалтерской отчетности предприятия	Помощник специалиста по кадрам, бухгалтерия
12	29.03	Исследование бухгалтерской отчетности предприятия	Помощник специалиста по кадрам, бухгалтерия
13	30.03	Исследование бухгалтерской отчетности предприятия	Помощник специалиста по

			кадрам, бухгалтерия
14	31.03	Исследование бухгалтерской отчетности предприятия	Помощник специалиста по кадрам, бухгалтерия
15	01.04	Исследование бухгалтерской отчетности предприятия	Помощник специалиста по кадрам, бухгалтерия
16	04.04	Исследование структуры персонала по возрасту, полу и образованию	
17	05.04	Исследование процедуры найма персонала	
18	06.04	Участие в собеседовании	
19	07.04	Исследование системы обучения персонала	
20	08.04	Участие в разработке программы обучения	
21	11.04	Составление анкеты на основе полученной информации о предприятии.	
22	12.04	Составление анкеты на основе полученной информации о предприятии.	
23	13.04	Проведение опроса работников предприятия	
24	14.04	Проведение опроса работников предприятия	
25	15.04	Проведение опроса работников предприятия	
26	18.04	Кодирование и обработка анкет	
27	19.04	Оценка эффективности системы управления	
28	20.04	Исследование организации адаптации новых работников.	
29	21.04	Исследование организации адаптации новых работников.	
30	22.04	Исследование организации адаптации новых работников.	
31	25.04	Исследование организации адаптации новых работников.	
32	26.04	Исследование организации и планирования деловой карьеры и формирования кадрового резерва	
33	27.04	Исследование организации и планирования деловой карьеры и формирования кадрового резерва	
34	28.04	Исследование организации и планирования деловой карьеры и формирования кадрового	

		резерва	
35	29.04	Исследование организации и планирования деловой карьеры и формирования кадрового резерва	
36	04.05	Исследование организации и планирования деловой карьеры и формирования кадрового резерва	
37	05.05	Выявление проблем и перспектив развития предприятия	
38	06.05	Выявление проблем и перспектив развития предприятия	
39.	10.05	Выявление проблем и перспектив развития предприятия	
40.	11.05	Выявление проблем и перспектив развития предприятия	
41.	12.05	Разработка мероприятий по оптимизации управления	
42	13.05	Разработка мероприятий по оптимизации управления	
43	16.05	Разработка мероприятий по оптимизации управления	
44	17.05	Оценка эффективности мероприятий	
45	18.05	Оценка эффективности мероприятий	
46	19.05	Оценка эффективности мероприятий	
47.	20.05	Сбор материалов для ВКР	
48	23.05	Составление отчета	

Подпись практиканта _____

Содержание и объем выполненных работ подтверждаю.

Руководитель практики от организации _____ (_____)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

МП организации

Содержание и объем выполненных работ подтверждаю.

Руководитель практики от кафедры _____ (_____)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О.)

Календарный план прохождения производственной(преддипломной) практики

Студентом 4 курса Социально-культурный сервис ИСГТ

Ошлакова Надежда Григорьевна (ф.и.о.)

№ п/п	Наименование работ и индивидуальных заданий	Период выполнения работ и заданий
1	2	3
1.	Изучение общих сведений об организации	14.03-20.03
2.	Исследование персонала предприятия	21.03-28.03
3.	Исследование системы управления персоналом	29.03-05.04
4.	Исследование системы найма и отбора персонала в организацию	06.04-10.04
5.	Исследование организации адаптации новых работников.	11.04-16.04
6.	Исследование системы обучения персонала	17.04-20.04
7.	Исследование организации и планирования деловой карьеры и формирования кадрового резерва	21.04-30.04
8.	Выявление проблем и перспектив развития предприятия	04.05-06.05
9.	Сбор материалов для ВКР	10.05-13.05
10.	Составление отчета	16.05-23.05

Руководитель практики от вуза _____

Ф.И.О.

Подпись

Руководитель практики от предприятия (организации) _____

Ф.И.О.

Подпись

МП организации

Отзыв-характеристика

Студент (ка) 4 курса ИСГТ Ошлакова Надежда Григорьевна (ф.и.о.) с 14.03.2016 г по 23.05.2016 г прошел (ла) преддипломную практику в ООО «Лилит».

В период практики выполнял (ла) обязанности помощника специалиста по кадрам.

За время прохождения практики

Ошлакова Надежда Григорьевна (ф.и.о.) показал(ла) отличный уровень теоретической подготовки, хорошее умение применить и использовать знания,

полученные в Институте, для решения поставленных перед ней практических задач.

Программа практики выполнена полностью.

В целом работа практиканта Ошлаковой Надежда Григорьевны (ф.и.о)

заслуживает оценки «Отлично».

Руководитель

(организации) _____ (ф.и.о) _____ (подпись)

МП организации

Содержание

Введение.....	9
1 Экономическая характеристика деятельности предприятия.....	10

2 Исследование основных показателей деятельности ресторана.....	14
3 Характер кадрового потенциала ресторана и тенденции изменения.....	21
4 Проблемы эффективного использования состояния и использование кадрового потенциала предприятия.....	35
Заключение.....	39
Список литературы.....	41
Приложение	42

Введение

В каждой организации персонал имеет огромное значение. Без людей нет организации. Без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достичь своих целей. Хорошая организация стремится максимально

эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

Повышение квалификации на предприятии - непрерывный процесс, который может заключаться как в новых концепциях, так и в стандартных подходах.

Квалификация - это совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности .

Актуальность темы исследования заключается в том, что одним из важнейших фактором конкурентоспособности и эффективности экономических систем в рыночных условиях является наличие трудовых ресурсов, способных решать весь комплекс внутрифирменных задач.

Актуальный и целесообразный путь развития предприятия общественного питания – ставка на развитие кадров.

Практика проходила в Ресторанно- гостиничном комплексе Роев Ручей ООО «Лилит».

Объектом изучения выступал персонал в ресторане. В каждой организации персонал имеет огромное значение. Без людей нет организации. Без квалифицированных кадров ни одна организация не сможет достичь своих целей. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала.

Цель практики – Получение профессиональных умений и опыта самостоятельной профессиональной деятельности на предприятиях социально-культурного сервиса.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Закрепить и углубить теоретические знания, умения и навыки, полученные при обучении.

2. Изучить систему работы базы практики, специфику менеджмента и содержание деятельности специалиста в сфере социально-культурного сервиса.

3. Довести качество профессиональных умений и навыков до уровня, позволяющего самостоятельно решать практические задачи, связанные с деятельностью сервисной услуг организации.

4. Содействовать формированию профессионально-значимых качеств личности, обуславливающих устойчивый интерес, активное и творческое отношение к работе специалиста в сфере социально-культурного сервиса.

Предмет исследования: проблемы кадрового потенциала на предприятии сервиса.

Отчет состоит из введения, двух глав и заключения.

Апробация результатов оптимизации отражена в акте внедрения, представленном в приложении 1.

1 Экономическая характеристика деятельности предприятия

ООО ресторан «Лилит» образовалось в 2005 году.

Таблица 1 – Общая характеристика предприятия (организации) в сфере социально-культурного сервиса

<i>Показатели</i>	<i>Характеристика</i>
Наименование предприятия	Роев Ручей, ООО «Лилит»
Юридический адрес	660078, г. КРАСНОЯРСК, ул. 60 ЛЕТ ОКТЯБРЯ, д.
Фактический адрес	660078, г. КРАСНОЯРСК, ул. 60 ЛЕТ ОКТЯБРЯ, д.
Дата регистрации	12.04.2005
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Вид деятельности	Общественное питание
Сумма уставного капитала, тыс.руб.	10000
Среднесписочная численность	59
в т.ч. основного персонала, чел	28
Основные поставщики	ИП Еремин А.Л., ООО «Метро», ООО «Мясной
Основные конкуренты	ООО «Черное море», ООО «Фон Барон», ООО «Кондор», ИП Смирнова Н.Л.
Основные потребители	Граждане, имеющие намерение заказать или заказывающий, использующий услуги общественного питания исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.
Система налогообложения	УСН
Рейтинг предприятия в регионе	Высокий, так как при опросе 78 из 100 человек отметили, что знают данный ресторан.

Предприятие является юридическим лицом и самостоятельно отвечает всем своим имуществом по долгам и обязательствам, может быть истцом и ответчиком в суде.

Организация занимается не запрещенной законом предпринимательской деятельностью (оказание услуг в области общественного питания). Высшим органом управления организацией является сам директор, т.к это единственный учредитель который обладает 100 % уставного капитала.

Предприятие самостоятельно планирует свою деятельность, определяет перспективы развития, исходя из спроса на услуги ресторана и необходимости обеспечения производственного и социального развития предприятия.

Общество действует на основании Гражданского Кодекса РФ, имеет

самостоятельный баланс, расчетный и иные счета; имеет в собственности обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права. Является самостоятельной хозяйственной единицей, действующей на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости. Основу планов составляют хозяйственные договоры, заключенные с заказчиками, потребителями продукции, работ и услуг. Предприятие свободно в выборе предмета договора, определения обязательств, любых других договорных условий, не противоречащих действующему законодательству.

Виды хозяйственной деятельности ООО ресторана «Лилит» согласно Устава:

1. Услуги общественного питания.
2. Оптовая и розничная торговля пищевыми продуктами, включая напитки.
3. Производство и реализация товаров народного потребления.
4. Посредническая деятельность.
5. Информационные услуги на коммерческой основе.

Миссия фирмы – удовлетворение потребностей жителей города и обеспечение населения качественными услугами общественного питания.

В собственности предприятия имеются основные средства:

- Оборудование для приготовления блюд;
- Оргтехника – компьютеры, принтеры, ксерокс, факс.
- Транспортные средства — 1 автомобильное средство марки ВАЗ 21093.

Кухня ресторана отличается высоким качеством и широким ассортиментом.

При приготовлении блюд используется только качественное и экологически чистое сырье, а также проверенная временем рецептура и новейшие технологические разработки.

ООО ресторан «Лилит» согласно Устава предлагает:

- проведение торжественных и корпоративных банкетов;
- обслуживание туристических групп, проживающих в ГК «Лилит» (завтраки, обеды, ужины);
- деловые обеды (экспресс-ланчи);
- фуршеты;
- выездное обслуживание;
- организацию развлекательной программы.

ООО ресторан «Лилит» работает на договорной основе с рядом поставщиков, которые поставляют сырье, барную продукцию и различного вида товары, необходимые для работы ресторана.

Основными поставщиками являются такие предприятия г. Красноярска:

- ООО «Юнимилк» (молочные и кисломолочные продукты);
- ЗАО «Шувалово» (гастрономическую продукцию);
- ОАО «Русский хлеб» (хлебобулочные изделия);
- ООО «Молпром» (масло, сыры);
- ИП Орлов Р.П. (специи);
- ИП Мамоян Р.А. (фрукты, овощи);
- ООО «Дом вина» (барная продукция);
- ООО «Дил» (соки);
- ООО «Кортекс» (бытовая химия).

Перед рестораном «Лилит» открываются новые перспективы развития. В ближайшее время, согласно стратегии развития предприятия, ресторан планирует открыть летнюю веранду на крыше ресторана с целью привлечения новых клиентов, а также расширить спектр оказываемых услуг для потребителей.

Такого развития на рынке услуг общественного питания ресторан «Лилит» добился благодаря своим сильным сторонам в подходе работы с клиентами.

SWOT исследование деятельности ресторана указан в таблице 2.

Таблица 2 - SWOT исследование

Возможности	оценка	Угрозы	оценка
мода на посещения ресторанов	5	уровень инфляции	4
местоположение	5	Реальные конкуренты	4
проходимость	5	курсы валют	4
Потребители	4	Потенциальные конкуренты	4
Сильные стороны	оценка	Слабые стороны	оценка
Качество продукта	4	Нет программ развития персонала	3
профессионализм, оперативность и надежность ресторана	3	Недостаточно финансовых ресурсов	4
деятельность организации охватывает практически весь спектр операций в ресторанном бизнесе.	4	Ограниченность оборотных средств	4
разумная ценовая политика	5	Неэффективное управление	3

Принципы работы ресторана согласно Кодексу корпоративного управления:

- профессионализм, порядочность, прагматизм;
- коллектив из высококвалифицированных сотрудников обеспечивает высокое качество услуг, предоставляемых организацией.

Организационная структура управления предприятием указана на

рисунке 1.

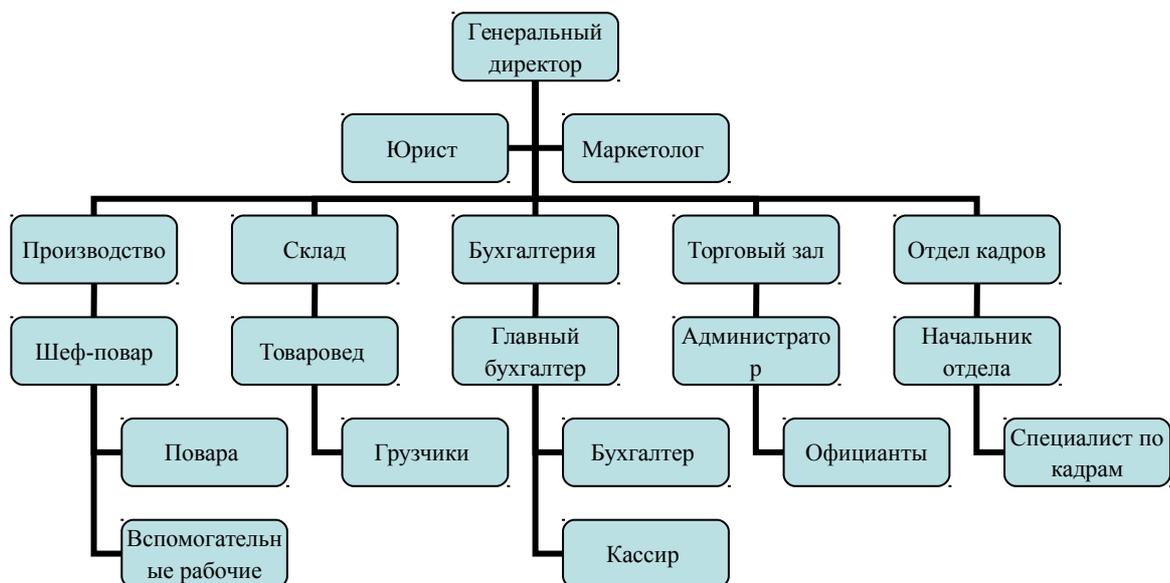


Рисунок 1 – Организационная структура управления предприятием

Итак, основной целью деятельности ООО ресторан «Лилит» согласно Устава предприятия является удовлетворение потребностей жителей города и обеспечение населения качественными услугами общественного питания и получение прибыли.. Внешняя сторона деятельности предприятия обусловлена отношениями с поставщиками, потребителями, партнерами, кредиторами.

2 Исследование основных показателей деятельности ресторана

ООО «Лилит»

Одним из наиболее важных моментов в исследовании деятельности организации является исследование его основных показателей. Исследование их динамики позволяет охарактеризовать состояние предприятия, определить имеющиеся у предприятия резервы и выявить основные проблемы стоящие, перед предприятием. Происследованию основных технико-экономических показателей деятельности Ресторана ООО «Лилит» (табл.3) Данное предприятие отличается высоким уровнем динамики по большинству из своих технико-экономических показателей деятельности[36,37,38]. Данные показатели являются наиболее значимыми для исследования эффективности деятельности предприятия.

Таблица 3 – Исследование основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2013-2015 гг

Показатели	Ед. изм.	2013 год	2014 год	2015	Отклонение (+/-)	Темп роста (снижения), %
Выручка (оборот розничной торговли,	тыс. руб.	5200,00	6617,23	8421,00	3221,00	61,94
Торговая площадь	м2	234,00	234,00	234,00	0,00	0,00
Оборот на один м2	тыс.	22,22	28,28	35,99	13,76	61,94
Среднесписочная	чел.	60,00	59,00	59,00	-1,00	-1,67
В т.ч. основного	чел.	48,00	47,00	47,00	-1,00	-2,08
Производительность	тыс.	86,67	108,48	142,73	56,06	64,69
В т.ч.	тыс.	108,33	140,79	179,17	70,84	65,39
Среднегодовая	тыс.руб.	31456,00	32961,00	32967,00	1511,00	4,80
Фондоотдача	1руб./ру	0,17	0,20	0,26	0,09	54,52
Фондоемкость	на руб.	6,05	4,98	3,91	-2,13	-35,28
Коэффициент	на	0,17	0,20	0,26	0,09	54,52
Среднегодовая	тыс.руб.	22678,00	21781,00	28900,00	6222,00	27,44
Время обращения	дни	82,55	109,37	104,90	22,35	27,08
Скорость обращения	обороты	0,23	0,30	0,29	0,06	27,08
Коэффициент эффективности	1руб./ру б.ОС	82,55	109,37	104,90	22,35	27,08
Себестоимость	тыс. руб.	3307,20	4087,85	5263,00	1955,80	59,14

Валовая прибыль	тыс. руб.	1892,80	2529,38	3158,00	1265,20	66,84
- уровень в % к	%	36,40	38,22	37,50	1,10	3,03
- уровень в % к	%	57,23	61,88	60,00	2,77	4,84
Коммерческие и					0,00	#ДЕЛ/0!
- сумма	тыс. руб.	1700,00	2134,00	224,00	-1476,00	-86,82
- уровень в % к	%	32,69	32,25	2,66	-30,03	-91,86
Прибыль (убыток) от	тыс. руб.	192,80	395,38	2934,00	2741,20	1421,78
- в % к выручке	%	3,71	5,98	34,84	31,13	839,71
Прибыль (убыток) до	тыс. руб.	192,80	395,38	2934,00	2741,20	1421,78
- в % к выручке	%	3,71	5,98	34,84	31,13	839,71
Текущий налог на	тыс. руб.	38,56	79,08	586,80	548,24	1421,78
в т.ч. постоянные	тыс. руб.	38,56	79,08	586,80	548,24	1421,78
Чистая прибыль	тыс. руб.	154,24	316,30	2347,20	2192,96	1421,78
- в % к выручке	%	2,97	4,78	27,87	24,91	839,71

Исследование данных, представленных в таблице 3, свидетельствует, что в течение рассматриваемого периода, для предприятия характерен рост по большинству из его показателей. Так в период с 2013 по 2015 годы выручка от реализации увеличилась на 61,94% (на 3221 тыс. руб.). Затраты предприятия также возросли и составили в 2015 году-5263 тыс. руб. Прибыль предприятия увеличилась в исследуемом периоде на 66,84% (на 1265,2 тыс. руб.). Это произошло в результате увеличения туристического потока на 21% (на 330 человек).

Рассмотрим данные показатели более подробно.

Далее проанализируем затраты предприятия (табл. 4).

Таблица 4 - Динамика затрат предприятия в 2013 - 2015 гг., тыс. руб.

Показатель	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013г.
Материальные затраты	1676,75	2068,45	2457,82	146,58
Заработная плата	509,31	637,70	752,609	147,77
Отчисления на социальные нужды	155,44	183,95	215,783	138,82
Амортизация	965,70	1197,74	1415,75	146,60
Прочие	307,57	384,26	421,04	136,89
Итого:	3307,2	4087,85	5263	159,14

Исследование данных представленных в таблице 5 свидетельствует, что в исследуемом периоде затраты предприятия выросли на

59,14%. Данные изменения были вызваны увеличением объемов оказываемых предприятием услуг, увеличением численности персонала предприятия, фонда оплаты труда и введением новых основных фондов. Наибольший удельный вес в структуре затрат предприятия составляют материальные затраты -46,7% (рис.2).

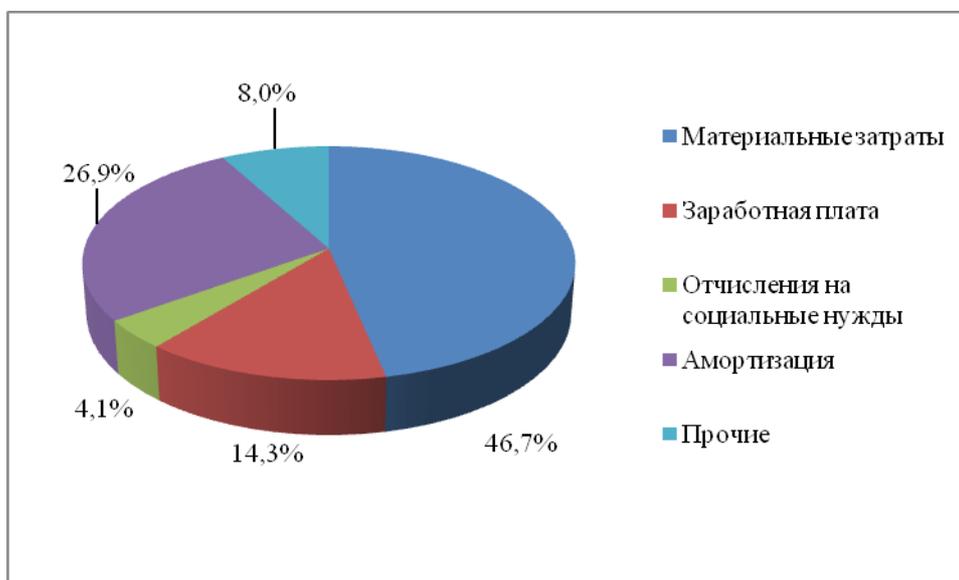


Рисунок 2. Структура затрат Ресторана ООО «Лилит» в 2015 году, в %

Также высокий удельный вес составляют затраты на заработную плату (14,3%) и амортизация (26,9%). Наименьший удельный вес характерен для отчислений на социальные нужды-4,1%. При этом прибыль предприятия выросла на 66,84%, составив в 2015 году 3158,0 тыс. руб.

Данные изменения оказали значительное влияние на изменение рентабельности предприятия. В рассматриваемом периоде она увеличилась до 37,50%. Данная тенденция связана с повышением эффективности деятельности предприятия.

Происследованиеируем изменение численности персонала предприятия (табл.5).

Таблица 5 - Изменение численности персонала предприятия в период с 2013 по 2015гг., чел.

Категория персонала	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. в % к 2013г.
1. Промышленно-производственный персонал	48	47	47	97,9
2. Административно-управленческий персонал	12	12	12	100,0
Итого:	60	59	59	98,3

В исследуемом периоде в численности персонала произошли незначительные изменения. Она снизилась на 1,7%. Наибольшие изменения произошли в численности промышленного персонала. Данный показатель снизился на 2,1 % и составил 47 человек. Данные изменения произошли вследствие увольнения одного из конюхов.

В исследуемом периоде средняя заработная плата выросла на 50,27%.

Таким образом, исследование основных технико-экономических показателей предприятия показало, что ресторан ООО «Лилит» является динамично развивающимся предприятием. В период с 2013 по 2015 годы, для предприятия характерен рост по большинству из его технико-экономических показателей. Так в данный период выручка от реализации увеличилась на 61,94% (на 3221 тыс. руб.). Затраты предприятия также возросли и составили в 2015 году - 5263 тыс. руб. Прибыль предприятия увеличилась в исследуемом периоде на 66,84% (на 1265,2 тыс. руб.). Это произошло в результате увеличения туристического потока на 21% (на 330 человек). Это в свою очередь отразилось на уровне рентабельности – в 2015 году он составил 37,50%, что на 1,1 % больше чем в 2013 году. Численность работников за тот же период снизилась на 1 человека. Возросла и средняя заработная плата работников, составив в 2015 году 12756,08 руб.

3 Характер кадрового потенциала ресторана и тенденции изменения

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов, процедуры принятия и реализации управленческих решений. Система управления персоналом является основой менеджмента организации, поскольку реализует основную задачу менеджмента - организацию деятельности. Эффективность менеджмента напрямую зависит от качества управления персоналом.

Система управления персоналом организации включает общее и линейное руководство, а также определенный состав функциональных подсистем, таких как: подсистема условий труда; подсистема трудовых отношений; подсистема оформления и учета кадров; подсистема планирования; подсистема юридических услуг; подсистема развития социальной инфраструктуры; подсистема разработки оргструктуры управления. Данная классификация дает исчерпывающий перечень функций, приписываемых службе управления персоналом. Тем не менее, набор тех или иных функций системы управления персоналом в разных компаниях различен, так как обычно каждый руководитель выбирает те элементы, которые на его взгляд, лучше подходят к конкретной ситуации и кажутся ему полезными для успешной работы организации. В то же время существует стандартный набор функций системы управления персоналом, которые в сумме своей представляют кадровую политику фирмы.

Систему управления персоналом, характеризуется также такими параметрами, как: соответствие персонала целям и миссии фирмы (уровень образования, квалификация, понимание миссии, отношение к работе); эффективность системы работы с персоналом - соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом; избыточность или недостаточность персонала,

расчет потребности, планирование количества; сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально - психологических характеристик; структура интересов и ценностей, господствующих в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты; ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы; интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития.

На исследуемом предприятии система управления персоналом в широком смысле этого слова как таковая отсутствует. Отдел кадров и иные службы, связанные с управлением персоналом на предприятии не представлены. Решение основных вопросов по управлению персоналом осуществляется директором предприятия и специалистом по управлению персоналом. Главная цель управления персоналом на предприятии состоит в формировании численности и состава работников, отвечающих специфике деятельности данного предприятия и способных обеспечивать основные задачи его развития в предстоящем периоде. Директор решает вопросы о целесообразности приема сотрудника в соответствии с Регламентом «Порядок приема персонала на Ресторана Лилит».

Предприятие ведет активный поиск необходимых ему работников. Процедура поиска и приема персонала на работу четко отрегулирована. Набор ведут из внешних источников. Подбором персонала на предприятии занимается специалист по персоналу и директор. Поиск персонала осуществляется посредством размещения объявлений в газетах, обращения в кадровые агентства и через своих знакомых и знакомых работников ресторана. В каждом случае оговариваются требования к работникам (желательно наличие высшего образования, опыт работы и т.д.). Затем из всех привлеченных кандидатов на вакантное место проводится отбор. Отбор кандидатов на вакантные должности занимает в механизме управления

персоналом особое место, поскольку: весь коллектив предприятия является результатом отбора, принятие решений по этому вопросу обеспечивает приток на предприятии наилучших кадров.

На предприятии нет четкой системы кадрового планирования, что включает планирование обучения персонала, найма и отбора персонала.

Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней и носит периодический характер. Так в связи со стабилизацией положения предприятия и реализацией планов по расширению видов деятельности организации была проведена оценка потребности в персонале. Оценка выявила необходимость в будущем привлечения персонала общим числом 12 человек. Это связано реализацией планов по строительству спортивно-оздоровительного комплекса и расширением номенклатуры услуг.

Процесс отбора персонала на предприятии включает следующие этапы: заполнение анкеты кандидата на должность; предварительная отборочная беседа (интервью); проверка рекомендаций; медицинское обследование; принятие окончательного решения.

На первом этапе заполняется анкета кандидата на должность, включающая вопросы о биографии, образовании и опыте работы. Это позволяет менеджеру по персоналу создать первоначальное впечатление о кандидате. Проверяются следующие характеристики: образование (желательно высшее или средне профессиональное), возраст (желательно от 19 до 40 лет); предыдущее место работы и частота перехода с одной работы на другую. В обязательном порядке проверяется правильность указанного места проживания, наводятся справки о ближайших родственниках (особенно на наличие уголовного прошлого). На втором этапе проводится собеседование в виде слабоструктурированного интервью (без заранее составленного списка вопросов). Проводящий беседу служащий готовит лишь список тем, которые следует затронуть, а иногда не делает даже этого.

При проведении собеседования менеджер старается подойти к нему наиболее тщательно и стремиться учитывать все классические ошибки при оценке кандидатов во время собеседования: первое впечатление, отсутствие измеримых критериев, стереотипизация, подмена критериев. Главным преимуществом этого типа является свобода и непринужденная обстановка, позволяющие интервьюеру подстраиваться к ситуации с конкретным заявителем. Тем не менее, часто может возникнуть проблема в виде невозможности систематического получения всего объема информации. Этот метод характеризуется также спонтанностью. Представленные кандидатом рекомендации также тщательно проверяются. Недостатком данной системы на предприятии является то, что работник проходит собеседование с несколькими руководителями, что делает данный процесс трудоемким. По решению руководителя сотрудник может быть принят без представления рекомендации. Процесс проверки может идти как до, так и после диагностического интервью. Медицинское обследование – носит обязательный характер. Завершающим этапом является принятие окончательного решения. Исследование интервью с составлением соответствующей справки делается сразу, после ухода кандидата, также используются собственные заметки и записи интервьюера. Результаты собеседования могут быть следующие: установление контакта с кандидатом как с потенциальным партнером; заключение о кандидате, для предоставления на рассматриваемую должность; заключение о кандидате, для использования в должности, планируемой в будущем; заключение о нецелесообразности дальнейшей работы с кандидатом; выход через рассматриваемого кандидата на новые полезные контакты. Сообщение о результатах собеседования кандидату передается посредством телефонного звонка или письменно через почту. Однако поскольку собеседование не формализовано, и его результаты нигде не фиксируются, соответственно прием на работу происходит на основании впечатления, произведенного человеком. Поэтому, в основном, для сотрудников, принимаемых на рабочие специальности, устанавливается

испытательный срок, по истечении которого принимается окончательное решение о приеме на работу.

С принятым на работу работником проводится предварительная работа с целью: ознакомления с внутрифирменными правилами и принципами взаимоотношения сотрудников; уведомления кандидата об условиях труда, должностных обязанностях, порядке и условиях оплаты труда; ознакомления с правилами техники безопасности, противопожарной безопасности и охраны труда. Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя. На работников, поступивших, на работу впервые заполняется трудовая книжка не позднее недельного срока со дня приема на работу. В соответствии со ст.67 Трудового Кодекса РФ, с принимаемым на работу заключается трудовой договор, с испытательным сроком, не превышающим 3 месяцев. Трудовой договор оформляется в письменной форме в двух экземплярах, один из которых выдается сотруднику, а другой хранится в личном деле сотрудника у работодателя. На предприятии также разработана анкета, которая заполняется при увольнении работников. Данная анкета направлена на выявление причин текучести и устранение неблагоприятных ситуаций.

По состоянию на конец 2015 года численность персонала ресторана Лилит составила 59 человек (табл. 7).

Таблица 7 - Характеристика работников предприятия по категориям персонала

Категория работников	2013г.		2014г.		2015г.	
	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %	чел.	Уд. вес, %
Управленческий персонал, всего	12	20,00	12	20,34	12	20,34
в том числе						
- руководители	4	6,67	4	6,78	4	6,78
- специалисты	8	13,33	8	13,56	8	13,56
Производственный персонал, всего	48	80,00	47	81,36	47	81,36
в том числе						
- основные	36	60,00	35	59,32	35	59,32
- вспомогательные	12	20,00	12	20,34	12	20,34
Итого:	60	100,0	59	100,0	59	100,0

Руководители: генеральный директор, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, начальник производства.

Специалисты: бухгалтера, специалисты по кадрам, товаровед, экономист, маркетолог, юрист.

За последние три года численность персонала снизилась на 1 человека до 59 человек, из них: управленческий персонал остался на прежнем уровне - 12; производственный персонал снизился на 1 человека, основных работников на данный момент насчитывается 35 человек вместо 36, а вспомогательных - 12. Изменение численности персонала связано с увольнением одного из работников в связи с нарушением трудовой дисциплины.

Основными направлениями движения рабочей силы являются: прием на работу, перевод с должности на должность или из разряда в разряд, перевод из отдела в отдел, уход в отпуск, увольнение. Каждый из этих случаев оформляется соответствующими документами. При приеме на работу составляются приказы (распоряжения) о принятии на работу (форма NT-1). На основании приказа на работника заводится личная карточка (форма №Т-2), а в бухгалтерии открывается лицевой счет и налоговая карточка учета совокупного годового дохода физического лица. На вновь принятых заводится и хранится трудовая книжка. Каждому работнику предприятия, принятому на постоянную работу присваивается табельный номер, который является шифром аналитического учета и проставляется во всех документах по учету расчетов с персоналом. На основании приказа (распоряжения) о приеме на работу и под соответствующим табельным номером администратор заносит работника в табель. Все первичные документы, связанные с движением личного состава, поступают в бухгалтерию предприятия и служат основанием для начала или прекращения начисления заработной платы, изменения тарифных ставок и тому подобное. На предприятии ведется табельный учет, который обеспечивает контроль за своевременной явкой работников на работу и своевременным их уходом по

окончании рабочего дня в соответствии с действующим на предприятии трудовым распорядком, а также контроль за нахождением сотрудников в рабочее время. Результатом табельного учета является составление табеля. Для ведения табельного учета используют унифицированные обозначения видов затрат рабочего времени. Все виды затрат рабочего времени делятся на 4 типа: отработанное время; неотработанное время; неотработанное неоплачиваемое время; праздничные и выходные дни. Каждому виду затрат присваивается два шифра – буквенный и цифровой. По окончании месяца табель закрывается, то есть в нем подсчитывается по каждому работающему: количество дней явок на работу, неявок по причинам, количество неотработанных часов (опоздания, преждевременный уход с работы, простои), общее количество отработанных часов, в том числе ночные, переработка. Табель подписывается администратором и передается в бухгалтерию.

Тем не менее для предприятия характерна значительная динамика по большинству показателей движения персонала (табл.8).

Таблица 8 - Движение персонала в 2013-2015гг., чел.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	2015гв % к 2013г
Принято, чел.	17	20	22	129,41
Уволено, чел.	19	21	22	115,78
В том числе:				
-за нарушение трудовой дисциплины	-	1	-	100,00
-собственному желанию	18	20	22	122,22
Среднесписочная численность персонала, чел.	60	59	59	98,33

Так увеличилось число прибывших, и выбывших работников предприятия. В целом за три года численность принятого персонала возросла на 29,41%. А количество уволенных выросло на 15,78%. Данные изменения в основном касаются промышленного персонала. Наибольшее число увольнений связано с уходом по собственному желанию. В основном это связано с низким уровнем мотивации персонала, в частности отсутствием

системы профессионального обучения и низким уровнем заработной платы. Указанные в таблице 7 данные позволяют определить коэффициент выбытия, коэффициент прибытия и коэффициент текучести кадров (табл. 9).

Таблица 9 - Коэффициенты движения персонала

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.
Коэффициент прибытия, %	28,33	33,89	37,29
Коэффициент выбытия, %	31,6	35,59	37,29
Текучесть кадров, %	30,00	35,59	37,29
Среднесписочная численность персонала, чел.	60	59	59

Коэффициент прибытия определяется отношением числа всех прибывших работников к среднесписочной численности. Коэффициент выбытия представляет собой отношение выбывших работников к среднесписочной численности работников предприятия. Коэффициент текучести кадров определяется путем деления числа выбывших по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины также на среднесписочную численность работников. Данные таблицы 8 позволяют судить о том, что коэффициенты прибытия, выбытия и текучести кадров имеют тенденцию к повышению. Высокий уровень коэффициентов оборота по приему и выбытию кадров свидетельствует о больших затратах на подбор и отбор персонала. Коэффициент текучести кадров в рассматриваемом периоде вырос до 37,29%. Такое значение коэффициента текучести характеризуется как высокий уровень текучести персонала. Что может привести к снижению качества услуг предприятия и производительности труда. Климат в коллективе оценивается как неудовлетворительный. Наличие такого высокого уровня текучести требует тщательного исследования причин ухода работников с целью определения мероприятий по снижению данного показателя.

Важное направление занимает профессиональное развитие персонала. Происследованию и урешим основные направления профессионального развития

персонала Ресторана ООО «Лилит». Рассмотрим состав рабочей силы по уровню образования (табл.10)

Таблица 10 - Характеристика персонала Ресторана ООО «Лилит» по уровню образования

Уровень образования	2013г.		2014г.		2015г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
среднее профессиональное образование	54	90	53	89,83	51	86,44
высшее профессиональное образование	6	10	6	10,17	8	13,56
Итого:	60	100	59	100	59	100

Исследование данных представленных в таблице 10, свидетельствует, что структура персонала предприятия по уровню образования в течение трёх исследованных лет практически не менялась. Преобладающее большинство среди персонала предприятия составляют рабочие со средним профессиональным образованием - в среднем 90% от общей численности работников. Также велика доля работников с высшим профессиональным образованием. Данное состояние персонала предприятия вызвано наличием среди работников предприятия выпускников колледжей и профессионально-технических училищ. Уровень образования влияет на количество единиц обслуживаемой техники, на выполнение норм выработки. Кроме того, существует взаимосвязь между уровнем образования и показателем, отражающим текучесть рабочих кадров. С повышением образовательного ценза наблюдается тенденция сокращения размеров текучести. Так в частности можно говорить о низкой текучести кадров среди работников с высшим профессиональным образованием на рассматриваемом предприятии. Тем не менее, необходимо разработать мероприятия по повышению квалификации работников предприятия имеющих среднее и полное общее образование.

Квалифицированный уровень рабочих кадров во многом зависит от их возраста и пола. Поэтому в процессе количественного исследования состава

рабочих кадров рассмотрим изменение в составе рабочих кадров по возрасту и полу (табл.11-12).

Таблица 11 - Характеристика персонала предприятия по полу

Пол	2013г.		2014г.		2015г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
Мужской	22	36,67	21	35,59	21	35,59
Женский	38	63,33	38	64,41	38	64,41
Итого:	60	100	59	35,59	59	35,59

Для предприятия характерно преобладание женщин в составе персонала организации. В 2015 году доля сотрудников женского пола составляла 64,41%. Количество мужчин в общей численности составило-21, что в процентном соотношении составило 35,59%.

Далее проанализируем персонал по возрасту (табл.12).

Таблица 12 - Характеристика персонала предприятия по возрасту

Возраст, лет	2013г.		2014г.		2015г.	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
20-25 лет	5	45,00	5	45,76	5	45,76
25-30 лет	4	6,67	4	6,78	4	6,78
30-40 лет	23	38,33	22	37,29	22	37,29
40-60 лет	27	8,33	27	8,47	27	8,47
Старше 60 лет	1	1,67	1	1,69	1	1,69
Итого:	60	100,0	59	100,0	59	100,0

Таблица 13

Характеристика персонала предприятия по возрасту и категории в 2015 г.

Возраст, лет	Управленческий персонал		Производственный персонал	
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %
20-25 лет	5	41,67	3	6,25
25-30 лет	4	33,33	1	2,08
30-40 лет	1	8,33	18	37,50
40-60 лет	1	8,33	25	52,08
Старше 60 лет	1	8,33	1	2,08
Итого:	12	100,00	48	100,00

Возрастная структура организации более или менее стабильна. В рассматриваемом периоде основную долю составляли сотрудники в возрасте 20-25 лет — 45,76%. Это обосновывается тем, что здесь работают либо недавние выпускники, либо студенты имеющие среднее профессиональное образование. Тем не менее, наблюдается значительная динамика данной категории персонала, так как молодых людей не устраивает уровень заработной платы. Наличие данной тенденции говорит о необходимости разработки руководством предприятия эффективных методов привлечения и удержания молодых специалистов на предприятии. Также значительный удельный вес составляют сотрудники в возрасте 30-40 лет. В 2015 году их удельный вес составил-13,64%.

Характеристика персонала предприятия по стажу работы свидетельствует о большой доле работников, проработавших на предприятии до 1 года (2015г.-27 человек-45,76% от общего числа работников предприятия) (табл.12). Количество персонала проработавшего на предприятии от одного года до 5 лет снизилось на 5%. Численность персонала проработавшего на предприятии от 5 до 10 лет увеличилась на 8,33% и составила 13 человек. На конец 2015года, доля таких работников на предприятии составила 22,03% от общего числа работников.

Таблица 14 - Характеристика персонала по стажу работ за 2013-2015гг.,чел.

Персонал	2013г.	Уд.вес, %	2014г.	Уд.вес, %	2015г.	Уд.вес, %	2015, в % к 2013г.	Среднегодовые темпы роста, %
до 1 года	28	46,67	25	42,37	27	45,76	96,43	100,76
от 1 года до 5 лет	20	33,33	19	32,20	19	32,20	95	99,33
от 5 до 10 лет	12	20,00	15	25,42	13	22,03	108,33	107,22
Итого:	60	100,00	59	100,00	59	100,00	98,33	99,78

Выявленные тенденции говорят о значительной текучести кадров на предприятии, что является отрицательным аспектом в деятельности организации.

Система профессионального развития на предприятии представлена лишь некоторыми функциями. На предприятии отсутствует бюро по подготовке кадров. Сам процесс обучения не систематизирован. На данный момент на предприятии реализуются следующие направления профессионального развития персонала:

- внутреннее обучение: подготовка новых рабочих и переподготовка (переобучение) рабочих в форме обучения работников на рабочем месте с помощью наставничества и метода усложняющихся заданий.

-внешнее обучение направление работников в образовательные учреждения г. Красноярска и области.

Внутреннее профессиональное обучение длится два месяца. Этот курс проходят все работники предприятия, принятые на работу. Осуществляется подготовка новых рабочих на производстве в виде профессионального первоначального обучение лиц, принятых на предприятие и ранее не имевших профессии. Также осуществляется обучение, направленное на повышение квалификации рабочих – совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющимся профессиям. На предприятии предпочтение отдаётся индивидуальной подготовке новых рабочих, так как данный метод требует меньшего количества материальных затрат. Обучение рабочих вторым (смежным) профессиям, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации, на предприятии до сих пор не практиковалось. Причиной этого является недостаточное количество денежных средств на переподготовку рабочих кадров. Внутреннее обучение в основном используется для обеспечения профессионально развития основного и вспомогательного персонала.

Несмотря на наличие данных форм обучения на предприятии, следует отметить отсутствие четкой системы планирования профессионального развития персонала и недостаточный охват персонала предприятия в рамках процесса профессионального развития. Так в течение рассматриваемого периода только 23,7% персонала предприятия прошли обучение (табл.13-14).

При этом работники проходили в основном только внутрифирменное повышение квалификации, что явно недостаточно для обеспечения предприятия высококвалифицированными кадрами.

Таблица 15 - Повышение квалификации сотрудниками ресторана ООО «Лилит» в 2013-2015гг., чел.

Категория персонала	2013г.	2014г.	2015г.	Итого
Руководители	1	1	1	3
Специалисты	1	1	1	3
Основные рабочие	2	3	2	7
Вспомогательные рабочие	-	-	1	1
Итого общее число работников прошедших обучение:	4	5	5	14

Поэтому данное направление требует значительной корректировки.

Таблица 16 - Профессиональное развитие персонала предприятия в 2013-2015 гг.

Категория персонала	2013г.	2014г.	2015г.	Итого
Внутрифирменные курсы повышения квалификации	2	3	3	8
Дополнительное обучение в образовательных учреждениях	2	2	2	6
Итого:	4	5	5	14

На данный момент предприятием планируется привлечение новых кадров в связи со стабилизацией положения предприятия и реализацией планов стратегического развития предприятия. Все это требует разработки мероприятий формированию эффективной программы профессионального развития персонала предприятия. На это также указывает наличие проблемы, связанной низким уровнем сервиса на предприятии. Сложившаяся на предприятии ситуация требует переобучение старого персонала и профессиональное обучение нового, причем как на рабочем месте, так и вне него. Одним из путей совершенствования системы является переход от сложившейся практики периодического обучения к непрерывному обновлению знаний. Повышение квалификации руководителей и работников будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом

приобретенных ими знаний и навыков. Повышение производственной квалификации окажет положительное влияние на деятельность предприятия по многим направлениям и в первую очередь повышению качества оказываемых услуг. Разработка мероприятий по совершенствованию системы профессионального обучения должна будет включать в себя формирование специального подразделения на предприятии по подготовке кадров, которое должно владеть информацией о том, насколько полны и актуальны знания по профессии у каждого работника, чтобы определить следует ли его обучать и чему именно. Необходимым является определение методов, средств и мест обучения (курсы, факультеты повышения квалификации, производственное обучение). Кроме того требуется совершенствование системы аттестации персонала предприятия в целях формирования четкой системы выявления персонала, которому придется пройти обучение. Это обусловлено в первую очередь также отсутствием четкой системы аттестации персонала на предприятии. В рассматриваемом периоде она практически не проводилась и реализуется на предприятии за счет привлечения внешних специалистов.

4 Проблемы эффективного использования состояния и использование кадрового потенциала предприятия

В ООО «Лилит» в основном применяется простая повременная оплата, при которой размер оплаты труда работнику определяется исходя из его должностного оклада согласно штатному расписанию предприятия и количества отработанного работником времени. Размер оклада зафиксирован в штатном расписании и определяется занимаемой должностью и квалификацией сотрудника. Максимально он не ограничен, минимально не может быть ниже законодательно установленного минимального размера оплаты труда. При оплате труда на основе оклада, заработная плата работника, отработавшего все рабочие дни, равна окладу. Кроме того, на предприятии в состав заработной платы для начисления премии включаются следующие выплаты из фонда оплаты труда нарастающим итогом с начала года: доплата за работу в вечернее и ночное время; доплата за совмещение профессий, за расширение зоны обслуживания; оплата за сверхурочные часы, за работу в выходные дни.

Также на Ресторана ООО «Лилит» применяют как разновидности повременной системы почасовую и поденную формы оплаты труда. Кроме того, при оплате труда используется система с выплатой процентов от выручки сверх оклада. Выплачиваются также разовые премии на Новый год (по итогам года), в день Туризма, на Дни Рождения, профессиональные праздники и премии за качество выполненных работ[29,30,31]. Формы нематериального стимулирования на предприятии выражены слабо. Применяется в основном моральное вознаграждение: благодарности работникам, выносимые администрацией; присвоение званий: «Лучший работник», «Лучший руководитель»; почетные грамоты к памятным и юбилейным датам.

Помимо положительного стимулирования деятельности работников, на предприятии развита и система наказаний. Эффективно используются на предприятии наказания за проступки в сфере трудовых правоотношений,

которые по своему статусу не являются дисциплинарными взысканиями и которые могут применяться одновременно с дисциплинарными взысканиями. К таким мерам можно отнести лишение провинившегося сотрудника премий, предусмотренных Положением об оплате труда. Размер премии может быть снижен отдельным работникам за: нарушение трудовой дисциплины; неисполнение или ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей; нарушение правил техники безопасности и пожарной безопасности. Премии лишаются полностью работники, допустившие в отчетном месяце: прогул; появление на рабочем месте в нетрезвом состоянии; совершившие мелкие хищения или попытку хищения.

Происследуем эффективность использования средств на оплату труда. Это позволит оценить эффективность принятой на предприятии системы оплаты труда, выявить влияние использования средств на оплату труда на показатели деятельности предприятия. Фонд оплаты труда персонала в 2015 году составил 752609 руб. (табл.16).

Таблица 17 - Динамика фонда оплаты труда персонала в 2013-2015 гг., руб.

Показатель	2013 г.	Уд. вес, %	2014 г.	Уд. вес, %	2015 г.	Уд. вес, %	2015 в % к 2013
Руководители	40170,96	7,89	55237,2	8,66	67026,64	8,91	166,85
Специалисты	73491,04	14,43	95464	14,97	112800,3	14,99	153,49
Основные рабочие	299639,60	58,83	377678,4	59,23	431690,7	57,36	144,07
Вспомогательные рабочие	96008,4	18,85	109320	17,14	141091,2	18,75	146,96
Итого:	509310	100,00	637700	100,00	752609	100,00	147,77

В рассматриваемом периоде увеличился на 47,77%. В 2015 году фонд оплаты труда руководителей составил 67026,64 руб., что на 66,85% больше уровня 2013 года. Так же значительно увеличился фонд оплаты труда специалистов на 53,498% (до 112800,3руб.). Фонды оплаты труда основных и вспомогательных рабочих увеличились на 44,07 и 46,69%. Данные изменения в целом вызваны увеличением заработной платы персонала и изменением в численности работников.

Уровень средней заработной платы персонала в зависимости от категории работников представлен в таблице 18.

Таблица 18 - Уровень средней заработной платы персонала в зависимости от категории работников, рублей в месяц

Категория работников	2013г.	2014г.	2015г.	2015г. в % к 2013г.
Руководители	22094,028	30380,46	36864,652	66,85
Специалисты	20210,036	26252,6	31020,088	53,49
Основные рабочие	18307,63	23739,782	27134,844	48,22
Вспомогательные рабочие	17601,54	20042	25866,72	46,96
Общая средняя заработная плата по предприятию	18674,7	23778,634	28063,376	50,27

Согласно данным представленным в таблице рост средней заработной платы персонала в рассматриваемом периоде составил 50,27% процента. Наибольший рост характерен для заработной платы руководителей и специалистов. Она выросла на 66,85% и 53,49%. Рост средней заработной платы основных и вспомогательных работников составил 48,22 и 46,96% соответственно. На предприятии всем работникам, имеющим одни и те же должности, установлены одинаковые оклады, несмотря на индивидуальный вклад в работу предприятия. Руководство организации в данном вопросе опасается недовольства работников, несогласных с оценкой их знаний или компетенций, поэтому и не допускает дифференциации должностных окладов работников на одинаковых должностях.

Недостатками действующей системы мотивации труда персонала являются следующие: игнорирование индивидуальных особенностей работника; отсутствие оценки и вознаграждения «вклада» каждого работника в общие результаты деятельности организации; отсутствие вознаграждения «вклада» сотрудника посредством увязки показателей оценки его количества и качества с переменной частью заработной платы, т.е. сотрудник не видит стимула к повышению производительности труда; устаревание методов стимулирования труда и их недостаточность.

Выполнение функций, связанных с управлением персоналом на предприятии возложено на директора предприятия, специалиста по кадрам и бухгалтерию предприятия. На предприятии представлены лишь отдельные элементы системы управления персоналом предприятия, что значительно сказывается на процессах управления им. Так отсутствует четко проработанная система кадрового планирования, процесс отбора персонала не систематизирован, мотивация реализуется только посредством материального стимулирования, отсутствует бюро по профессиональному развитию и четкая система профессионального обучения, не материальное стимулирование выражено слабо. Все это сказывается на эффективности управления персоналом. Так остается высоким уровень текучести персонала. При относительной стабильности общей численности персонала уровень текучести кадров является очень высоким (свыше 30%). Особенно высок он среди основного персонала предприятия. Кроме того, для предприятия также характерно преобладание работников со средним профессиональным образованием. Наличие данных тенденций свидетельствует о необходимости выработки эффективных мер по устранению выявленных негативных тенденций и в частности проведение исследования причин текучести кадров выработки соответствующих мероприятий в этом направлении.

Заключение

Исследование основных показателей предприятия показал, что ресторан ООО «Лилит» является стабильно развивающимся предприятием. В период с 2013 по 2015 годы, для предприятия характерен рост по большинству из его технико-экономических показателей. Так в данный период выручка от реализации увеличилась на 61,94% (на 3221 тыс. руб.). Затраты предприятия в 2015 году также возросли и составили -5263 тыс. руб. Прибыль предприятия увеличилась в исследуемом периоде на 66,84% (на 1265,2 тыс. руб.). Это произошло в результате увеличения туристического потока на 21% (на 330 человек). Это в свою очередь отразилось на уровне рентабельности – в 2015 году он составил 37,50%, что на 1,1 % больше чем в 2013 году. Численность работников за тот же период снизилась на 1 человека. Возросла и средняя заработная плата работников, в 2015 году она составила 12756,08 руб.

Система управления персоналом на предприятии как таковая отсутствует. Выполнение функций, связанных с управлением персоналом на предприятии возложено на директора предприятия, специалиста по кадрам и бухгалтерию предприятия. На предприятии представлены лишь отдельные элементы системы управления персоналом предприятия, что значительно сказывается на процессах управления им. Так отсутствует четко проработанная система кадрового планирования, процесс отбора персонала не систематизирован, мотивация реализуется только посредством материального стимулирования, отсутствует бюро по профессиональному развитию и четкая система профессионального обучения, не материальное стимулирование выражено слабо. Все это сказывается на эффективности управления персоналом. Так остается высоким уровень текучести персонала. При относительной стабильности общей численности персонала уровень текучести кадров является очень высоким (свыше 30%). Особенно высок он среди основного персонала предприятия. Кроме того для предприятия также характерно преобладание работников со средним профессиональным

образованием. Наличие данных тенденций свидетельствует о необходимости выработки эффективных мер по устранению выявленных негативных тенденций и в частности проведение исследования причин текучести кадров выработки соответствующих мероприятий в этом направлении.

Список литературы

1. Арсеньев Ю.Р. Управление персоналом. Модели управления: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом». – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 287с.
2. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов.- М.: ЮНИТИ, 2012.- 423 с.
3. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. – Новосибирск: ЭКО, 2012.- С.12-15.
4. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации / И.Е.Ворожейкин. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 472 с.
5. Голубков Е. П. Исследование текучести кадров на предприятии // Менеджмент в России. – 2016.- №4. – С.23-29.
6. Гольцов А. В. Методы снижения текучести кадров // Маркетинг. – 2015.-№14. – С. 51-55.
7. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. – М.: Дело, 2013.-256с.
8. Десслер Г. Управление персоналом: Учеб. пособие для студ., обуч. по эконо. направлению и спец. - М: БИНОМ, 2012.-259с.
9. Дмитриев Ю., Краев А. Управление персоналом в современных условиях.– Владимир, Собор, 2016.-186с.
10. Долбунов А.А. Текучесть кадров - основная проблема предприятий// Маркетинг. – 2016. - № 12. – С.57-64
11. Думченко О. Е. Методики оценки эффективности обучения и развития персонала. Режим доступа: [http:// www.finexpert-training.ru](http://www.finexpert-training.ru).
12. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР, 2016. -315с.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2012. – 720 с.

- 14.Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин; учеб. для вузов. – 6-е изд.; доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2013. – 234 с.
- 15.Журавлев П.В., Карташов С.А. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 2012.-449с.
- 16.Ивановская Л.В., Свистунова В.М. Обеспечение системы управления персонала на предприятии.- М.:ГАУ, 2015.-215с.
- 17.Кельперис И. Повышение квалификации в процессе управления персоналом / И. Кельперис // Управление персоналом. – 2017. – №7.- С.32 – 33.
- 18.Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – М.: Экзамен, 2012. – 336 с.
- 19.Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов: Учебник. – М.:ИНФРА-М, 2015, – 361с.
- 20.Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. М,: Дело, 2014. – 126 с.
- 21.Кудрякова Н. В. Оценка эффективности инвестиций в корпоративное обучение персонала. Режим доступа: [http:// www.dvags.ru](http://www.dvags.ru)
- 22.Лифинец, А.С. Основы управления персоналом / А.С. Лифинец. – Иваново: Дом книги, 2013. – 256 с.
- 23.Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал технологии. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 388 с.
- 24.Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/Пер. с англ. М.: Дело, 2012. – 506 с.
- 25.Минервин, И. Внутрифирменное обучение рабочих / И. Минервин // Экономист. – 2014. – № 2.- С.41 – 43
- 26.Морозов М.А. Повышение эффективности управления персоналом/ А.М. Морозов// Менеджмент в России и за рубежом.-2013.- №2.-С.29-42

- 27.Одегов П.Н., Журавлёв А.Р.Управление персоналом/П.Н. Одегов, А. Р. Журавлев: Учебник для вузов.- М.: Академ. проект, 2016.- 878с.
- 28.Пархоменко, С. Внешний или внутренний? / С. Пархоменко // Управление персоналом. – 2015. – №4.- С. 37 – 38
- 29.Положение о премировании работников Ресторана Лилит за выполнение плана по реализации продукции. – Красноярск: Лилит, 2014. – 2 с.
- 30.Положение о премировании руководителей, специалистов и служащих за основные результаты хозяйственной деятельности Ресторана Лилит за выполнение плана по оказанию услуг. – Красноярск: Лилит, 2014. – 3 с.
- 31.Положение об оплате труда официантов. – Красноярск: Лилит, 2015. – 2 с.
- 32.Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 250 с.
- 33.Сапиро Е. Мотивация на рынке труда. // ЭКО. - 2012. -№3. – С. 84-87
- 34.Сарган Г. Н., Смирнов А. Ю., Гудимов В. В., Подхвятилин Н.В. Новые технологии управления персоналом. - СПб.: Речь, 2013.- 240с.
- 35.Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЗАО "Бизнес-школа": "Интел-Синтез", 2016.-234с.
- 39.Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов: Учебно-практическое пособие.- 3-е изд.- М.: Дело, 2012.- 272с.
- 40.Трудовой кодекс Российской Федерации. - М.: Дело и Сервис,2014.-240с.
- 41.Управление организацией: Учебник /под ред. А.Г. Поршнева. З.П. Румянцевой – 2-е издание, Москва, 2013 г.- 282 с.
- 42.Управление персоналом: Учебное пособие для студентов вузов/ Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 320 с.

43. Уткин Э.А., Бутова Т.В. Управление персоналом. Вопросы и ответы: Пособие для подготовки к экзамену. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2012.– 224 с.

44. Федорова Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. – 2-е изд., перераб./Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КНОРУС, 2015.-416 с.

45. Филина Ф.Н. Как бороться с текучестью кадров // Российский бухгалтер. - 2012.- №11.- С.14-17.

46. Хигиром Б. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала// Управление персоналом. – 2013. - №1. – С.62-64

47. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.

48. Чернышев В.Н. Человек и персонал в управлении/ В.Н. Чернышев, А.П. Двинин. – СПб: Изд-во АЛЬФА, 2012. – 250 с.

49. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации/ С.В. Шекшня. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез»», 2013. – 223 с.

50. Якерсон. В.В. Мотивация в гостиничном бизнесе// Управление персоналом. – 2013. - №1. – С.65-69.

51. Яхтынов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Экзамен, 2014.- 351 с.

АКТ
о принятии к внедрению результатов работы
студента (ки) специальности

(имя, фамилия, отчество студента (ки))

на тему «Совершенствование кадрового потенциала, как ресурс инновационного развития
предприятия сервиса на примере Ресторанно- гостиничного комплекса «Роев Ручей»
(ООО «Лилит»)»

1. Наименование предложения, разработанного в рамках проектирования:

В рамках совершенствования системы управления персоналом предприятия была разработаны мероприятия, ориентированные на повышение квалификации персонала и внедрение новых методов стимулирования и совершенствование системы подбора кадров

2. Краткая аннотация:

Проведенный на предприятии анализ удовлетворенности персонала существующей системой мотивации показал, что для работников наибольшее значение имеет материальное стимулирование. Сотрудники не считают систему мотивации эффективной, способствующей формированию желательного поведения работников и достижению необходимого уровня производительности труда. Большая часть ответов респондентов показывает, что материальные стимулы, практикующиеся на предприятии, неэффективны. Работники в большинстве готовы выполнять какую - либо работу только за соответствующее материальное вознаграждение.

К просьбам руководства и расширению своих полномочий относятся без энтузиазма. Существующий уровень оплаты труда на предприятии считается неудовлетворительным: не соответствующим объему выполняемых функций и уровню квалификации персонала. При этом работники считают важным учет индивидуального вклада работника в общий результат деятельности предприятия. На это указало 60% опрошенных. Большое значение среди работников придается не материальному стимулированию и в частности усилению внимания руководства к личности работников, а также аспектам профессионального развития. Анализ удовлетворенности работников аспектами профессионального развития на предприятии выявил их негативное отношение к применяемым на предприятии формам внутреннего и внешнего обучения - до 86% респондентов считают, что данные направления требуют изменений.

3. Эффект от внедрения:

Совокупные затраты на реализацию данных мероприятий составят 123520 руб. Предложенные мероприятия при внедрении их на предприятии позволят повысить эффективность управления персоналом предприятия.

5. Внедрение первого и второго этапов предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом позволит увеличить выручку от реализации продукции на 15% до 9684150руб. При этом затраты предприятия составят-6049170руб. Прибыль предприятия возрастет на 15,1% и составит в 2015 году3634980руб. Рентабельность изменится незначительно на 0,04% и составит 37,54%. При этом возможна экономия средств от совершенствования системы подбора персонала -18000руб.

4. Место и время использования предложения:

ООО «Лилит», март-май 2016 г.

5. Форма внедрения: разработка мероприятий по оптимизации

Руководитель предприятия

(учреждения, отдела)

_____ (расшифровка подписи)