

Отзыв

на выпускную квалификационную работу студентки IV курса института СГТ КГПУ им В. П. Астафьева Сукнёвой Д. О. по направлению 43.03.01 «Сервис», профиль «Социально-культурный сервис» на тему: «Исследование состояния человеческих ресурсов на предприятии сервиса и пути их улучшения (на примере ООО «Новый свет»).

На основе изучения преимущественно отечественных источников в области исследования такой сферы, как сервис. Д. О. Сукнёва в первой главе своей работы рассказывает общетеоретические аспекты человеческих ресурсов, при этом представляет их показатели состояния и движения на предприятии сервиса.

Главное внимание автор вполне обосновано сосредоточивает на человеческих ресурсах конкретного предприятия ООО «Новый свет». На основе анализа практики использования человеческих ресурсов предприятия в работе вскрыты имеющиеся проблемы, сдерживающие дальнейшее позитивное их развитие.

Своеобразным итогом значительной аналитической работы явилась, представленная в 3-й главе, разработка автором проекта мероприятий, направленных на совершенствование системы использования человеческих ресурсов ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра», где не только дано содержание предлагаемых мероприятий, но и на основе расчетов спрогнозирована их эффективность.

Представленная Д. О. Сукнёвой работа свидетельствует о сформированности у автора довольно широкого спектра профессиональных компетенций в области организационно-исследовательской деятельности, как и в производственно-технологической и всей сервисной деятельности, включая готовность экспертизы и контроля качества предоставляемых услуг, связанных с особенностями имеющегося кадрового потенциала и материально-технической базы.

В целом работа Д. О. Сукнёвой в части содержания и оформления соответствует требованиям, предъявляемым к ВКР бакалавриата по направлению 43.03.01 «Сервис», профиль «Социально-культурный сервис», заслуживает положительной оценки и рекомендуется к защите.

Научный руководитель  Лютых О. Ю.
Доцент, кандидат исторических наук

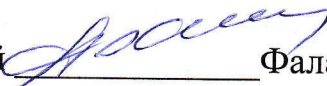
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П.
АСТАФЬЕВА
(КГПУ им В. П. Астафьева)

Институт социально-гуманитарных технологий
Кафедра экономики и управления

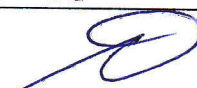
Сукнёва Дарья Олеговна
ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ИССЛЕДОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА
ПРЕДПРИЯТИИ СЕРВИСА И ПУТИ ИХ УЛУЧШЕНИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «НОВЫЙ СВЕТ»)

Направление подготовки 43.03.01 «Сервис»
Профиль «Социально-культурный сервис»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой  Фалалеев А. Н.
Профессор, доктор экономических наук

« 18 » июня 2016 г.

Руководитель  Лютых О.Ю.
Доцент, кандидат исторических наук

Дата защиты 27.06.2016

Обучающийся  Сукнёва Д.О.

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

Сукнёва Дарья Олеговна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ИССЛЕДОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ
СЕРВИСА И ПУТИ ИХ УЛУЧШЕНИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО «НОВЫЙ СВЕТ» РЕСТОРАН «СУШИ ТЕРРА»)

Направление подготовки 43.03.01 «Сервис»
Профиль «Социально-культурный сервис»

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой _____ Фалалеев А. Н.
Профессор, доктор экономических наук

«_____» _____ 2016 г.

Руководитель _____ Лютых О. Ю.

Профессор, кандидат исторических наук

Дата защиты _____

Обучающийся _____ Сукнёва Д.О.

Оценка _____

Красноярск
2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. СУЩНОСТНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ.....	6
1.1. Понятие и сущность человеческих ресурсов.....	6
1.2. Показатели состояния и движения человеческих ресурсов.....	13
2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ООО «НОВЫЙ СВЕТ» РЕСТОРАН «СУШИ ТЕРРА».....	18
2.1. Общая характеристика и показатели работы предприятия.....	18
2.2. Анализ организационной структуры и кадрового потенциала в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра».....	23
2.3. Анализ процесса поиска, отбора и найма человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра».....	37
3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ООО «НОВЫЙ СВЕТ» РЕСТОРАН «СУШИ ТЕРРА».....	43
3.1. Совершенствование системы подбора человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра».....	43
3.2. Разработка программы дополнительного обучения человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра».....	47
3.3. Разработка системы материального стимулирования человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра».....	51
3.4. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ	64

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

В настоящее время в общественном питании России имеются разработки, касающиеся отдельных сфер проблемы управления человеческими ресурсами. Большой вклад в этой области внесли А.Я. Кибанов [27], В.И. Маслов [31], А.Н. Маслоу [30], С.В. Шекшня [44] и др.

Разработаны программы обучения и стажировки человеческих ресурсов, исследованы общие проблемы, связанные с наймом и оформлением сотрудников, организацией работ по кадровому планированию и созданию кадрового резерва.

Однако практически отсутствуют комплексные научные исследования, охватывающие все элементы использования человеческих ресурсов предприятия общественного питания.

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

Цель выпускной квалификационной работы - провести анализ состояния человеческих ресурсов и разработать рекомендации по их совершенствованию.

Задачи выпускной квалификационной работы:

- изучить теоретические основы человеческих ресурсов;
- определить состояние человеческих ресурсов;
- проанализировать состояние человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра»;
- выявить проблемы использования человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра»;
- разработать мероприятия по совершенствованию использования человеческих ресурсов и рассчитать их экономическую эффективность.

Объект исследования: человеческие ресурсы предприятия ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра»

Объект наблюдения: ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра»

Предмет исследования: пути совершенствования человеческих ресурсов на предприятии ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра».

Нормативную базу выпускной квалификационной работы составили в первую очередь административно-правовые документы предприятия выбранного в качестве объекта исследования, такие как устав, штатное расписание и другие. На вопросы найма, отбора и подбора персонала в рамках нормативно-правового регулирования не рассматриваются. Отдельные нормативно-правовые акты регламентируют текущую деятельность предприятий и управления трудовыми ресурсами, например

Гражданский кодекс РФ, Трудовой Кодекс РФ, Налоговый кодекс РФ и другие.

Теоретической и методической основой написания выпускной квалификационной работы стали законодательные и нормативные документы, методические указания по написанию выпускной квалификационной работы, фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых посвященные человеческому развитию и вопросам человеческого капитала, социально-экономической политике, управлению социальной сферой.

В исследовании использовались статистические методы анализа, количественного и качественного сопоставления, а также принципы системного подхода.

Научная новизна работы заключается в выявлении уровня качества человеческих ресурсов на примере анализируемого предприятия и, на основе проведенного анализа, в формулировке направлений совершенствования системы использования человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра».

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии теоретических аспектов использования человеческих ресурсов на предприятии общественного питания на базе разработки методик формирования системы стимулирования и мотивации человеческих ресурсов этих предприятий, модели комплексного управления человеческими ресурсами.

Практическая значимость состоит в разработке методических и организационных рекомендаций в области совершенствования системы использования человеческих ресурсов и определяется их соответствием современным потребностям предприятий общественного питания в деятельности по управлению человеческими ресурсами и повышению их эффективности, что обеспечивает возможность их применения на предприятии ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра».

1. СУЩНОСТНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

1.1. Понятие и сущность человеческих ресурсов

Человеческие ресурсы - это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и неосновной его деятельностью.

Следует различать такие понятия, как «кадры», «персонал» и «трудовые ресурсы предприятия». Понятие «трудовые ресурсы предприятия» характеризует его потенциальную рабочую силу, «персонал» - весь личный состав работающих по найму, постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников. Под кадрами понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия [7, с. 78].

Человеческие ресурсы предприятия и его изменения имеют определенные количественные, качественные и структурные характеристики, которые могут быть с меньшей или большей степенью достоверности измерены и отражены следующими абсолютными и относительными показателями:

— списочная и явочная численность служащих предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;

— среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;

— удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;

- темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;
- средний разряд служащих предприятия;
- удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;
- средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;
- текучесть кадров и др. [8, с. 72]

Совокупность перечисленных и ряда показателей может дать представление о количественном, качественном и структурном состоянии персонала предприятия и тенденциях его изменения для целей управления персоналом, в том числе планирования, анализа и разработки мероприятий по повышению эффективности использования человеческих ресурсов предприятия.

Количественная характеристика человеческих ресурсов предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников предприятия - это численность работников списочного состава на определенное число или дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность - это количество работников списочного состава, явившихся на работу. Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки и т.д.).

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый

календарный день месяца, включая праздничные и выходные дни, и деления полученной суммы на количество календарных дней месяца [9, с. 78].

Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала предприятия и (или) его внутренних подразделений может быть представлена и фондом ресурсов труда (Фрт) и человеко-днях или человеко-часах, который можно определить путем умножения среднесписочной численности работников (Чсп) на среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах (Трв):

$$\text{Фрт} = \text{Чсп} * \text{Трв}, (1)$$

Качественная характеристика человеческих ресурсов предприятия определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности его работников для выполнения целей предприятия и производимых ими работ. Качественные характеристики персонала предприятия и качество труда оценить значительно сложнее. В настоящее время нет единого понимания качества труда и качественной составляющей трудового потенциала рабочей силы [13, с. 99].

Структурная характеристика человеческих ресурсов предприятия определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия. В зависимости от выполняемых функций работники производственного предприятия разделяются на несколько категорий и групп. Работники торговли и общественного питания, жилищного хозяйства, медицинских и оздоровительных учреждений, учебных заведений и курсов, а также учреждений дошкольного воспитания и культуры, состоящих на балансе предприятия, относятся к непромышленному персоналу предприятия.

Кадры предприятия, непосредственно связанные с процессом производства продукции (услуг), т.е. занятые основной производственной деятельностью, представляют собой промышленно-производственный персонал. К нему относятся все работники основных, вспомогательных, подсобных и обслуживающих цехов; заводоуправления со всеми отделами и

службами, а также служб, занятых капитальным и текущим ремонтом оборудования и транспортных средств предприятия.

Работники промышленно - производственного персонала подразделяются на две основные группы: рабочие и служащие. К рабочим относятся лица, непосредственно занятые созданием материальных ценностей, ремонтом основных средств, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и др. В свою очередь, рабочие обычно подразделяются на основных и вспомогательных [45, с. 62].

В группе служащих обычно выделяются такие категории работающих, как руководители, специалисты и собственно служащие. Отнесение работников предприятия к той или иной группе определяется классификатором профессий служащих, должностей и тарифных разрядов служащих, имеющих, по существу, значение общероссийского государственного стандарта.

К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений, а также их заместители по следующим должностям: директора, начальники, управляющие, заведующие на предприятии; главные специалисты (главный бухгалтер, главный экономист и др.). К специалистам относятся работники, занятые экономическими, бухгалтерскими, юридическими и другими аналогичными видами деятельности. К собственно служащим относятся работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание и делопроизводство (агенты, кассиры, контролеры, делопроизводители, учетчики, чертежники и др.).

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации. Профессионально - квалификационная структура кадров складывается под воздействием профессионального и квалификационного разделения труда. При этом под профессией подразумевается особый вид трудовой деятельности, требующий определенных теоретических знаний и

практических навыков, а под специальностью - вид деятельности в пределах профессии, который имеет специфические особенности и требует от работников дополнительных специальных знаний и навыков [11, с. 79].

Специальность определяет вид трудовой деятельности в рамках одной и той же профессии. Например, профессия токаря подразделяется по специальностям: токарь-карусельщик, токарь-расточник, и т.д. Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации, т.е. степенью овладения работниками той или иной профессией или специальностью, которая отражается в квалификационных (тарифных) разрядах и категориях. Тарифные разряды и категории - это одновременно и показатели, характеризующие степень сложности работ.

Профессионально-квалификационная структура служащих предприятия находит отражение в штатном расписании - документе, ежегодно утверждаемом руководителем предприятия и представляющем собой перечень сгруппированных по отделам и службам должностей служащих с указанием разряда (категории) работ и должностного оклада. Пересмотр штатного расписания осуществляется в течение года путем внесения в него изменений в соответствии с приказом руководителя предприятия.

Государственное регулирование трудовых отношений на предприятии осуществляется в следующих основных формах и направлениях:

— разработка соответствующей законодательно-нормативной базы и контроль за соблюдением законодательства;

— изъятие части дохода предприятия через систему налогообложения и обязательных платежей в бюджет, ее перераспределение и воздействие на формирование рынка труда и соответствующего кадрового потенциала;

— прямое участие государства в управлении трудовыми отношениями в бюджетной сфере.

Прямое участие государства в управлении трудовыми отношениями в бюджетной сфере проявляется в форме финансирования и управления соответствующими предприятиями, утверждения тарифной сетки, разработки механизма оплаты труда руководителей государственных предприятий, реализации программ социального развития, подготовки и переподготовки кадров в учебных заведениях бюджетной сфере и др. Изъятия и перераспределяемая государством часть доходов предприятий направляется на финансирование мероприятий по содействию занятости населения и регулированию основных параметров рынка труда, осуществление социальных выплат в виде пособий по безработице, организацию общественных работ и др.

Законодательно-нормативная база регулирует:

- правовые отношения в сфере наемного труда;
- механизм заключения и реализации коллективных договоров и соглашений;
- занятость и трудоустройство;
- порядок заключения, прекращения и расторжения трудовых договоров;
- организацию и применение наемного труда (рабочее время и время отдыха, заработная плата, дисциплина труда, материальная ответственность);
- механизм разрешения индивидуальных и коллективных трудовых споров и др.

Законодательно-нормативная база трудового права России включает:

- федеральные законы;
- законы субъектов Российской Федерации;
- подзаконные акты органов исполнительной власти;
- трудовые соглашения;
- локальные нормативно-правовые акты.

Особое место среди источников российского трудового права занимает Конституция Российской Федерации. Она законодательно закрепляет:

- свободу труда;
- запрет принудительного труда;
- право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены;
- право на вознаграждение за труд без какой-либо дискриминации и в размере не ниже минимальной оплаты труда, установленной федеральным законом;
- право на защиту от безработицы;
- право работников на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку;
- право на отдых.

Работающим по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные, ежегодный оплачиваемый отпуск [35, с. 121].

Важнейшее место среди федеральных законов в области трудового права занимает Трудовой Кодекс Российской Федерации. Он является основным кодификационным источником трудового права России и регулирует, по существу, весь комплекс трудовых отношений в обществе, в том числе и на предприятии. Трудовой Кодекс регулирует основные трудовые права и обязанности работников, рабочее время и время отдыха, охрану труда, трудовые споры, обеспечивает гарантии занятости и реализации права граждан на труд, участие работников в управлении предприятиями, устанавливает законодательные рамки в области трудовых договоров, заработной платы, норм труда и сдельных расценок.

Таким образом, под человеческими ресурсами понимается совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В

списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и неосновной его деятельностью.

Понятие «трудовые ресурсы предприятия» характеризует его потенциальную рабочую силу, «персонал» - весь личный состав работающих по найму, постоянных и временных, квалифицированных и неквалифицированных работников. Под кадрами понимается основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников предприятия. Структурная характеристика человеческих ресурсов предприятия определяется составом и количественным соотношением отдельных категорий и групп работников предприятия.

В зависимости от характера трудовой деятельности кадры предприятия подразделяются по профессиям, специальностям и уровням квалификации.

Государственное регулирование трудовых отношений на предприятии осуществляется в таких основных формах, как разработка законодательно-нормативной базы и контроль за соблюдением законодательства, изъятие части дохода предприятия через систему налогообложения и обязательных платежей в бюджет, ее перераспределение и воздействие на формирование рынка труда и соответствующего кадрового потенциала, а также в виде прямого участия государства в управлении трудовыми отношениями в бюджетной сфере [14, с. 95].

1.2. Показатели состояния и движения человеческих ресурсов

Одним из показателей использования человеческих ресурсов на предприятии является движение кадров. Движение кадров предназначено для приведения в равновесие потребности производства относительно замещения вакантных рабочих мест и потребности в труде соответствующего качества, в продвижении и т.д. [16, с. 109] Вместе с тем внутризаводские перемещения связаны не только с наличием вакантных рабочих мест соответствующего качества, но и с возможностью занять их принятыми работниками, т.е. с

уровнем общей и профессиональной подготовки принятых, с их демографическими особенностями, опытом и т.п. От рациональной организации внутренних перемещений на предприятии во многом зависят возможности квалификационного продвижения, получения работы по интересам с оптимальными для рабочего условиями и оплатой труда.

В настоящее время данные о процессе движения кадров, которыми располагает экономическая наука, имеют несколько односторонний характер. Из общего числа проблем движения работников на предприятии больше внимания уделяется проблемам внешнего оборота.

К внешнему движению кадров относятся: оборот по приему; оборот по увольнению; коэффициент текучести кадров. Внутреннее движение кадров характеризует межцеховое движение; межпрофессиональную подвижность; квалификационное движение и переход работников в другие категории [10, с. 106].

Показатели оборота широко используются для характеристики общих размеров движения кадров. При этом исчисляются общий и частные (по приему и увольнению) коэффициенты оборота.

Общий коэффициент оборота (K_o) определяется отношением суммы принятых ($Чп$) и уволенных ($Чу$) к среднесписочному ($Чс$) числу рабочих или работающих [39, с. 347]:

$$K_o = ((Чп+Чу) / Чс) * 100, (2)$$

Частные коэффициенты оборота измеряются соответственно отношением числа принятых (оборот по приему - $K_{оп}$) или числа уволенных (оборот по увольнению - $K_{оу}$) за определенный период к среднесписочному числу работающих [39, с. 348]:

$$K_{оп} = (Чп / Чс) * 100 \text{ или } K_{оу} = (Чу / Чс) * 100, (3)$$

Коэффициент сменяемости исчисляется как отношение меньшего из числа принятых или уволенных к среднесписочному числу работников.

Текучесть кадров характеризуется количеством рабочих, уволившихся по собственному желанию или уволенных за прогул и другие нарушения

трудовой дисциплины. Отношение этого количества к среднесписочному числу позволяет определить ее относительный уровень. Как правило, он исчисляется в процентах [39, с. 349]:

$$K_T = ((\text{Чусж} + \text{Чупн}) / \text{Чс}) * 100, (4)$$

где K_T - коэффициент текучести, %;

Чусж - число рабочих, уволившихся по собственному желанию;

Чупн - число рабочих, уволенных за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины;

Чс - среднесписочное число рабочих.

При изучении текучести кадров большой интерес представляет измерение ее величины не только в целом по предприятию, но и по отдельным его структурным подразделениям (цехам, отделам, службам), группам работников. Коэффициенты, характеризующие уровень текучести в отдельных подразделениях или группах работников, называются частными коэффициентами текучести. Методика исчисления частных коэффициентов текучести аналогична расчету общего показателя (но только по данному подразделению).

Отношение частного коэффициента текучести к общему по предприятию называется коэффициентом интенсивности текучести:

$$K_{ит} = (K_{тч} / K_T) * 100, (5)$$

где $K_{ит}$ - коэффициент интенсивности текучести;

$K_{тч}$ - частный коэффициент текучести по определенному подразделению.

Он показывает, во сколько раз текучесть работников исследуемой группы выше (ниже), чем в целом по предприятию. Использование этого показателя имеет большое значение при изучении социальных, демографических, профессиональных и других особенностей текучести.

Для характеристики устойчивости кадров на предприятии применяются показатели: постоянства и стабильности кадров.

Коэффициент постоянства кадров определяется отношением числа состоявших в списочном составе предприятия в течение всего календарного года, к среднесписочной численности работников. Численность работников, состоящих в списочном составе с 1 января по 31 декабря включительно, определяется следующим образом: из численности работников, состоявших в списках на начало отчетного года (на 1 января), исключаются выбывшие в течение года по всем причинам, кроме выбывших из числа принятых в отчетном году, так как в списке предприятия на 1 января их не было. Из численности работников, состоявших в списках на 1 января, исключаются также переведенные на другие предприятия, переведенные в состав персонала неосновной деятельности своего предприятия, кроме переведенных из числа принятых в отчетном году.

Стабильность кадров принято характеризовать долей лиц, работающих продолжительный срок на данном предприятии, в общей численности работников. Коэффициент стабильности кадров рассчитывается как доля рабочих со стажем работы на предприятии в пять и более лет в общей совокупности работающих.

Внутрифирменное движение бывает нескольких видов:

— межцеховое движение. В его основе лежат технические сдвиги в производстве, организационные перестройки, перестановки одних рабочих в результате выбытия с предприятия других, также неудовлетворенность условиям и организацией труда и быта, отношениями с администрацией или с коллективом, желание работать в другом подразделении с друзьями, членами семьи и т.д.;

— межпрофессиональная подвижность - переход к новой профессии. Эти перемещения связаны как с техническим прогрессом, так и с реализацией личных интересов. Профессиональная подвижность занимает значительное место не только внешнем, но и во внутреннем обороте кадров;

— квалификационное движение - переход одного разряда к другому в пределах существующей тарифной системы;

— переход рабочих в другие категории (в специалисты, служащие). Движение реализуется в рамках деления работников предприятия на учетные категории персонала, отражающие социально-экономические различия в положении этих работников.

Общий внутрифирменный оборот работников определяется коэффициентом, который исчисляется по числу работников, принимавших участие во внутрифирменном движении независимо от числа измененных позиций. Коэффициент внутрифирменного оборота по числу работников определяется как отношение числа рабочих, принявших участие во внутрифирменном движении независимо от числа совершенных изменений в их позициях, к среднесписочной численности.

Повышение эффективности труда связано прежде всего с увеличением его производительной силы, улучшением качества обслуживания потребителей, достижением конечных результатов деятельности. Следовательно, эффективность труда определяется количеством и качеством предоставляемых услуг, степенью удовлетворения спроса и обслуживания потребителей, скоростью их обслуживания, ростом прибыли на 1 руб. человеческих затрат, размерами доходов на одного работника, ростом производительности труда, его фондовооруженность.

Таким образом, успешность стратегий развития бизнеса непосредственно зависит от компетентности имеющегося персонала. Поэтому руководство компании должно иметь адекватное представление о том, каким кадровым ресурсом оно располагает. На сегодняшний день в России показатель использования кадрового потенциала компании (полный пакет профессиональных знаний и навыков, личностных и демографических характеристик, деловых связей) очень низок. В связи с этим возникает потребность в проведении кадрового аудита, который позволит определить: какой потенциал кроется в специалистах, что из этого потенциала можно использовать в интересах компании, какие характеристики данного ресурса подлежат коррекции и развитию.

2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В РЕСТОРАНЕ СУШИ ТЕРРА ООО «НОВЫЙ СВЕТ»

2.1. Характеристика и показатели работы предприятия

Исследование проводилось на базе ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра».

ООО «Новый Свет» находится по адресу: г. Красноярск, проспект Красноярский рабочий, д. 77, кв. 57.

Дата первичной регистрации - 28 января 2005 года.

Телефон: +7 (391) 293-87-06

Время работы: Вс - Чт: с 11:00 до 22:00; Пт - Сб: с 11:00 до 24:00

Средний чек: от 500 до 1500 рублей

Основной вид деятельности – услуги общественного питания.

Ресторан японской кухни «Суши Терра» является частью крупного холдинга «Суши Терра», головной офис которого расположен в Новосибирске [46].

Данный ресторан японской кухни располагается в Красноярске на проспекте Красноярский рабочий, 195 и принадлежит к организации ООО «Новый Свет». Это частно - правовая форма.

Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Ресторан японской кухни «Суши Терра» относится к предприятиям общественного питания среднего класса, предназначенное для организации досуга населения.

Ресторан предлагает отведать множество блюд, приготовленных настоящими мастерами японского кулинарного искусства, но основным и фирменным направлением служит приготовление суши и роллов различных видов.

Данное предприятие оказывает услуги по организации банкетов (до 120 человек), а также семейные торжества, встречи т.д.

Таблица 2.1.

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

Показатели	Характеристика
Наименование предприятия	ООО «Новый свет» ресторан Суши Терра
Юридический адрес	660059, г. Красноярск, пр. Красноярский рабочий, 77-57
Фактический адрес	660059, г. Красноярск, пр. Красноярский рабочий, 195, 82 «Суши Терра»
Дата первичной регистрации	28 января 2005 года
Организационно-правовая форма	Обществом с ограниченной ответственностью (ООО «Новый свет»)
Вид деятельности	Услуги общественного питания
Сумма уставного капитала, тыс.руб.	10 000
Среднесписочная численность работников, чел	23
в т.ч. основного персонала, чел	19
Основные поставщики	ООО «Пелотон», ООО ТК «Юнит», ИП Русаков А.А., ООО «Изюминка», ОАО «Красноярский хлеб», ООО «Владелита», ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия», ООО «Лудинг - Красноярск».
Основные конкуренты	Ресторан «Суши Терра», пр-т Красноярский рабочий, 163 Кафе «Масленица», пр-т Красноярский рабочий, 195 Бар «People's», пр-т Красноярский рабочий, 199 Кафе «Али - Баба», пр-т Красноярский рабочий, 187
Основные потребители услуг	Физические лица; постоянные и новые потребители
Система налогообложения	УСН
Рейтинг предприятия в регионе	Средний

Основные поставщики

Основными поставщиками ресторана являются: ООО «Пелотон» - поставляет молоко и молочные продукты, мясо и колбасы, сыры; ООО ТК «Юнит» - масло и жир; ООО «Изюминка» - овощи и фрукты; ООО «Владелита» - рыбу и морепродукты, пищевые приправы; ИП Русаков А.А. -

крупы, муку и сахар; ОАО «Красноярский хлеб» - хлебобулочные изделия; ООО «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» - безалкогольные напитки, вода минеральная, питьевая; ООО «Лудинг - Красноярск» - алкогольные напитки. В ООО «Метро» и ООО «Экспресс» - производится закупка остальных товаров административным персоналом, для бесперебойной работы ресторана.

Основные конкуренты

Согласно данным проведенного мониторинга были выявлены основные наши конкуренты.

Из анализ профиля конкурентов, мы выявили, что самый широкий спектр услуг у нашего главного прямого конкурента: ресторана японской кухни «Суши Терра» (пр-т Красноярский рабочий, 163)

Анализа ценовой составляющей показал, что самыми низкими ценами обладает кафе «Масленица» и это является ее главным преимуществом. Что нельзя сказать о кафе «Бриз» у которого уровень среднего чека превышен в 10 раз.

Анализ полученных в ходе анкетирования данных показал, что основными конкурентами ресторана «Суши Терра» так же являются: бар «People's» и кафе «Али - Баба», доля их узнаваемости среди респондентов 74% и 62% соответственно.

Процент узнаваемости ресторана «Суши Терра» составил 56%.

Основные потребители

Посетитель предприятия общественного питания независим в своем выборе, однако маркетинг может повлиять и не его мотивацию, и на поведение, если предлагаемые услуги рассчитаны на удовлетворение не только нужд, но и ожиданий потенциальных заказчиков [6].

Главная цель предприятий ресторанного бизнеса является двуединой, так как включает решение одновременно двух важнейших задач:

- привлечение потенциальных клиентов;
- удержание имеющихся клиентов.

ООО «Новый свет» занимается изучением своих потребителей. Согласно данным маркетинговых исследований, больше всего к услугам ресторана Суши Терра ООО «Новый свет» обращаются посетители во время бизнес - ланча в возрасте 25-34 лет - 65% посетителей. При этом более взрослая часть аудитории (35-50 лет) в большей степени пользуется услугами ресторана в вечернее время.

Респонденты выбирают ресторан «Суши Терра» в основном заранее продумывают место для приема пищи (74% респондентов). Только четверть опрошенных на задумываются при выборе конкретного ресторана. Это значит, что в данном сегменте рынка очень важным является то, насколько прочно марки ресторанов оседают именно на поверхности сознания посетителей.

Главными обстоятельствами, на которые обращают внимание посетители перед выбором места являются месторасположение (60%), цена и качество пищи (49%), а также предлагаемое меню (39%).

Рассмотрим основные экономические показатели предприятия (в соответствии с формой № 1 «Бухгалтерский баланс» и формой № 2 «Отчет о финансовых результатах») (прил. А, Б)

Таблица 2.2.

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия за 2014/2015 гг.

Показатели	Ед. изм.	Прошл ый год	Отчетн ый год	Отклон ение (+;-)	Темп роста, %
Выручка (оборот розничной торговли, оптовый оборот)*	тыс. руб.	19 674	26 534	6 860	134,9
Торговая площадь (складская, и т.д)	м2	300	300	0	100
Оборот на один м2	тыс. р./м ²	65,58	88,45	22,87	134,9
Среднесписочная работников	чел.	21	23	2	109,5
В т.ч. основного персонала	чел.	17	19	2	111,8
Производительность труда одного среднесписочного работника	тыс. руб./чел.	936,9	1 153,6	216,7	123,1
В т.ч. производит. труда 1 среднеспис. работника основного персонала	тыс. руб./чел.	1 157,3	1 396,5	239,2	120,7
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс.руб.	1 026	1 059	33	103,2

Продолжение таблицы 2.2.					
Фондоотдача	1руб./руб. ОФ	19,2	25,1	5,9	130,7
Фондоемкость	на руб.	0,05	0,04	-0,01	80
Коэффициент эффективности основных фондов	на 1руб.ОФ	3,1	3,2	0,1	103,2
Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс.руб.	9 721	12 912	3 191	132,8
Время обращения оборотных средств	Дни	180,3	177,6	-2,7	98,5
Скорость обращения оборотных средств	обороты	2,02	2,05	0,03	101,5
Коэффициент эффективности использования оборотных средств	1руб./руб. ОС	0,33	0,26	-0,07	78,8
Себестоимость	тыс. руб.	5 057	6 901	1 844	136,5
Валовая прибыль (убыток) – сумма	тыс. руб.	14 617	19 633	5 016	134,3
- уровень в % к выручке	%	74,3	74	-0,3	99,6
- уровень в % к себестоимости	%	289	284,5	-4,5	98,4
Коммерческие и управленческие расходы, - сумма	тыс. руб.	10 021	14 435	4 414	144
- уровень в % к выручке	%	50,9	54,4	3,5	106,9
Прибыль (убыток) от продаж сумма	тыс. руб.	4 596	5 198	602	113,1
- в % к выручке	%	23,4	19,6	-3,8	83,8
Доходы от участия в др. организациях	тыс. руб.	-	-	-	-
Проценты к получению	тыс. руб.	-	-	-	-
Проценты к уплате	тыс. руб.	319	456	137	142,9
Прочие доходы	тыс. руб.	-	-	-	-
Прочие расходы	тыс. руб.	816	997	181	122,2
Прибыль до налогообложения, - сумма	тыс. руб.	3 461	3 745	284	108,2
- в % к выручке	%	17,6	14,1	-3,5	80,1
Текущий налог на прибыль	тыс. руб.	-	-	-	-
в т.ч. постоянные налоговые обязательства	тыс. руб.	-	-	-	-
Изменение отложенных налоговых обязательств	тыс. руб.	-	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	тыс. руб.	-	-	-	-
Прочее	тыс. руб.	239	319	80	133,5
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	3 222	3 426	204	106,3
- в % к выручке	%	16,4	12,9	-3,5	78,7

Можно сделать вывод о том, что в целом предприятие повышает свои финансовые результаты, рост прибыли в 2015 г., по сравнению с 2014 составил 135%, что в целом позитивная тенденция. Негативным моментом является более низкий темп роста прибыли по сравнению с темпом роста затрат.

Более наглядно динамика основных экономических показателей приведена на рис. 1.

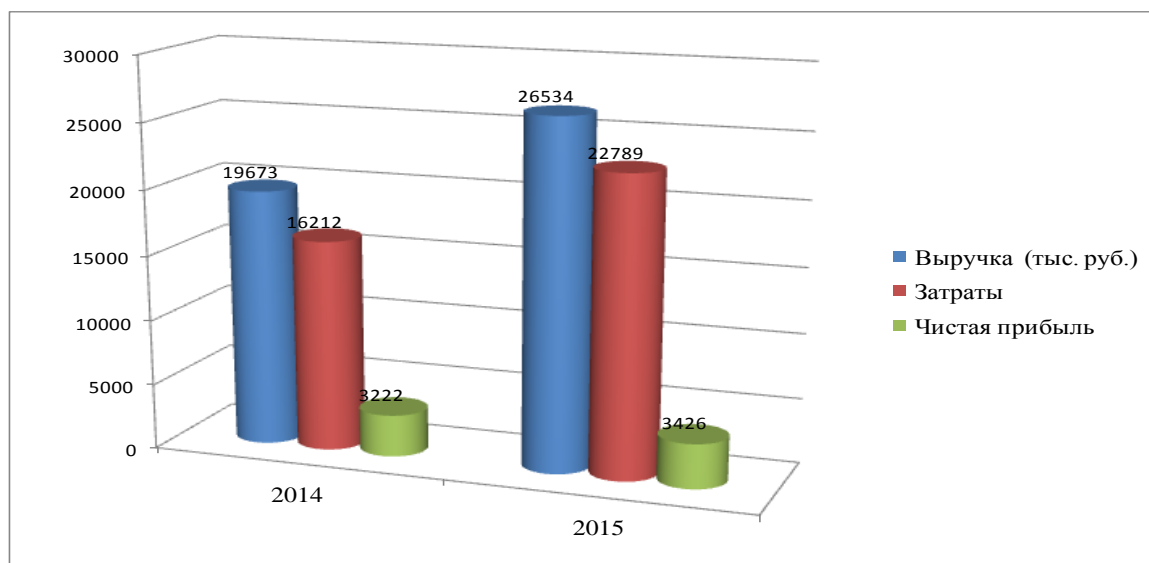


Рис. - 1. Основные экономические показатели ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра» в 2014-2015 гг.

2.2. Анализ организационной структуры и кадрового потенциала в ресторане «Суши Терра»

Организационная структура ресторана представлена на рис. 2.

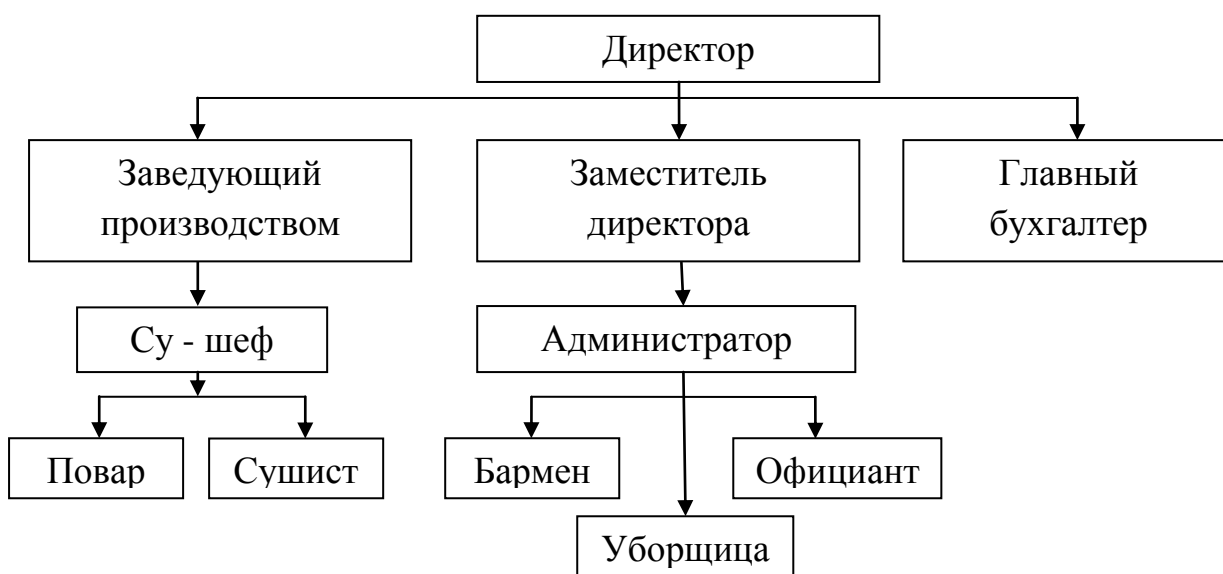


Рис. - 2. Организационная структура ресторана Суши Терра ООО «Новый свет»

Требования к конкретным должностям и профессиям обслуживающего персонала[1].

Требования к метрдотелю (администратору зала)

Метрдотель (администратор зала) должен:

— иметь профессиональное образование и пройти профессиональную подготовку;

— знать основы законодательства об административных правонарушениях и основы трудового законодательства, правила оказания услуг общественного питания, нормативные и технические документы, касающиеся его профессиональной деятельности;

— нести ответственность за подготовку зала к обслуживанию, за соблюдение режима работы предприятия, за поддержание надлежащего порядка в зале;

— нести ответственность за организацию встречи и приветствия потребителей, в том числе разрабатывать процедуру встречи потребителей, устанавливать порядок субординации, контролировать порядок общения персонала с потребителями;

— знать правила и технологию обслуживания потребителей, основные правила этикета и сервировки столов, уметь составлять винную карту;

— знать основы приготовления блюд, напитков и изделий, в том числе фирменных, особенности оформления и правила их подачи, консультировать потребителей в выборе блюд и напитков;

— осуществлять контроль за качеством обслуживания потребителей официантами и барменами;

— обеспечивать в зале доброжелательную атмосферу, рассматривать претензии потребителей, связанные с обслуживанием, и принимать по ним решения;

— знать расположение средств противопожарной защиты и сигнализации и правила пользования ими, номера телефонов служб вызова

такси, служб экстренного вызова (милиции, скорой помощи, пожарной службы) и т.п.;

— организовывать эвакуацию потребителей из предприятия в чрезвычайных ситуациях.

Требования к официанту

Официант должен:

— иметь профессиональное образование и владеть практическими навыками или пройти профессиональную подготовку;

— знать и соблюдать правила обслуживания потребителей, основные правила этикета, правила сервировки стола;

— знать виды и назначение посуды, приборов, столового белья, применяемых при обслуживании потребителей;

— знать особенности приготовления и подачи блюд, изделий и напитков, в том числе фирменных, национальных и блюд иностранных кухонь;

— знать правила и очередность подачи блюд, напитков, требования к их оформлению и температуре подачи, соответствие ассортимента алкогольных напитков характеру и очередности подаваемых блюд;

— знать и соблюдать особенности обслуживания специальных мероприятий в залах предприятий общественного питания и при выездном обслуживании, а также особенности обслуживания отдельных контингентов потребителей;

— знать характеристики блюд, изделий и напитков, включенных в меню, уметь предложить их потребителям и предоставить краткую информацию о них в процессе обслуживания;

— знать формы расчетов с потребителями;

— знать правила эксплуатации контрольно-кассовой техники, порядок оформления счетов и расчета по ним с потребителями.

Требования к бармену

Бармен должен:

- иметь профессиональное образование и владеть практическими навыками или пройти профессиональную подготовку;
- знать основные правила этикета и технологию обслуживания потребителей за барной стойкой и в зале;
- нести ответственность за подготовку барной зоны к обслуживанию и за поддержание барной стойки в надлежащем порядке;
- знать ассортимент, рецептуры, технологию приготовления, правила оформления и подачи алкогольных, слабоалкогольных коктейлей, напитков, а также закусок, блюд и кондитерских изделий, реализуемых в баре;
- уметь составлять коктейльную (винную) карту;
- нести социальную ответственность за обслуживание потребителей при реализации алкогольных напитков;
- знать виды и назначение инвентаря, оборудования, столовой посуды, столовых приборов, используемых в баре;
- знать и соблюдать условия и сроки хранения кулинарной продукции и покупных товаров, температурные режимы подачи напитков и закусок;
- знать правила эксплуатации контрольно-кассовой техники, порядок оформления счетов и расчета по ним с потребителями;
- знать номера телефонов служб вызова такси, служб экстренного вызова (милиции, скорой помощи, пожарной службы) и т.п.

Требования к конкретным должностям и профессиям производственного персонала

Требования к заведующему производством (шеф-повару, начальнику цеха, заместителю заведующего производством, су-шефу, заместителю начальника цеха)

Заведующий производством (шеф-повар, начальник цеха, заместитель заведующего производством, су-шеф, заместитель начальника цеха) должен:

- иметь высшее или среднее профессиональное образование и опыт работы по специальности;
- знать основы законодательства об административных правонарушениях и основы трудового законодательства, правила оказания услуг общественного питания, нормативные и технические документы, касающиеся его профессиональной деятельности;
- знать основы организации производства на предприятии общественного питания;
- уметь организовывать производственную деятельность подчиненных, осуществлять рациональную организацию технологического процесса, подбор и расстановку кадров;
- знать технологию производства продукции общественного питания, требования к качеству полуфабрикатов, блюд, кулинарных, мучных кондитерских и булочных изделий, санитарно-эпидемиологические правила для предприятий общественного питания;
- уметь использовать в работе сборники рецептур блюд и изделий, знать порядок составления меню, калькуляцию блюд и их стоимость, методики определения норм отходов и потерь сырья (продуктов) и разработки рецептур на новые и фирменные блюда (изделия), разрабатывать технико-технологические и технологические карты;
- вести учетно-отчетную документацию;
- знать и применять на практике основные положения соответствующих национальных стандартов на услуги общественного питания;
- знать требования нормативных и технических документов на продовольственное сырье, пищевые продукты и продукцию общественного питания;
- знать товароведную характеристику сырья, последовательность технологического процесса приготовления продукции, режимы и способы обработки сырья, пищевых продуктов и полуфабрикатов, их взаимозамен.;

— знать и применять на практике органолептические методы оценки качества продукции общественного питания, знать признаки недоброкачества полуфабрикатов, блюд и изделий;

— знать особенности приготовления, оформления и подачи (декорирования) национальных, фирменных блюд, блюд иностранных кухонь, мучных кондитерских изделий, уметь составлять меню для специальных мероприятий (для персонала ресторанов и баров классов люкс и высший);

— знать современные виды механического, теплового, холодильного оборудования и средств измерения, принципы их работы, технические характеристики и условия эксплуатации, виды тары и упаковки, инвентаря, посуды;

— осуществлять постоянный контроль за технологическим процессом производства продукции общественного питания;

— знать расположение средств противопожарной защиты и сигнализации, а также правила пользования ими, организовывать эвакуацию потребителей из предприятия общественного питания в чрезвычайных ситуациях, обеспечивать вызов экстренных служб (милиции, скорой помощи, пожарной службы) при необходимости.

Требования к повару

Повар должен:

— иметь профессиональное образование и владеть практическими навыками или пройти профессиональную подготовку;

— знать рецептуры и технологию производства продукции общественного питания, требования к качеству полуфабрикатов, блюд, кулинарных изделий;

— знать и применять на практике приемы и последовательность технологических операций при кулинарной обработке, режимы и способы обработки сырья, пищевых продуктов и полуфабрикатов;

— соблюдать санитарно-эпидемиологические требования при производстве продукции общественного питания, условия и сроки годности и реализации продукции, правила товарного соседства;

— знать органолептические методы оценки качества продукции общественного питания, признаки недоброкачества полуфабрикатов, блюд и изделий;

— знать основы школьного и детского питания и особенности производства продукции общественного питания для школьников и детей (для персонала предприятий общественного питания соответствующего профиля);

— уметь использовать в работе сборники рецептов блюд и изделий, технико-технологические и технологические карты, другие технические документы;

— знать особенности приготовления, оформления и подачи (декорирования) национальных, фирменных блюд, блюд иностранных кухонь, специальных блюд (для персонала ресторанов и баров классов люкс и высший или предприятий общественного питания соответствующего профиля);

— знать принципы работы и правила эксплуатации технологического оборудования, используемого при приготовлении продукции общественного питания;

— знать правила и приемы порционирования, оформления и подачи (декорирования) блюд, в том числе при обслуживании специальных мероприятий, а также при обслуживании определенного контингента потребителей.

Требования к конкретным должностям и профессиям административного персонала

Требования к директору (управляющему, менеджеру, заведующему) предприятия общественного питания. Директор (управляющий, менеджер, заведующий) предприятия общественного питания должен:

— иметь высшее или среднее профессиональное образование; опыт работы по специальности и (или) пройти дополнительную профессиональную подготовку;

— знать основы законодательства об административных правонарушениях и основы трудового законодательства, нормативные, технические и другие документы, касающиеся его профессиональной деятельности;

— осуществлять руководство производственно-хозяйственной и торгово-обслуживающей деятельностью предприятия общественного питания;

— организовывать своевременное обеспечение предприятия продовольственными товарами и материалами, необходимыми для ведения производственного и торгово-обслуживающего процесса;

— обеспечивать высокий уровень эффективности производства, внедрение современной техники и технологии, прогрессивных форм обслуживания и организации труда;

— контролировать объемы производства и качество продукции и услуг на предприятии общественного питания;

— организовывать расстановку персонала с учетом его специальности и квалификации, опыта работы, личностных качеств;

— контролировать соблюдение инструкций по технике безопасности, требований охраны труда, пожарной безопасности, санитарного порядка на рабочих местах;

— организовывать эвакуацию потребителей из предприятия в чрезвычайных ситуациях, обеспечивать вызов экстренных служб (милиции, скорой помощи, пожарной службы) при необходимости.

Как видим, к отдельным категориям работников выдвигаются профессиональные и личностные требования.

Отметим, что человеческие ресурсы предприятия общественного питания - это его ключевой ресурс, который непосредственно участвует в

формировании финансового результата (как и практически во всех предприятиях сферы сервиса), поэтому необходимо провести количественный и качественный анализ человеческих ресурсов организации, с целью выявления резервов повышения его эффективности.

Анализируя человеческие ресурсы ресторана «Суши Терра», рассмотрим вопросы динамики численности и структуры человеческих ресурсов, т.е. распределения ее по видам деятельности и категориям работников, а также анализ движения человеческих ресурсов. Кадровый состав ресторана приведем в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

Кадровый состав ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра» за период 2014-2015 гг.

Группа	2014		2015		Абсолютное изменение 2015/ 2014
	Численность, чел.	%	Численность, чел.	%	
Директор	1	5	1	4	-
Зав. Производством	1	5	1	4	-
Зам. Директора	1	5	1	4	-
Главный бухгалтер	1	5	1	4	-
Администратор	2	9	2	9	-
Су – шеф	2	9	2	9	-
Повар	3	15	4	17	1
Сушист	2	9	2	9	-
Официант	4	19	5	22	1
Бармен	2	9	2	9	-
Уборщица	2	9	2	9	-
Всего	21	100	23	100	2

В целом наблюдается рост численности поваров и официантов, поскольку практика показала, что выручка предприятия за отчетный период увеличилась, это говорит о том что спрос на блюда японской кухни растет. Численность человеческих ресурсов предприятий общественного питания непосредственно зависит от объема товарооборота, выпуска продукции и форм обслуживания.

Численность по категориям представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4.

Основные категории человеческих ресурсов ООО «Новый свет»
ресторан «Суши Терра»

Категория работников	2014		2015		Абсолютное изменение 2015/2014
	Чел.	%	Чел.	%	
Административный персонал	4	19	4	17	-
Производственный персонал	7	33	8	35	1
Обслуживающий персонал	10	48	11	48	1

Таким образом, доля руководителей составляет в 2014 17% от общего числа сотрудников организации, численность производственного персонала - 35%, доля обслуживающего персонала - 48%. Рост численности наблюдается по категориям обслуживающего персонала и производственного.

Можно сделать вывод об увеличении численности человеческих ресурсов в ресторане «Суши Терра» по сравнению 2014 годом на 2 человека, что составляет 11%. Данная ситуация обусловлена ростом объема оказания услуг, значительным притоком клиентов и повышением трудоемкости работы поваров и официантов. Однако, без эффективного использования нормативов численности, трудоемкости работ, норм времени невозможно эффективно управлять ростом человеческих ресурсов, а расширение численности без анализа трудоемкости может привести к негативным последствиям для организации: росту затрат на персонал. Далее рассмотрим структуру человеческих ресурсов по полу и возрасту.

Анализ возрастной структуры человеческих ресурсов филиала (прил. В), позволил сделать вывод о том, что большинство работников находятся в возрасте от 35 до 50 лет, что, в целом, не характерно для организации подобного профиля, поскольку состав официантов и барменов как правило достаточно «молодой». В нашем случае данная ситуация может являться плюсом. Поскольку говорит о должном уровне квалификации и «зрелой»

мотивации к труду, возможном отсутствии отношения к работе в ресторане «Суши Терра» как к временной.

Распределение человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра» по общему стажу работы представлено в (прил. Г).

Анализ стажа работы человеческих ресурсов свидетельствует о том, что на работу принимаются сотрудники, уже имеющие опыт работы в общественном питании и опыт работы в других организациях. Наиболее многочисленная группа человеческих ресурсов - со стажем работы 3 - 5 лет - на конец 2015 года в этой группе 12 человек. Данная ситуация благоприятна для организации, поскольку позволяет использовать потенциал опытных работников уже сразу после приема. Негативным моментом является отсутствие возможности использовать как мотивацию должностной и профессиональный рост (что возможно для, например студентов).

Далее необходимо провести анализ движения человеческих ресурсов, как важный индикатор кадровой политики в организации. Данные по движению персонала представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5.

Движение человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра» в 2014-2015 гг.

Показатель	2014г.	2015г.	Темп роста, %
Среднесписочная численность	21	23	109,5
Принято в течение года новых работников	7	8	114,3
Выбыло работников	7	6	85,7
• уход на пенсию, на учебу, в армию	1	-	0
• по собственному желанию	3	2	66,7
• за нарушение дисциплины	3	4	133,3
Оборот по приёму, %	33,3	34,8	104,5
Оборот по увольнению, %	33,3	26,1	78,4
Общий оборот, %	66,7	60,9	91,3
Текучесть кадров, %	28,6	26,1	91,3
Коэффициент постоянства кадров, %	66,7	73,9	110,8

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей:

1. Коэффициент оборота по приему ($K_{пр}$) = количество принятого на работу персонала / среднесписочная численность персонала * 100%, (6)

$$K_{пр.2014} = 7/21 * 100\% = 33,3$$

$$K_{пр.2015} = 8/23 * 100\% = 34,8$$

2. Коэффициент оборота по увольнению ($K_{в}$) = количество уволенных по всем причинам / среднесписочная численность персонала * 100%, (7)

$$K_{в.2014} = 7/21 * 100\% = 33,3$$

$$K_{в.2015} = 6/23 * 100\% = 26,1$$

3. Коэффициент общего оборота ($K_{об}$) = (количество принятого на работу персонала + количество уволенных по всем причинам) / среднесписочная численность персонала * 100%, (8)

$$K_{об.2014} = (7 + 7) / 21 * 100\% = 66,7$$

$$K_{об.2015} = (8 + 6) / 23 * 100\% = 60,9$$

4. Коэффициент текучести кадров ($K_{т}$) = численность уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины / среднесписочная численность персонала * 100%, (9)

$$K_{т.2014} = 6 / 21 * 100\% = 28,6$$

$$K_{т.2015} = 6 / 23 * 100\% = 26,1$$

5. Коэффициент постоянства кадров ($K_{пост}$) = (среднесписочная численность персонала - количество уволенных по всем причинам) / среднесписочная численность персонала * 100%, (10)

$$K_{пост.2014} = (21 - 7) / 21 * 100\% = 66,7$$

$$K_{пост.2015} = (23 - 6) / 23 * 100\% = 73,9$$

Расчет показателей, характеризующих движение рабочей силы на предприятии в 2015 г., показывает, что коэффициент оборота по приему = 34,8, коэффициент оборота по увольнению = 26,1, коэффициент общего оборота = 60,9, коэффициент текучести кадров = 26,1, коэффициент

постоянства кадров = 73,9. Состав администрации за год работы не изменялся.

Можно сделать вывод о том, что текучесть кадров в организации выше нормы (25 - 30%), что обусловлено общей тенденцией к текучести среди определенных категорий человеческих ресурсов, таких как официанты, бармены. Однако, высокая текучесть является негативным моментом для организации, поскольку цель кадровой политики - укрепление и рост кадрового потенциала, мотивация всех категорий человеческих ресурсов для достижения эффективной работы в долгосрочном периоде, в частности за счет устойчивого кадрового потенциала. Ориентация на текучесть и снижение за этот счет затрат на мотивацию и рост оплаты труда - негативная тенденция, которой привержены как малые так и крупные предприятия в современных условиях.

Таблица 2.6.

Оплата труда человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан
«Суши Терра» за 2014 - 2015 гг.

Должность	Количество		Оклад, руб.	Заработная плата, по штатному расписанию	
	2014 г	2015 г		2014 г	2015 г
Уборщица	2	2	10 000	20 000	20 000
Официанты	4	5	8 000	32 000	40 000
Бармен	2	2	13 000	26 000	26 000
Сушист	2	2	17 000	34 000	34 000
Повар	3	4	19 000	57 000	76 000
Су – шеф	2	2	22 000	44 000	44 000
Администратор	2	2	20 000	40 000	40 000
Главный бухгалтер	1	1	25 000	25 000	25 000
Зав. Производством	1	1	30 000	30 000	30 000
Зам. Директора	1	1	27 000	27 000	27 000
Директор	1	1	30 000	30 000	30 000
Итого	21	23	221 000	365 000	392 000

Наряду с данной системой оплаты на предприятии существует система депремирования человеческих ресурсов (прил. Д).

Можно сделать вывод о том, что для работников из материальных стимулов предусмотрен лишь должностной оклад и система депримирования, что является негативным моментом, поскольку работник не видит что его усилия приносят ему повышение оплаты труда.

Анализируя основные причины увольнения работников ресторана «Суши Терра» (прил. Е), можно сделать вывод о том, что основной причиной увольнения в 2014 и 2015 годах являлась неудовлетворенность заработной платой, еще одна из причин - не сложившиеся отношения в коллективе (40% и 33%). Таким образом, можно сделать вывод о том, что в организации достаточно мало внимания уделяется мотивации человеческих ресурсов посредством заработной платы.

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

К основным видам нарушений трудовой дисциплины относятся:

- опоздания на работу;
- преждевременный уход с работы;
- прогулы;
- появление на работе в нетрезвом виде;
- несвоевременное выполнение трудовых обязательств;
- неполное и нерациональное использование рабочего времени.

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

$$Утд = Н / М, (11)$$

где Н – кол-во нарушителей,

М – общее число работающих.

Проведем расчет за 2014 год по формуле:

29 (кол-во нарушений) / 21 (кол-во работников) = 1,4.

Таблица 2.7.

Показатели трудовой дисциплины в ООО «Новый свет» ресторан
«Суши Терра» в 2014-2015 гг.

№ п/п	Показатель	2014 г.	2015 г.
1	Случаи нарушения дисциплины	29	28
2	Среднесписочная численность	21	23
3	Уровень трудовой дисциплины	1,4	1,2

Показатель характеризует относительную долю человеческих ресурсов, к которым применялись дисциплинарные взыскания.

Нетрудно заметить, что в основном все вышеуказанные причины увольнения и нарушение трудовой дисциплины касаются, прежде всего, компетенции службы управления персоналом. А это указывает на еще одну проблему в системе управления персоналом ресторана - недостаточную эффективность работы службы управления персоналом.

2.3. Анализ процесса поиска, отбора и найма человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра»

Для начала необходимо рассмотреть особенности определения потребности в человеческих ресурсах. В ресторане «Суши Терра» данный процесс осуществляется высшим руководством. Руководитель, по заявлению администратора осуществляет подбор человеческих ресурсов, а впоследствии участвует в процедуре отбора. Планирование численности практически не ведется, речь идет скорее о реактивной кадровой политике, когда кадровые решения принимаются после возникновения определенных ситуаций (увольнение работника, возрастание напряженности, сбои в работе).

Рассмотрим механизм подбора и отбора человеческих ресурсов посредством анализа источников и методов подбора и отбора кадров. Основные источники подбора человеческих ресурсов приведем в таблице 8.

Таблица 2.8.

Основные источники подбора человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра» в 2014-2015 гг.

Источник найма	2014 г.	2015 г.
Публикация объявлений	15	15
Знакомства	4	5
Различные агентства	1	1
ИТОГО	20	21

Таким образом, можно сделать вывод о том, что агентства занимают малую часть в источниках подбора человеческих ресурсов. Знакомства, связи и объявления в интернете - вот основные источники подбора кадров, что не всегда может обеспечить должную степень объективности при отборе и соответствия должности. Процесс подбора человеческих ресурсов в ресторане «Суши Терра» начинается с телефонного интервью, если кандидат не принимается на работу из специализированного учебного заведения или переводом.

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

- соответствие данных по представленным документам требованиям кадровой службы;
- соответствие оценки по собеседованию требованиям кадровой службы;
- соответствие оценки профессиональных качеств требованиям менеджера по работе в зале. В соответствии с этими категориями кандидаты оценивались по шкале 0 - 3 балла. Если кандидат по какому-либо из показателей получал 0 баллов, то в этом случае он снимался с дальнейшего рассмотрения. Алгоритм найма официанта приведен в (прил. Ж).

В таблице 2.9. приведены основные методы отбора персонала.

Таблица 2.9.

Основные методы отбора человеческих ресурсов в ООО «Новый свет»
ресторан «Суши Терра» в 2015 г.

№ п/п	Метод отбора	Категория персонала		
		Руководители	Специалисты	Рабочие
1	Собеседование	4	7	2
2	Анкетирование	-	7	-
3	Тестирование	2	2	-

Можно сделать вывод о том, что в ресторане «Суши Терра» не используются современные методы отбора человеческих ресурсов, например такие, как выявление личностных особенностей кандидатов, CASE - интервью (Кейс - это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о событии (или последовательности событий), в котором можно обнаружить достаточно проблем. В хорошей ситуации описываются реальные люди в момент принятия важного решения, сталкивающиеся с необходимостью предпринимать какие-то действия и нести ответственность за последствия. Важно иметь в виду, что кейсы описывают реальные события, которые в условиях дефицита ресурсов не поддаются однозначно правильному решению. Хороший кейс должен содержать несколько возможных вариантов решений.)

Анализ количества проходивших собеседование и количество поступивших на работу в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра» (прил. 3) показывает то, что в ходе собеседования отсеивается достаточно большое количество кандидатов, так в 2014 и 2015 годах отсеялось около 61% кандидатов. Однако высокая текучесть показывает, что не весь персонал прошедший собеседование эффективно и долго работает в организации (текучесть человеческих ресурсов достаточно велика и в 2014, и в 2015 гг.). Отсюда можно сделать косвенный вывод о неэффективности собеседования как метода отбора, поскольку оно не позволяет эффективно выявить все характеристики профпригодности кандидата.

В организации принято проводить свободное индивидуальное собеседование, для его проведения обычно намечаются только основные темы. Однако здесь всегда есть опасность того, что «мирный» и «свободный» ход беседы может увести достаточно далеко от основной темы разговора и, в конечном итоге, интервьюер и соискатель могут остаться с ощущением приятно проведенного времени, но с большим количеством невыясненных вопросов. Один интервьюер работает отдельно с каждым новым соискателем, что позволяет установить наиболее прочный контакт. При правильном подходе между ними возникают доверительные отношения, способствующие подробному и тщательному обсуждению всех необходимых тем. Однако здесь возможна ситуация, когда интервьюеры, находясь под впечатлением от предыдущих кандидатов, неверно, субъективно оценивают очередного соискателя.

В (прил. И) указаны основные причины отказа в приеме на работу в ООО «Новый свет» за 2014 -2015 гг.

Таким образом, можно выявить следующие недостатки организации найма человеческих ресурсов ресторана Суши Терра ООО «Новый свет»:

— отсутствует внутрифирменный кадровый резерв, наем из внешних источников производится стихийно;

— отсутствует четкая оценка личностных качеств кандидата, что может негативно отразиться на таких показателях как лояльность человеческих ресурсов, текучесть кадров и т.д.;

— отсутствует четкая регламентация сроков ожидания вакантной должности, нет налаженной и регламентированной работы с кандидатами (еще не принятыми на должность);

— присутствует перечень рекомендаций, то есть на работу часто принимаются люди, не имеющие профессионально-важных качеств необходимых работникам, а знакомства и связи являются основным источником подбора человеческих ресурсов;

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

Таблица 2.10.

Недостатки системы использования человеческих ресурсов в ООО
«Новый свет» ресторан «Суши Терра»

Область	Характеристика недостатка
1. Подбор человеческих ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Стандартная схема проведения собеседования с соискателями (особенно на должность официанта). • Недостаточное внимание к личностным характеристикам соискателей (способности к выполнению тех или иных функций, черты характера, особенности внимания и памяти и т.п.), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими.
2. Система обучения и развития человеческих ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> • Неэффективность деятельности по созданию внешнего резерва, так как с момента включения соискателя в резерв и приемом его на работу проходит достаточно длительный период времени и нужный соискатель уже трудоустроен в другую организацию. • Не используется возможность качественного (личностного) роста работников, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развития способностей каждого отдельного сотрудника, зачисленного во внутренний резерв. Т.е., отсутствуют разработки программ карьерного роста сотрудников
3. Мотивация труда	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие программ нематериального стимулирования сотрудников, а именно выработки лояльности, «эмоциональной привязанности» к организации.

Таким образом, существующей системой управления персоналом в ресторане упускается очень важный элемент, обеспечивающий эффективность системы - так называемый «человеческий фактор». Руководство ресторана использует «технический» подход к управлению персоналом. Результат обеспечивается за счет строго соответствия персонала техническим (функциональным) характеристикам (уровню квалификации, возрасту, стажу, образованию) и применению контроля на всех этапах системы управления персоналом.

Выводы по главе 2

Таким образом, анализ управления человеческими ресурсами в ресторане «Суши Терра» проводился по следующим направлениям: анализ организационной структуры и кадрового потенциала, анализ процесса поиска, отбора и найма кадров, анализ форм и методов материального стимулирования трудовой дисциплины, анализ основных показателей работы ресторана, анализ заработной платы человеческих ресурсов ресторана.

В результате анализа были выявлены следующие недостатки системы управления человеческими ресурсами в ресторане Суши Терра ООО «Новый свет»:

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

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

— В ресторане «Суши Терра» не используются современные методы отбора человеческих ресурсов, например такие, как психологические тесты, выявление личностных особенностей кандидатов, CASE-интервью.

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

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

— Причины увольнения и нарушение трудовой дисциплины указывает на еще одну проблему в системе управления человеческими ресурсами - недостаточную эффективность работы службы управления персоналом.

3. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ООО «НОВЫЙ СВЕТ» РЕСТОРАН «СУШИ ТЕРРА»

3.1. Совершенствование системы подбора человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра»

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

Предлагается в рамках данной работы внедрение методов оценки личностных качеств человеческих ресурсов при приеме на работу с помощью ряда приемов.

1. Проведение структурированного собеседования при первичном отборе.

По нашему мнению, структурированное собеседование должно являться одним из основных форм отбора при первичной встрече с соискателем. При проведении структурированного собеседования используется набор вопросов, одинаковый для всех кандидатов, позволяющий сравнивать потенциальных сотрудников между собой. Вместе с тем, заранее составленные вопросы не должны нарушать естественный ход делового общения: если кандидат говорит что-то требующее дальнейшего развития, было бы ошибкой это игнорировать. Необходимым дополнением к структурированному собеседованию будет таблица со списками соискателей и обязательных для них личностных навыков и профессиональных качеств. Наличие или отсутствие этих качеств (компетенций) оценивается по пятибалльной шкале. Баллы не просто суммируются, а интерпретируются посредством приписанного компетенциям веса. Например, такие личные

качества как общительность и услужливость для официанта в ряде заведений будут важнее, чем образование и опыт работы.

2. CASE - интервью.

Методика кейс-интервью (cases) основана на построении определенных ситуаций и возможностей кандидата найти оптимальное решение. Например, стоит задача узнать, что будущий официант считает наиболее важным: «раскрутить» клиента на возможно больший чек или обслужить его так, чтобы он стал постоянным гостем? Следовательно, надо придумать ситуацию, при которой эти два интереса непременно вступили бы в конфликт.

Условно кейсы можно разделить на задачи, проверяющие профессиональные навыки, ценности и взгляды, модели поведения потенциальных сотрудников. Но стоит помнить, что не все из них должны иметь единое решение.

Нечестность кандидатов, их конфликтность и неумение работать в команде также можно обнаружить этим методом, особенно, если соединить его с проекционным интервью, при котором соискатель не является действующим лицом смоделированной ситуации, т.е., речь идет о ком-то абстрактном. Например, один официант случайно узнает, что его коллега часто не пробивает чеки, присваивая деньги, полученные от клиентов. Или: высокопрофессиональный бармен неожиданно для себя слышит, как сменщик крайне неблагоприятно отзывается об его умении смешивать коктейли. Их действия?

Использовать кейсы удобно и в тех случаях, когда необходимо удостовериться в наличии у потенциальных работников таких качеств, как стрессоустойчивость, креативность, умение работать в жестких временных условиях. Например, некто прилетел в незнакомый город на крайне важную встречу, но вдруг обнаружил, что у него нет ни денег, ни документов. Ресторанный персонал должен уметь находить выход из сложных ситуаций, которые ежедневно подбрасывает им случай.

3. Вопросы с «двойным дном» и «неудобные вопросы».

Вопросы с «двойным дном», являющиеся проверкой кандидата, могут касаться как его настоящего, так и прошлого. К примеру, спросив, что соискатель думает о своем вкладе в будущее ресторана, важно отметить, не отвечает ли он так, будто это заученный урок. Тоже относится к вопросу об его образовании, о выборе учебного заведения, особенно, если ответ слишком аргументирован. В обоих случаях соискатель склонен приукрашать действительность.

Обязательно нужно поинтересоваться, что было самым лучшим на предыдущем месте работы, а потом, - самым плохим. В случае, когда вторая часть вопроса вызывает замешательство или отрицание («такого не было»), собеседник что-то скрывает. Это не говорит о том, что он - потенциальный мошенник, но рассказывает он, определенно, не все.

Важный вопрос - попросить соискателя назвать свои самые сильные стороны. Если кандидат дает социально-желательные ответы, он назовет качества, традиционно присущие идеальным официантам, барменам и т.п.

Также говорит не в пользу соискателя отсутствие вопросов с его стороны. Это может послужить сигналом к выводу о наличии у соискателя некой степени безразличия и, скорее всего, он не будет хорошим работником.

Рекомендуем в перечень вопросов непременно включать вопросы, неприятные для кандидата. Можно намеренно завести разговор о недостатках, как бы невзначай, упомянув, что вашему хорошему знакомому - ресторатору какое-то время назад пришлось подать на нечестного официанта или бармена в суд, зато последние полгода у него не бывает недостатков. Необходимо фиксировать реакцию соискателя. Обязательно в этой части интервью нужно поинтересоваться мнением соискателя относительно материальной ответственности, - например, в каких случаях он предпочтет бригадную, а в каких - личную. Также неплохой вопрос на раскрываемость: почему в некоторых ресторанах обслуживающий персонал вступает в сговор друг с другом, администраторами, кухней, а в других работники предпочитают

воровать единолично. Не нужно давать соискателю сразу же уйти от ответа («не знаю»), необходимо использовать уточнение: «должно же что-то быть», «наверняка вы имеете на этот счет свое мнение» и т. д.

4. Приемы оценки правдивости соискателя.

При проведении оценки важно не только получить информацию о соискателе, но и оценить, насколько она соответствует действительности. Вместе с тем, не стоит забывать о таком варианте дезинформации интервьюера как конструирование.

«Неполная правда» или моделирование ситуации с тем, чтобы представить ее в выгодном для себя свете, свойственна большинству. Конечно, не правильно соотносить это с ложью, однако попытка конструирования заставляет задуматься.

При собеседовании менеджера по персоналу должно насторожить изменение темпа речи: когда соискатель видоизменяет ситуацию, обычно у него либо возникают паузы, либо, наоборот, увеличивается скорость произношения (он как бы стремится быстрее закончить с неприятной темой). Также о возможном конструировании свидетельствует внезапное возникновение большего числа слов-паразитов (вот, значит, как бы), проговорок (в принципе, в целом, в основном, довольно, достаточно), и уход, при котором часто один ответ подменяется другим, близким по содержанию.

Весьма рациональным способом, позволяющим контролировать искренность данных, предъявляемых особенно будущими официантами и барменами, является вплетение в интервью - на всех его стадиях - специальных вопросов, на языке психологов именуемых «Шкалой лжи». Сначала следует утверждение (например, «Наши официанты всегда очень благожелательны с гостями»), а следом сразу же вопрос, ответ на который либо заведомо неправдив, либо характеризует кандидата с не самой лестной для него стороны («Вам случалось испытывать раздражение, обслуживая клиентов?»). Этих вопросов может быть около десяти, при этом стоит спросить, случалось ли собеседнику допускать ошибки, выставляя счета

гостям, приходилось ли хоть раз обманывать коллег, когда-либо говорить о них «за глаза», всегда ли удается выполнить начатое дело до конца и т.д.

5. Кратковременная стажировка соискателя.

По нашему мнению, такая кратковременная стажировка на 2-3 дня является одним из самых надежных способов профессионального тестирования не только будущего контактного персонала, но и самого работодателя.

Кратковременная стажировка позволяет соискателю раскрыться, проявить себя, а также показать соискателю, насколько подходит ему данная работа.

Таким образом, для решения проблемы оценки личных качеств работников можно предложить следующие программные мероприятия которые представлены в (приложении К).

3.2. Разработка программы дополнительного обучения человеческих ресурсов ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра»

1. Определение потребностей во внутрифирменном обучении для организации

Программа профессионального развития и дополнительного обучения человеческих ресурсов будет направлена на повышения качества обслуживания клиентов, а также позволит сократить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в конечном результате производственной деятельности.

Дополнительное обучение человеческих ресурсов предлагается финансировать за счет средств предприятия.

Цель тренинга - развитие у человеческих ресурсов навыков эффективного взаимодействия с гостями ресторана и внутри коллектива для максимально слаженной работы всех служб.

В процессе организации обслуживания посетителей в ресторане «Суши Терра» наблюдались следующие недостатки. Например, при предложении блюд не всегда используется метод убеждения. Причиной тому является недоработанная система обучения человеческих ресурсов, отсутствие семинаров и тренингов. Чтобы устранить этот недостаток, предлагается проводить тренинги, где официанты будут обучаться приёмами успешного установления контакта с любыми типами клиентов, как эффективнее вступать в контакт с гостем, правильно задавать вопросы с целью выяснения его гастрономических или алкогольных предпочтений, рассказывать о предложениях ресторана.

1. Выбор курса, разработка программы

С учетом специфики ресторана и возможности внутрифирменного обучения была разработана примерная учебная программа тренингов для обслуживающего персонала ресторана «Суши Терра» (прил. Л, М).

2. Определение объема работы.

Курс обучения - 10 дней

Продолжительность тренинга- 8 часов

Тренинг проводится в течении двух дней (по 4 часа)

Группа - 10 человек

Тренер - 1 человек

3. Подбор помещений для тренинга и ресурсов.

Для проведения тренинга для 10 участников необходимо помещение площадью 12 - 14 кв.м

В нашем случае процесс обучения предлагается проводить непосредственно в ресторане, тренинги будут проходить в предбарной зоне (1-й зал ресторана).

Оборудование помещения должно включать: искусственное освещение (дневной свет), кондиционер (температура в помещении 180С), 11 сидячих мест, флип-чарт, 10 ручек, 2 маркера.

4. Определение бюджета

Таблица 3.1.

Расходы на разработку программы обучения

Статьи бюджета	Цена (руб.)	Количество (шт.)	Стоимость (руб.)
1. Заработная плата тренера	15000	1 чел	15000
2. Разработка программы тренинга	10000	1 шт.	10000
3. Раздаточный материал	210	10 шт.	2100
Итого:	-	-	27100

Полная стоимость внутрифирменного обучения составит 27100 рублей. Для одного участника стоимость внутрифирменного обучения составит 2710 рублей.

Сравним соотношение затрат на внешнее и внутреннее обучение. То есть, сколько мы бы затратили денег на внешний тренинг, и сколько будет стоить внутрифирменный тренинг.

По данным сайта «Сайт Анонсовых страниц тренингов» стоимость внешнего обучения программа «Тренинг для обслуживающего персонала» стоит 9 500 рублей на одного человека и проводится только в учебных центрах обучающей компании.

То есть эффективность проведения внутрифирменного тренинга в сравнении с внешним будет, оценивается так $9500/2710=3,5$

Внутрифирменный тренинг выгоднее или эффективнее внешнего в 3,5 раз.

Преимущество проведения внутрифирменного обучения заключается не только в экономии денежных средств, но и в том, что обучение проводится в ресторане без отрыва от производства.

5. Определение плана тренинга включает в себя:

- Дата тренинга
- Список участников тренинга (по профессии)
- Распределение участников по тренинговым группам (1 группа)
- Список тренеров

- Продолжительность проведения тренинга
- Стоимость тренинга
- Назначение администратора на тренинг

Дату тренинга определяют тренеры, подготавливает список участников, тренеров и назначает администратора ответственный менеджер по обучению персонала.

6. Валидизация

Валидизация - это удостоверение того, что данный курс удовлетворяет и продолжает удовлетворять намерениям и целям, которые мы поставили перед ними.

Валидизация говорит нам, дает ли курс желаемый эффект или нет, определить это можно сделать двумя способами:

- Валидизация по ощущениям и комментариям участников тренинга;
- Валидизация по целям курса.

Валидизация по ощущениям и комментариям участников тренинга предполагает собой проведение опроса при помощи бланка обратной связи (прил. О, П, Р). Бланки обратной связи дадут нам представление о том, как участники себя чувствовали по окончании и во время курса. Важно, чтобы на ответ участника не действовали внешние факторы. Для этого тренерам необходимо обеспечить в группе рабочую обстановку, чтобы ни положительное, ни отрицательное мнение о тренере, обстановке, участниках не влияло на оценку ощущений о курсе.

Валидизация по целям курса - это выяснение, достигнуты ли участниками цели курса. Цель курса - развитие у персонала навыков эффективного взаимодействия с гостями ресторана и внутри коллектива. Для этого необходимо провести опрос посетителей ресторана для определения качества обслуживания. После сбора данных, их необходимо проанализировать, интерпретировать и внести изменения в следующий курс тренинга.

7. Перенос обучения

Перенос обучения - это применение после тренинга вновь приобретенных знаний и навыков в процессе работы для улучшения бизнеса. Перенос будет считаться успешным, если участники будут использовать полученные знания и навыки естественным образом, умело и автоматически.

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

3.3. Разработка системы материального стимулирования человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра»

Предлагаем использовать механизм материального стимулирования по результатам выполненной работы.

Для работников ресторана «Суши Терра» предлагаю применить повременно-премиальную, сдельно-премиальную и простую повременную формы оплаты труда.

Повременно-премиальная система предполагает, что помимо заработка по тарифной ставке (окладу) за фактически отработанное время, выплачивается премия за выполнение и перевыполнение определенных показателей работы, указанных в положении о премировании.

Данная система применяется для оплаты труда барменов и поваров.

При сдельно-премиальной системе работнику сверх заработка по прямым сдельным расценкам начисляется и выплачивается премия за количественные и качественные показатели работы.

Эта система применяется к оплате труда официантов.

Простая повременная система оплаты труда предполагает, что величина заработной платы определяется на основе фактически отработанного времени и установленного оклада.

По данной системе производится оплата труда мойщиков посуды, уборщиков зала.

Рассмотрим наиболее подробно оплату труда следующих рабочих:

1. Официанты

Официантам, проходящим испытательный срок, назначается оклад 5000 руб. По истечении двух месяцев, при сдаче нормативов обслуживания и экзаменов по меню, им назначается оклад - 8000 руб.

Для расчета зарплаты (ЗПоф) используется следующая формула:

$$\text{ЗПоф} = X + Y + \text{оклад}, (11)$$

Зарплата делится на три основные составляющие:

1. Оклад = 8000 руб., при условии выработки норм часов в месяц
норма часов в месяц = 168 часов

2. Составляющая от средней выручки - $X = 60\%$:

$$X = 4800 \text{ руб.}$$

Где X - 60% от оклада, при условии выполнения более 15000 руб. за смену.

3. факторы лояльности (выполнение должностных обязанностей, личная инициатива, поддержка коллег, вежливость по отношению к гостям коллегам, внешний вид) - $Y = 10\%$:

$$Y = 800 \text{ руб.}$$

Где Y - 10% от оклада, при условии выполнения факторов лояльности.

$$\text{ЗП оф} = 8000 + 4800 + 800 = 13600$$

2. Бармены

Оклад барменов-стажеров равен 10000 руб., при прохождении испытательного срока, сдачи нормативов обслуживания, экзамена по приготовлению всех напитков и по карте вин, им назначается зарплата - 15000 руб. Барменам со стажем работы более одного года устанавливается зарплата - 17000 руб. Для расчета зарплаты (ЗПб) используется следующая формула:

$$\text{ЗПб} = X + Y, (12)$$

1. оклад – $X = 15\,000$ руб.
2. факторы лояльности (выполнение должностных обязанностей, личная инициатива, поддержка коллег, вежливость по отношению к гостям коллегам, внешний вид) – $Y = 10\%$

Где Y - 10% от оклада, при условии выполнения факторов лояльности.

$Y = 1\,500$ руб.

$ЗП = 15\,000 + 1\,500 = 16\,500$

Данная система расчета заработной платы была разработана с целью, стимулирования работы человеческих ресурсов, так как она включает в себя элементы поощрения человеческих ресурсов.

Так как зарплата официантов зависит от средней выручки, то это позволяет стимулировать их к повышению продаж, а следовательно увеличивает прибыль заведения в целом.

3. Повара

Поварам на испытательный срок устанавливается зарплата равная 15000 руб, сушистам 13 000, су-шефу 18 000 по истечении двух месяцев работы им начисляется заработная плата - 20000, 17 000 и 22 000 руб., при условии выработки месячной нормы часов (180 ч.).

Для премирования поваров используется следующая система:

- добросовестное выполнение своей работы, без нареканий - 1000 руб.;
- предложение и разработка новых блюд - 500 руб.;
- благодарность от посетителей - 300.

4. Заместитель директора и администраторы, уборщицы.

У заместителя директора оклад равен 27 000, у администраторов ресторана оклад 20 000 и у уборщиц 10 000.

Предлагаю внедрить премии: к Новому году, 8 марта и 23 февраля, ко дню рождения фирмы и другим праздникам.

Премия должна начисляться примерно следующим образом: каждый работник должен принести организации за свои отработанные смены по

500000 рублей в месяц, что является минимальным планом. Затем за выполнение плана на 10% начисляется премия в размере 10%, 12,5% и 15% (в зависимости от сложности работ и возможности выполнения плана) от оклада. Соответственно приведем расчет суммы оплаты труда при перевыполнении плана на 15% (что вполне стандартно для данной организации).

Для расчета зарплаты (ЗП) используется следующая формула:

$$\text{ЗП} = X + Y, \quad (13)$$

Где Y - 15% бонус, выплачивается при условии выполнения плана.

X - оклад,

$$\text{Зарплата Зам. Директора} = 27\,000 + 4\,050 = 31\,050$$

$$\text{Зарплата администратора} = 20\,000 + 3\,000 = 23\,000$$

Таблица 3.2.

Размер оплаты труда с учетом премий в ООО «Новый свет» ресторан
«Суши Терра»

Категория работников	Количество 2015 г	Заработная плата, по штатному расписанию за 2015 год	Максимальная премия на одного чел.	Итого
Уборщица	2	20 000	3 000	23 000
Официанты	5	40 000	24 000	64 000
Бармен	2	26 000	3 000	29 000
Сушист	2	34 000	3 600	37 600
Повар	4	76 000	7 200	83 200
Су – шеф	2	44 000	3 600	47 600
Администратор	2	40 000	6 000	46 000
Зам. Директора	1	27 000	5 040	32 040
Главный бухгалтер	1	25 000	-	25 000
Зав. Производством	1	30 000	-	30 000
Директор	1	30 000	-	30 000
ИТОГО	23	392 000	55 440	447 440

Из таблицы видно, что размер премий всех сотрудников за месяц составляет 55 440 тыс. руб., соответственно за год будет составлять $(55\,440 * 12) = 665\,280$ тыс. руб.

Мероприятия по внедрению системы премирования представлены в (прил. Н).

Данные мероприятия предлагается проводить за счет прибыли ресторана «Суши Терра».

Улучшение культуры обслуживания за счет премирования позволит повысить поток клиентов, что приведет к росту выручки и прибыли в ресторане.

Кроме этого, предлагается внедрение технологии обратной связи. С ее помощью начальники больше узнают персональные потребности работников. Обратная связь - это психологический аспект, который является проводником идей руководства к подчиненным разного уровня, способствующий правильному пониманию стратегических и тактических целей компании. Отсутствие или недостаток информации о результатах деятельности работников часто становится главной причиной низкой лояльности.

Улучшая взаимоотношения сотрудников и руководителей, обратная связь создает атмосферу общего дела на пути к успеху.

3.4. Оценка эффективности предложенных мероприятий

По данным «Центра кадровых решений», проведение кадровой работы с использованием семинаров и тренингов обучения (мероприятие 2) обеспечивает рост производительности труда минимум на 15%, сокращение расходов на подбор человеческих ресурсов на 50%. Также наблюдается снижение текучести кадров на 50%.

Внедрение новой системы материального стимулирования труда (мероприятие 3) по оценкам экспертов в среднем повышает производительность труда на 7%, что положительно влияет на рост выручки.

Таблица 3.3.

Основные показатели финансово - хозяйственной деятельности
предприятия с учетом предложенных рекомендаций

Показатели	Отчетный Год	Мероприятия			Отчетный год с учетом Мероприятий	Отклоне ние (+,-)	Темп измен ения
		1	2	3			
Выручка (оборот розничной торговли, оптовый оборот)*	26 534	-	3 980,1	1 857,38	32 371,48	5 837,48	122
Торговая площадь	300	-	-	-	300	0	100
Выручка на 1 кв. м. площади, тыс. руб./ м	88,4	-	13,3	6,2	107,9	19,5	122
Среднесписочная работников, чел.	23	-	-	-	23	0	100
вт.ч. основного персонала, чел.	19	-	-	-	19	0	100
Производительность труда одного среднесписочного работника, тыс.руб./чел.	1 153,6	-	173,04	80,75	1 407,39	253,79	122
вт.ч. производит. труда 1 среднеспис. работника основного персонала, тыс. руб./чел.	1 396,5	-	209,5	97,7	1 703,7	307,2	122
Себестоимость, тыс. руб.	6 901	-	-	-	6 901	0	100
Валовая прибыль							
- сумма, тыс. руб.	19 633	-	3 980,1	1 857,38	25 470,48	5 837,48	122
- уровень, %	74	-	-	-	78,7	4,7	106,3
Издержки обращения							
- сумма, тыс. руб.	14 435	-	27,1	665,28	14 827,38	392,38	102,7
- уровень, %	54,4	-	-	-	45,8	-8,6	84,2
Прибыль от продаж							
сумма, тыс. руб.	5 198	-	3 953	1 192,1	10 643,1	5 445,1	204,7
рентабельность продаж, %	19,6	-	-	-	32,9	13,3	167,8

* - наполняемость таблицы зависит от предлагаемых мероприятий и целевых ориентиров.

По данным, представленным в таблице 23, мы видим:

Расходы на проведение семинаров и тренингов (мероприятие 2) составят в среднем 27 100 руб.

Рост производительности труда увеличится на 15% и будет составлять 173,04 тыс. руб.

Рост выручки составит - 3 980,1 тыс. руб.

Экономический эффект второго мероприятия будет равен: 3 953 тыс. руб. (3 980,1 - 27,1).

Расходы на внедрение материального стимулирования составят в среднем 63,45 тыс. руб.

Рост производительности труда с учетом внедрения третьего мероприятия увеличится на 80,75 тыс. руб. на 1 работника в год.

Рост выручки будет в сумме 1 857,38 тыс. руб.

Экономический эффект составит: 1 793,93 тыс. руб. (1 857,38 - 63,45),

Общий экономический эффект от проведения мероприятий составит: 5 746,93 тыс. руб.

Наличие положительного экономического эффекта позволяет утверждать, что проект является эффективным

Таким образом, предложенные мероприятия позволят сократить текучесть кадров, повысить производительность труда и эффективность системы управления персоналом.

Некоторые эффекты от реализации проекта проявляются как в экономической, так и в социальной сфере:

— снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов);

— повышение мотивации человеческих ресурсов (как следствие - более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие человеческих ресурсов и т.д.);

— улучшение имиджа компании как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов отрасли).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе анализа литературы по проблеме использования человеческих ресурсов были сделаны следующие выводы:

Человеческие ресурсы - это совокупность работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и неосновной его деятельностью.

Эффективность управления человеческими ресурсами определяется наиболее полной реализацией поставленных целей при сокращении издержек на персонал.

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

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

Анализ использования человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра» проводился по следующим направлениям: анализ организационной структуры, анализ процесса поиска, отбора и найма кадров, анализ форм и методов материального стимулирования трудовой дисциплины, анализ основных показателей работы ресторана. В результате анализа были выявлены следующие недостатки системы организации и труда человеческих ресурсов в ООО «Новый свет» ресторан «Суши Терра»:

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

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

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

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

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

В качестве проектных рекомендаций было предложено следующее:

1. Внедрение методов по оценке личностных качеств, что позволит снизить текучесть вследствие неэффективного отбора кадров.
2. Разработана программа дополнительного обучения человеческих ресурсов, что позволит повысить уровень мотивации и адаптации персонала, а также увеличить лояльность персонала.
3. Внедрение системы материального стимулирования, что позволит увеличить производительность труда и снизить текучесть кадров.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. ГОСТ Р 30524-2013 «Услуги общественного питания. Требования к персоналу».
2. ГОСТ Р 50762-2007 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания».
3. ГОСТ Р 53995-2010 «Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания».
4. ГОСТ Р 50647-2010. «Услуги общественного питания. Термины и определения».
5. ГОСТ Р 54732 2011. «Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей».
6. ГОСТ Р 56036-2014 «Менеджмент качества. Руководящие указания по организации мониторинга удовлетворенности потребителей»
7. Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. М.: Юрист, 2014. - 64 с.
8. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая и вторая. - М.: Норма - Инфра, 2014. - 620 с.
9. Трудовой кодекс Российской Федерации М.: Норма - Инфра, 2015. - 628 с.
10. Абрамов, А. Е. Основы анализа финансовой, хозяйственной и инвестиционной деятельности предприятия: В 2-х ч. / А.Е. Абрамов - М.: Экономика и финансы АКДИ, 2013. - 214 с.
11. Баканов, М.И., Шеремет, А.Д. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учеб. М.: Финансы и статистика, 2013. - 822 с.
12. Банк, В. Р. Финансовый анализ: учеб. пособие / В.Р. Банк, С. В. Банк. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. - 344 с.
13. Беллендир, М.В., Наумова Н.А Бухгалтерский учет и анализ (для бакалавров). - М.: ДИС, 2016. - 406 с.

14. Богатко, А.Н. Модели управления персоналом [Текст]: учеб.-метод. пособие / А.Н.Богатко. - М.: Финансы и статистика, 2012.- 240 с
15. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. / В.Р. Веснин - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект., 2012. - 688 с
16. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. - М., 2012. - 44 с
17. Волгин, А.П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ [Текст] /А.П.Волгин, В.И. Матирко, А.А.Модин. - М.: Дело, 2012. - 318 с.
18. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий [Текст], В.П. Галенко - М.: Наука, 2011. - 369 с.
19. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала[Текст] / В.В. Гончаров - М.: Современник, 2012. - 336 с.
20. Гупалов, В.К. Управление рабочим временем [Текст] / В.К.Гупалов. - М.: Финансы и статистика. - 2013. - 405 с.
21. Дизель, Г. Поведение человека в организации [Текст] /Г. Дизель. - М., 2012.- 141с.
22. Зайцев, Г.Г. Управление кадрами на предприятии: Персональный менеджмент: Текст лекций. [Текст] / Г.Г.Зайцев, С.И.Файбушевич. - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2012. - 541 с.
23. Ивановская, Л.В. Анализ и проектирование кадрового обеспечения системы управления. / Л.В. Ивановская. - М: ГАУ, 2013. - 418 с
24. Иванцевич, Дж.М. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Дело, 2015. - С. 33
25. Китайкин, К.В. Адаптация сотрудников предприятий общественного питания - один из ключевых элементов системы управления персоналом // Пищевая промышленность, 2012, №10, 41 с.

26. Козлов, О. А. Разработка эффективных формул стимулирования персонала / О. А. Козлов // Бизнес акад. - 2013.- № 11/12.
27. Кибанов, А.Я., Захаров, Д.К. Формирование системы управления персоналом. / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2012. - 622 с.
28. Лосоликова, А.Г. Управление организацией. / А.Г. Лосоликова. - М.: 2012. - 408 с
29. Магура, М.И. Мотивация труда персонала и эффективность управления / М. И. Магура // Упр. персоналом. - 2014. - № 6.
30. Мазурова, Д.Л. Особенности кадровой политики на предприятии в условиях инноваций [Текст] / Д.Л.Мазурова. - М., 2011. - 85 с.
31. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятий, М.: ИНФРА-М. - 2011 - 180 с.
32. Матисон, В.А., Китайкин К.В. Улучшение качества системы управления персоналом [Текст]/В.А. Матисов// Пищевая промышленность. -, 2014. - №9.
33. Мельникова, М.Н. Мотивационный менеджмент. Учебное пособие. [Текст] / М.Н. Мельников - Хабаровск: ДВГУПС. 2011. - 384с.
34. Меньшиков, Л.И. Деловая оценка работников в сфере управления [Текст] / Л.И.Меньшиков. - М.: Экономика. - 2011. - 103 с.
35. Мескон, М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: «Дело ЛТД», 2012. 124 с.
36. Моденов, А.В. Стимулирование наемных работников в процессе предпринимательской деятельности. Дисс. канд. экон. Наук [Текст] /А.В. Моденов. - М. 2010. - 160 с.
37. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции [Текст]/ В.В. Музыченко. М., 2010. – 374 с.
38. Переверзев, М.П. Менеджмент: Учебник / Под общ. Ред. Проф. М.П. Переверзева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 330 с.
39. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. - Перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 649 с

40. Самыгии, С.И. Менеджмент персонала: [Текст] учеб. Пособие / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. - Ростов н/Д: «Феникс», 2013. - 256 с
41. Слинков, А.М. Развитие трудовой мотивации работников торговли. - автореф. дисс. канд. экон. Наук [текст] /А.М. Слинков. - Иркутск. 2011. - 159 с.
42. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом [Текст] / Э.Е. Старобинский. -М.: Финансы и кредит. - 2013.- 234 с.
43. Травин, В.В. Основы кадрового менеджмента [Текст] / В.В.Травин, В.А.Дятлов. - М.: Дело. 2010. - 208 с.
44. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации, М.: «Интел-Синтез», 2011, с.43.
45. Шлендер, П.Э. Аудит и контроллинг персонала организации: Учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. М.: ИНФРА-М, 2012. - 262 с.
46. Официальный сайт Суши Терра Красноярск. Режим доступа: 02.05.2016 <http://sushi-terra.ru/catalog/krasnoyarsk/sets>

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

Я, Сукнёва Фарья Олеговна

(фамилия, имя, отчество)

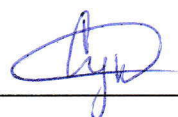
разрешаю КГПУ им. В.П. Астафьева безвозмездно воспроизводить и размещать (доводить до всеобщего сведения) в полном объеме и по частям написанную мною в рамках выполнения основной профессиональной образовательной программы выпускную квалификационную работу бакалавра / специалиста / магистра / аспиранта (нужное подчеркнуть) на

тему: «Исследование состояния человеческих ресурсов на предприятиях сервиса и пути их улучшения»

(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.

Сукнёва Фарья Олеговна

(фамилия, имя, отчество)



26.07.16.

(Подпись, дата)

Уважаемый пользователь! Обращаем ваше внимание, что система «Антиплагиат» отвечает на вопрос, является ли тот или иной фрагмент текста заимствованным или нет. Ответ на вопрос, является ли заимствованный фрагмент именно плагиатом, а не законной цитатой, система оставляет на ваше усмотрение.

Отчет о проверке № 1

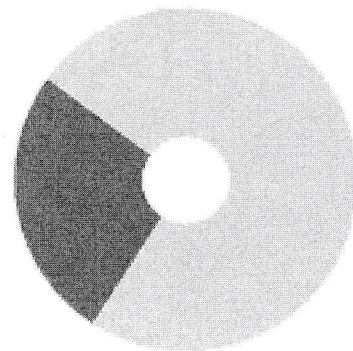
дата загрузки: 22.06.2016 21:26:04
 пользователь: suknevadarya@mail.ru / ID: 1555463
 отчет предоставлен сервисом «Антиплагиат»
 на сайте <http://www.antiplagiat.ru>

Информация о документе

№ документа: 8
 Имя исходного файла: Исследование состояния человеческих ресурсов.doc
 Размер текста: 1014 кБ
 Тип документа: Не указано
 Символов в тексте: 91269
 Слов в тексте: 10535
 Число предложений: 571

Информация об отчете

Дата: Отчет от 22.06.2016 21:26:04 - Последний готовый отчет
 Комментарий: не указано
 Оценка оригинальности: 74.49%
 Заимствования: 25.51%
 Цитирование: 0%



Оригинальность: 74.49%
 Заимствования: 25.51%
 Цитирование: 0%

Источники

Доля в тексте	Источник	Ссылка	Дата	Найдено в
4.77%	[1] Управление аудиторской фирмой (2/2)	http://revolution.allbest.ru	06.03.2015	Модуль поиска Интернет
4.56%	[2] Совершенствование системы управления персоналом в результате внедрения инноваций	http://knowledge.allbest.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет
4.55%	[3] Управление персоналом	http://center-yf.ru	раньше 2011 года	Модуль поиска Интернет

Слошвил. О. В. /