

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
«Южно- Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистики, экономики и управления на предприятиях
транспорта, снабжения и сбыта»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент

_____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,

к.э.н., доцент

_____ А.Б. Левина
_____ 2017 г.

Анализ процесса совершенствования системы управления персоналом с
позиции повышения эффективности коммерческой деятельности
предприятия «Кофейня«Проспект»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ-38.03.06.2017.749.ПЗ ВКР

Руководитель работы,

к.т.н., доцент

_____ Г.М. Грейз
_____ 2017 г.

Автор работы

студент группы ЗЭУ - 415

_____ А.Р. Абжалилова
_____ 2017 г.

Нормоконтролер,

ст. преподаватель

_____ Ю.С. Якунина
_____ 2017 г.

Челябинск 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Абжалилова А.Р. «Анализ процесса совершенствования системы управления персоналом с позиции повышения эффективности коммерческой деятельности «Кофейня «Проспект».— Челябинск ЮУрГУ, ЭУ-415, 124 с., 11 ил., 12 таб., библиогр. список – 47 наим., 2 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью «Анализа процесса совершенствования системы управления персоналом с позиции повышения эффективности коммерческой деятельности «Кофейня «Проспект». В результате работы был проведен анализ существующей системы управления персоналом в кафе «Проспект» и определены мероприятия по ее совершенствованию. Раскрыты сущность понятия «управление персоналом» и рассмотрена классификация системы управления персоналом на предприятии. Раскрыта общая характеристика предприятия «Кофейня «Проспект». Дан анализ основных показателей деятельности кофейни «Проспект». Разработан комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности коммерческой деятельности предприятия. Разработаны рекомендации, направленные на обучение квалифицированного персонала предприятия. Дано экономическое обоснование рекомендаций, направленных на повышение эффективности коммерческой деятельности предприятия

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	8
1.1 Сущность и основные направления коммерческой деятельности предприятия.....	8
1.2 Понятие и характеристика системы управления персоналом на предприятии.....	17
1.3 Принципы и методы управления персоналом на предприятии.....	30
1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в управлении персоналом.....	44
2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С ПОЗИЦИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	55
2.1 Общая характеристика предприятия «Кофейня «Проспект».....	55
2.2 Анализ основных показателей деятельности предприятия «Кофейня «Проспект».....	60
2.3 Анализ системы управления персоналом предприятия «Кофейня «Проспект».....	66
3 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	92
3.1 Программы профессионального развития и дополнительного обучения персонала.....	92
3.2 Рекомендации направленные на повышение квалификации персонала предприятия.....	94
3.3 Экономическое обоснование рекомендаций, направленных на повышение эффективности коммерческой деятельности предприятия.....	98
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	102
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	107
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. «Сохранение и приумножение в корпоративной культуре организации навыков, приобретенных в командообразующих тренингах» Кальченко К. Е.....	112
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Деловая игра «Оценивание управленческих решений на предприятии ресторанного типа».....	118

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, при постоянных изменениях условий функционирования и организации деятельности коммерческих организаций, наиболее явной является проблема, связанная с формированием и развитием системы управления персоналом как инструмента повышения эффективности и результативности коммерческой деятельности организаций и предприятий различных форм хозяйствования.

Наиболее важными становятся вопросы нового понимания сущности персонала предприятия в целом, а так же системы управления персоналом, ее взаимодействие с различными системными элементами, которые обеспечивают эффективную работу предприятий, в связи с повышенной конкурентоспособностью, с вытекающими факторами обеспеченности рабочей силы, степенью её мотивации, удовлетворенностью условиями работы, определяющими эффективность использования персонала.

Возникающая объективная необходимость уточнения деятельности функций персонала, придание системе управления персоналом совершенно новых свойств и качеств, которые обеспечивают эффективную работу предприятий, создала ситуацию, утверждающую воздействие экономических, политических, правовых, социальных изменений в деятельности предприятий, которые приобретают наиболее коммерческий характер.

Система управления персоналом – это совокупность идей и методов эффективного построения и управления предприятиями и организациями, которые складываются под воздействием реалий деловой жизни развивающихся стран, которые включают в себя такие компоненты. Как: правильное обращение с людьми, подбор нужных профессионалов, аттестация и обучение персонала, отбор персонала на работу, изучение профессиональной ориентации кандидатов, оценивание, развитие, ротация и перемещение работников. Благодаря этому,

особенную актуальность принимают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, которые позволяют повысить коммерческую деятельность любого предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – выявить источники и механизм решения проблемы совершенствования системы управления персоналом с позиции повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- раскрыть сущность понятия «управление персоналом» и рассмотреть классификацию системы управления персоналом на предприятии;
- рассмотреть принципы и методы управления персоналом на предприятии;
- дать определение понятию «коммерческая деятельность», охарактеризовать его сущность и рассмотреть основные направления коммерческой деятельности предприятия;
- раскрыть общую характеристику предприятия «Кофейня «Проспект»;
- дать анализ основных показателей деятельности кофейни «Проспект»;
- разработать комплекс мероприятий, направленных на повышение эффективности коммерческой деятельности предприятия;
- разработать рекомендации, направленные на обучение квалифицированного персонала предприятия;
- дать экономическое обоснование рекомендаций, направленных на повышение эффективности коммерческой деятельности предприятия.

Объект исследования – кофейня «Проспект», города Миасс.

Предмет исследования – процесс совершенствования системы управления персоналом на предприятии «Кофейня «Проспект».

Методология исследования: теория сервисной деятельности, теория коммуникаций, концепции управления предприятием социально-культурного сервиса.

Методы исследования: индукция, дедукция, сравнение, обобщение, мониторинг, системный, логический, статистический анализ.

Теоретическая значимость исследования заключается в уточнении источников проблемы и механизма использования инновационных технологий на предприятии кофейня «Перспектив».

Практическая значимость работы определяется разработкой программы и рекомендациями, направленными на совершенствование системы управления персоналом с позиции повышения эффективности коммерческой деятельности предприятия.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сущность и основные направления коммерческой деятельности предприятия

Современная теория и практика маркетингового управления организациями показывают, что по мере развития рыночных механизмов содержание экономической деятельности организаций также подвергается определенным трансформациям, наполняясь новыми функциями, порождаемыми потребностями рынка и динамикой платежеспособного спроса потребителей.

В наиболее концентрированном выражении подобные трансформации проявляются в коммерческой деятельности организации, которая возникла как экономическое явление в результате разделения труда.

Экономическое содержание коммерции характеризуется составом ее структурообразующих элементов, их содержательным наполнением и системой взаимосвязей, предваряя рассмотрение которых, следует конкретизировать сущность самой коммерческой деятельности.

Необходимость такой конкретизации обусловливается тем, что коммерческая деятельность в рамках нашего исследования рассматривается как объект маркетингового управления, без познания сущности которого невозможно определить функциональные процессы, подвергаемые управленческому воздействию в целях обеспечения деятельности организации, ориентированной на конъюнктуру рынка и потребности потребителей.

Проведенное нами изучение литературных источников показало, что термин «коммерческая деятельность» раскрывается лишь в источниках, непосредственно посвященных сущности, содержанию и предмету коммерческой деятельности.

Справочная и энциклопедическая литература не содержат определений исследуемого термина, в этой литературе приведены лишь трактовки сопряженных с ним понятий «коммерция», «коммерсант», «коммерческий».

В связи с тем, что эти понятия по отношению к коммерческой деятельности выступают в качестве базовых, словообразующих, мы считаем уместным, рассмотреть отдельные из их трактовок. Критический анализ которых позволит нам сформулировать авторское определение коммерческой деятельности.

Наиболее полной по содержательному наполнению, по нашему мнению, является трактовка анализируемых понятий, данная в Большой экономической энциклопедии. В частности, ее составители под коммерсантом понимают «гражданина, который осуществляет частную деятельность торгового характера, т.е. занимается профессиональным промыслом» [38]. Разделение коммерсантов при этом в энциклопедии производится на «коллективных» и «индивидуальных».

Понятие «коммерция» – из определения Большой экономической энциклопедии – это осуществление торговли в узком смысле слова, а в широком смысле, к коммерческой деятельности относится та деятельность, которая имеет основную цель – извлечение прибыли, с чем, на наш взгляд, можно в полной мере согласиться [38].

Однако нам сложно согласиться с тем, что «в коммерческой деятельности нет необходимости обеспечения производственными ресурсами, связанными с выпуском продукции. Предприниматель перепродает материальные объекты в готовом виде, покупая их у изготовителя или такого же посредника» [38].

Это утверждение, по нашему мнению, правомерно, если субъектом коммерческой деятельности являются предприятия, организации и физические лица, специализирующиеся в сфере торговли.

Но предприятия-изготовители товаров могут самостоятельно, без участия торговых посредников, осуществлять коммерческую деятельность, реализуя произведенную ими товарную продукцию в сети специально создаваемых

«фирменных» магазинов. В этом случае субъекты коммерческой деятельности расширяются, в их число входят все хозяйствующие субъекты, производящие товары, полуфабрикаты, запасные части и комплектующие изделия, оказывающие услуги и производящие любые другие значимые для общества продукты, в процессе рыночной реализации которых субъект коммерческой деятельности получает прибыль.

Уместно подчеркнуть, что в литературе встречаются точки зрения, в которых коммерческая деятельность отождествляется с коммерческой работой.

В каждом из определений отражен деятельностный характер коммерции, в связи с чем, на наш взгляд, отождествление «работы» и «деятельности» является некорректным. «Работа» может иметь как разовый, эпизодический, так и систематический характер, а «деятельность», в отличие нее, всегда предполагает некоторую системность, целенаправленность, четко выраженную ориентацию на получение запланированного результата.

Мы считаем, что любая деятельность, как таковая, поглощает в себе работы различного рода, в том числе применительно к предмету нашего исследования, в области реализации коммерческих процессов, осуществления соподчиненных им коммерческих операций, процедур, приемов, действий и т. д., т. е., конкретных видов работ.

С учетом изложенного мы разделяем понятия «коммерческая работа» и «коммерческая деятельность», определяя последнюю в качестве «объектной сферы» маркетингового управления.

Таким образом, на основании анализа содержания существующих трактовок понятий, выступающих словообразующими для термина «коммерческая деятельность», можно сделать вывод о том, что коммерция отождествляется с торговлей.

Подобная точка зрения нам представляется правомерной в том случае, если предмет торговли рассматривать в широком смысле, не сводя его только к товарно-денежным отношениям, возникающим при реализации товара.

Коммерция как понятие, на наш взгляд, полностью приемлемо и другим видам продуктов, создаваемых обществом – услугам, интеллектуальным продуктам, социальной сфере и т. д.

Современная практика развития российского общества показывает, что коммерция по сфере ее использования все шире проникает в те виды экономической деятельности, которые традиционно рассматривались как «неприбыльные», например, в сферы здравоохранения, образования и др., вплоть до государственных услуг, что доказывается переводом их на платную для населения основу.

С учетом этого обстоятельства коммерческая деятельность наполняется новым, более широким содержанием и может осуществляться практически в любой сфере жизнедеятельности общества.

Объект нашего исследования ограничен коммерческой деятельностью торговой организации, а поэтому уточнение содержания исследуемого термина мы проведем с учетом специфики объекта исследования. Для этого рассмотрим несколько типичных точек зрения по поводу сущности термина «коммерческая деятельность».

В результате изучения литературных источников нами выявлено, что определения коммерческой деятельности характеризуются не меньшим разнообразием, чем определения коммерческой работы.

Самое лаконичное определение коммерческой деятельности, отождествляющее ее с торговой деятельностью, дано В.В. Бакаевой, по мнению которой «коммерческая деятельность – это совокупность элементов торговой деятельности, направленной на получение доходов» [31].

Подобная точка зрения характерна для Т.Ю. Мазуриной, по утверждению которой «коммерческая деятельность – это деятельность по купле-продаже товаров, нацеленная на обеспечение конкурентоспособности и получение прибыли» [30, с. 225].

Расширительная трактовка сущности коммерческой деятельности, рассматриваемой как система условий для функционирования инфраструктуры рынка. Дана Ф.П. Поповцевой, утверждающей, что «коммерческую деятельность можно рассматривать как систему хозяйственно-организационных мероприятий по обеспечению деятельности соответствующих производственных, транспортных, складских, торговых, бытовых предприятий в интересах наилучшего удовлетворения потребностей населения в товарах и услугах при наименьших затратах ресурсов» [36 с. 134].

В зарубежных литературных источниках определения коммерческой деятельности имеют ярко выраженный маркетинговый аспект трактовки, а ее сущность сводится к общей посылке о том, что коммерческая деятельность существует для того, чтобы с прибылью удовлетворить потребительские требования.

Содержательный анализ выше приведенных определений позволяет нам выделить несколько важных теоретических положений, раскрывающих многообразие подходов к определению сущности исследуемого термина.

В самых общих чертах, эти положения следующим образом:

- Коммерческая деятельность – товарно-денежный обмен, в течение которого товары от поставщика переходят в собственность торговой организации с акцентом на потребности рыночного спроса;
- коммерческая деятельность – это особый вид деятельности, связанной с продажей товаров, от которых зависят конечные результаты торговой организации;

- коммерческая деятельность – это все, что обеспечивает максимальную рентабельность коммерческой сделки для каждого из партнеров в приоритетности интересов и потребностей потребителей;
- коммерческая деятельность – комплексные сделки купли-продажи товаров, а также с торговыми процессами, которые торгуют в широком смысле этого слова;
- коммерческая деятельность – оперативные и организационные мероприятия для осуществления биржевых операций инвентаризации для удовлетворения потребностей населения и получения прибыли.

Если рассматривать коммерческую деятельность с определенным ограничением в рамках его реализации в торговле, на наш взгляд, как альтернативное определение коммерческой деятельности можно предложить следующее: бизнес-торговли представляет собой набор взаимосвязанных функциональных процессов в области торговли потребителей услуг в целях максимального удовлетворения их эффективного спроса на товары и услуги и получать прибыль, необходимую для обеспечения устойчивого роста конкурентоспособности организации в рыночной среде.

Подчеркнем, что в предлагаемом определении нашей коммерческой деятельности в торговле, речь идет не только о торговле или бизнесе в сфере купли-продажи товаров. Мы рассматриваем коммерческую деятельность в более широком смысле, включая в ее функциональное содержание процессы, обеспечивающие товароснабжение и товародвижение для организации торгового обслуживания потребителей, с обязательным учетом факторов рыночной среды и их динамики.

Иными словами, в коммерческой деятельности находят концентрированное выражение не только процессы рыночного товарного обмена, но и сопряженные с ними виды экономической деятельности, технологически взаимосвязанные с обращением товаров в сфере торговли.

В подтверждение возможности такого широкого толкования сущности коммерции может привести в заявлении А.Ю. Яковлевой-Чернышевой, утверждая, что «в настоящее время, термин» коммерческая деятельность «интерпретировалась в широком смысле включает в себя не только прямые торговые, но и другие типы предпринимательской деятельности» [47, с. 154].

Авторы конкретизируют, что с простой формулой сделки «товар – деньги» в продаже и «деньги – товар» при покупке – реальная картина коммерческой деятельности не признается, потому что это намного сложнее. Коммерческая деятельность включает в себя поиск, приобретение конкретного продукта, чтобы обеспечить его безопасность, транспортировку к месту покупки, продажи и послепродажное обслуживание.

Кроме того, процесс включает в себя торговлю, и документирование сделок.

Таким образом, бизнес охватывает торговую деятельность и различные виды бизнеса, связанные с продажей, перепродажей товаров и предоставление услуг.

В XX–XXI вв. содержание коммерческой деятельности как прикладной области научного знания претерпело существенные изменения, что явилось следствием высокой конкуренции на всех видах рынков, сокращения жизненного цикла товаров в связи с быстрым появлением товаров – аналогов и товаров – субститутов, а также возросшего уровня требований потребителей к качеству товаров и торговому обслуживанию.

Мобильность экономического содержания коммерческой деятельности отмечается в исследованиях, отмечающую, что в настоящее время коммерческая деятельность стала охватывать вопросы изучения потребительского спроса и рынка сбыта для товаров, выявления и изучения источников доходов и поставщиков товаров, организация рациональных хозяйственных связей с поставщиками, включая разработку и представление их заявок и заказов на поставку товаров, заключение контракты на поставку товаров, организации учета и контроля поставщиков выполнения договорных обязательств. Схема

взаимосвязи структурообразующих элементов коммерческой деятельности в торговле, раскрывающих ее содержание представлена на рисунке 1.1 [46, с.97].



Рисунок 1.1 – Схема взаимосвязи структурообразующих элементов коммерческой деятельности в торговле, раскрывающих ее содержание

Традиционно предметом коммерческой деятельности исследователи определяют куплю-продажу товаров в сфере товарного обращения с учетом удовлетворения запросов потребителей, поступление их в собственность торгового предприятия для последующей реализации.

С учетом выше обоснованной трактовки сущности коммерческой деятельности нам представляется, что ее предмет должен также рассматриваться более широко. В частности, предмет коммерческой деятельности в торговле нами определяется как товарно-денежные отношения в сфере обращения товаров и услуг, торгово-посреднические операции, связанные с движением товаров и услуг от производителей к потребителям.

Предмет коммерческой деятельности в торговле определяет состав функциональных задач, в число которых мы включили, на наш взгляд, наиболее значимые, соответствующие областям маркетингового управления коммерческой деятельностью:

- изучение спроса населения и мониторинг рыночной конъюнктуры;
- организация договорных отношений с поставщиками и потребителями товаров и услуг;
- реализация коммерческих сделок по закупке товаров в целях формирования торгового ассортимента;
- рыночная реализация товаров и услуг;
- управление товарными запасами в торговле для получения прибыли и организации качественного торгового обслуживания.

Таким образом, изложенные в статье отдельные теоретические положения, обосновывающие специфичность коммерческой деятельности как объекта маркетингового управления, на наш взгляд, доказывают необходимость расширения области его практического использования в реальной практике.

1.2 Понятие и характеристика системы управления персоналом на предприятии

Среди проблем, которые стоят перед руководителем, управление персоналом, несомненно, является одной из самых важных, так как в рыночных условиях именно работники организации определяют ее успех, являясь ключевым фактором конкурентных преимуществ организации. Персонал является одним из самых сложных объектов управления в организации, что обусловлено, прежде всего, необходимостью учитывать множество социально-психологических аспектов в процессе принятия соответствующих управленческих решений.

Управление персоналом или управление человеческими ресурсами (от английского слова Human Resource Management или HRM) – это деятельность по руководству людьми, которая направлена на достижение целей организации с помощью использования труда, опыта, талантов людей, работающих в данной организации. Как показал проведенный нами анализ литературных источников, персонал является частью более широкого понятия - «человеческие ресурсы».[11, с 342] Однако на практике эти термины используются как синонимы.

Персонал организации – это трудовой коллектив данной организации, к которому относят всех работников, определенных профессий и квалификаций, занятых производственной или управленческой деятельностью, направленной на достижение конечной цели данной организации. В свою очередь человеческие ресурсы рассматриваются как важный организационный ресурс, включающий, прежде всего совокупность качеств работников организации, которые определяют их трудоспособность.[16, с.579]

В соответствии с актуальной сегодня концепцией системного подхода управление персоналом должно рассматриваться как один из процессов, протекающих в рамках той или иной социально-экономической системы. В переводе с греческого языка система означает целое, составленное из частей. В

современной науке, в рамках системы понимают внутренний (или внешний), проявляющая себя как единое целое по отношению к другим объектам или условиям окружающей среды [43].

Система HR – это, во-первых, подсистема управления организацией в целом; во-вторых, это совокупность методов, методик, процедур, технологии, организации работы с персоналом, которые взаимодействуют друг с другом и обеспечивают эффективное использование рабочей силы в организации. Суть функционирования системы управления персоналом является систематическое и организованное действие на процесс формирования и организации распределения труда, а также по эффективному использованию трудового потенциала работников организации через совокупность организационных, экономических и социальных мер, направленных на его плодотворная работа. Основными задачами современной организации системы управления персоналом является разработка эффективной кадровой политики, оплаты труда, а также поддержка трудовых отношений в организации.

В целях анализа, проведенного нашим исследованием, с целью раскрыть сущность системы управления персоналом. Один из наиболее полных, на наш взгляд, определение «системы управления человеческими ресурсами» была сформулирована А.В. Дейнека. По его словам, система управления персоналом – система, систематически организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационных, экономических и социальных мер в процессе формирования и перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использование труда в качестве работников в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития своих сотрудников. Эффективность управления человеческими

ресурсами определяется наиболее полной реализации целей в сокращении расходов на персонал [14].

На наш взгляд, исследовать систему управления персоналом следует, используя совокупность моделей:

- модель состава, частью которой являются субъект и объект системы управления;
- функциональную модель, характеризующую особенность протекающих в системе управления процессов.

Схема модели состава системы управления персоналом, элементами которой являются субъекты и объекты представлена на рисунке 1.2



Рисунок 1.2 – Модель состава системы управления персоналом

Объектом системы управления человеческими ресурсами является персонал (человек; группа людей; весь персонал) организации, который обеспечивает достижение целей организации.

К объектам относят также менеджеров всех уровней управления, рекрутов, претендентов и кадровый резерв.

Что касается субъекта, то это та часть системы управления, которая воздействует на объект этой системы. Субъектами системы управления персоналом, прежде всего, являются менеджеры и специалисты службы управления персоналом, которые осуществляют разработку и принятие соответствующих управленческих решений. На высшем уровне управления.

Субъектами являются совет директоров, генеральный директор и т. д. Их главным направлением деятельности является определение стратегии работы с персоналом. На функциональном (среднем) уровне управления службами управления персоналом (например, отделом кадров) организуется непосредственно работа с персоналом: разрабатываются кадровые процедуры и методическое обеспечение. На нижнем уровне управления руководители структурных подразделений осуществляют оперативную работу с персоналом.

Более подробно раскрыть сущность системы управления персоналом, на наш взгляд, мы можем через функциональную модель, иллюстрирующую систему управления с позиции протекающих в ней процессов. Элементами системы управления персоналом в данном подходе являются:

- кадровое планирование. Оно предполагает достижение полного объема занятости человеческих ресурсов с учетом рационального использования потенциала сотрудников в организации, а также рабочего времени;

Кадровое планирование включает в себя определение потребностей предприятия в персонале необходимой численности и квалификации.

Зачастую на практике оно осуществляется не по всем, а по отдельным кадровым функциям и проходит в три стадии:

- анализ состояния, как самой организации, так и ее подразделений относительно обеспеченности человеческими ресурсами;
- выявление перспективной потребности в персонале;
- определение текущей потребности в персонале с учетом имеющихся кадров в организации [12, с. 325];
- комплектование штата сотрудников, которое в равным образом включает поиск и привлечение новых кадров (набор), отбор и наём лучших из них, а также адаптацию новых сотрудников на рабочем месте;

На практике это происходит следующим образом:

- в процессе набора на определенную должность есть некая совокупность претендентов, которых информируют о вакантной должности и в целом об организации;
- отбор предполагает выбор наиболее подходящей кандидатуры на вакантную должность с учетом прошедших состязательных мероприятий;
- наём подразумевает документальное оформление нового работника на должность;
- а в процессе адаптации новый сотрудник организации включается в новую для него рабочую среду, где пытается усвоить условия труда, политику и ценности данной организации;
- развитие и обучение персонала;

Необходимость в обучении и повышении квалификации своего персонала определяет сама организация, исходя из собственных потребностей. Для поднятия интереса работников, в собственном развитии, используются системы материального и нематериального стимулирования:

- контроль и оценка деятельности персонала. Оценка деятельности персонала представляет собой аттестацию, которая в свою очередь подразумевает

оценку итогов работы сотрудника и выявление потенциально новых возможностей в работе сотрудников;

– управление поведением персонала;

Поведение персонала – это форма взаимодействия отдельного работника организации со своей рабочей средой. Здесь одним из важных направлений является умение управлять конфликтами.[4]

– кадровое делопроизводство. Кадровое делопроизводство – это отрасль деятельности, которая документирует трудовые взаимоотношения, а также фиксирует информацию о численности и движении персонала. В результате, информация оформляется документально;

Таким образом, мы можем сделать следующий вывод: управление персоналом должно осуществляться в системе. Система управления персоналом должна рассматриваться с двух позиций: с точки зрения протекающих в ней процессов, то есть через функциональную модель, а также через модель состава, элементами которой являются субъект и объект системы управления персоналом. Применение подобного подхода к исследованию системы управления персоналом на практике создаёт широкие возможности для выявления резервов повышения результативности её функционирования и обоснованной разработки соответствующих мероприятий.

Система управления персоналом современной организации: характеристики концептуальной модели.

Концептуальная модель должна отражать основные свойства реального объекта: его структуру, механизм функционирования, внешние и внутренние условия жизни. Изложенный ниже материал рисует абстрактный образ действительности, представленной как в терминах теории систем, так и в категориях и понятиях теории управления персоналом.[1]

В специальной экономической литературе, несмотря на достаточно большое количество работ, посвященных проблемам изучения управления персоналом

(УП), не сформировано единого мнения по существу рассматриваемой проблемы. Рассмотрим ряд характеристик системы управления персоналом, легших в основу ее концептуальной модели.

Внешняя среда системы.

Понятие «система» возникает тогда, когда можно провести замкнутую границу между неограниченным и некоторым ограниченным множеством элементов. Отсюда следует, что невозможно рассматривать систему без ее внешней среды.

Внешняя среда включает в себя множество систем, расположенных в иерархическом порядке по отношению к рассматриваемой системе, несистемных объектов (пункты) в отношении предприятия и внешних условий [13].

Знание свойств иерархических систем позволяет условно выделить во внешней системе управления охраной окружающей среды персонала следующих уровней:

- подсистемы (элементы, условия) системы управления предприятием (внутриорганизационная среда);
- подсистемы (элементы, условия) среды, внешней по отношению к предприятию (макросреда);

Выделим в системе управления предприятием следующие подсистемы: управления персоналом, материально-техническую, технологическую, организационную, финансово-экономическую, нормативно-правовую и коммуникационную.

Объектами управления в системе управления предприятием являются производство, материально-техническое снабжение и сбыт, инновации, маркетинг, персонал, финансы, эккаунтинг [23].

К внешним условиям отнесем фрагменты различных управляющих воздействий, результаты активности систем и элементов среды, являющиеся продуктами их функционирования. Для системы управления персоналом это

могут быть экономическая политика предприятия, стратегия развития и кадровая политика предприятий-конкурентов.

К подсистемам (элементам, условиям) макросреды относятся поставщики ресурсов, потребители, конкуренты, научно-технический прогресс, профсоюзные организации, законодательная сфера, политические условия, состояние экономики, международные события, культура и традиции [18]. Их влияние на систему управления персоналом может быть прямым и опосредованным.

Несистемные объекты – это элементы внешней среды, которые являются результатом происходящих в ней изменений и которые на момент проведения исследований не входят в состав каких-либо систем, например продолжительность существования предприятия, стадия его жизненного цикла.

Влияние несистемных объектов и внешних условий, проявляется в том, что система управления персоналом, вынуждена оценивать характер воздействий и интенсивность их проявления, своевременно реагировать на них, а также участвовать в принятии решений, о возможности включения элементов в состав систем (вновь образуемых или уже имеющих на предприятии), и направлениях ответной реакции на воздействия внешних условий.

Внутренняя среда системы

Части системы могут быть элементы, которые являются простыми неделимыми компонентами, минимальные единицы, способные относительно самостоятельного осуществления определенных функций. При выполнении своих специфических функций, каждый из элементов вносит свой вклад в реализацию функций системы.

Сложные системы, как правило, имеют набор функций, выполнение каждой из которых может осуществляться не один, а несколько элементов. Объединение элементов позволяет получить системные компоненты, которые некоторые системные характеристики и функционируют в рамках более крупной системы образования.

Одни и те же элементы могут быть включены в качестве компонентов в несколько подсистем. Например, в литературе оценка кандидатов на вакантную должность представлена как часть приема на работу подсистемы управления, а также с учетом сотрудников и в то же время в рамках разработки подсистемы управления персоналом.

Среди ученых нет единства в определении основных частей системы управления персоналом. Распространенной является точка зрения, что эта система должна включать в себя подсистему и общее руководство линии, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении аналогичных функций.

На малых и средних предприятиях, многие функции управления человеческими ресурсами осуществляется в линейных руководителях крупных предприятий для реализации этих функций, формируются самостоятельные структурные подразделения.

Связь и отношения между элементами системы (подсистем). Элементы (подсистемы) взаимосвязаны и взаимозависимы, они находятся в сложных причинно-следственных связях. «Между частями системы (а также между частями и целым), то не существует простого функциональное отношение, но гораздо более сложный комплекс отношений, в которых причина в то же время выступает как следствие. Другими словами, есть отношение частей, которые не благоприятствуют линейный ряд причинно-следственной, а в качестве своего рода замкнутый круг, в котором каждый соединительный элемент, а другой представляет собой состояние, вызванное ими» [5].

Создавая модель системы, необходимо рассмотреть следующие связи:

- внутриорганизационные – связи между рассматриваемой нами системой и другими подсистемами системы управления предприятием

– внутрисистемные – связи между подсистемами системы управления персоналом. Выделяют следующие основные типы связей: связи порождения, взаимодействия, преобразования и развития.

Рассмотрим внутриорганизационные связи порождения. Условием и толчком для начала функционирования системы управления персоналом может стать организационная система. Проектирование предприятия связано с принятием руководством решений, относящихся ко всем областям его жизнедеятельности. На первом этапе, решаются вопросы о количестве, и функциональной принадлежности отделов и подразделений (появляются подсистемы системы управления персоналом). На втором – о группировании отделов и подразделений в связи с задачами их использования (возникает система управления персоналом), на третьем – о соединении служб в единое предприятие (формируются производственная система и система управления предприятием), на четвертом – о размерах отделов и подразделений и т. п.

Обратимся к внутрисистемным связям порождения. Этот тип связей в рамках управления персоналом показывает последовательность действий для выполнения функций системы. Так, например, основанием для возникновения и функционирования подсистемы планирования и маркетинга персонала может стать подсистема управления развитием персонала: производя текущую периодическую оценку кадров, она участвует в процессе формирования требований к кадровому потенциалу предприятия, а, следовательно, в планировании и прогнозировании потребности в персонале.

Внутриорганизационные связи взаимодействия характеризуют согласованность функционирования подсистем в системе управления предприятием. Между подсистемами системы управления предприятием существуют объективные противоречия. К примеру все подсистемы, не исключая и систему управления персоналом, будут стремиться получить как можно больший объем финансовых средств и других ресурсов, для обеспечения своего

функционирования. Но финансово-экономическая система одной из своих целей имеет проведение политики экономии на предприятии и ее задачами выступают нормирование и планирование ресурсов, контроль за их экономным расходованием. Разрешение данного противоречия видится в установлении системных приоритетов, позволяющих определить ориентиры при формулировании целей и задач подсистем. Согласованное следование подсистем выделенным приоритетам позволит получить синергетический эффект.

Оценка внутрисистемных связей взаимодействия дает представление о согласованности действий в системе УП. Допустим, подсистема управления наймом и учетом персонала функционирует эффективно, полностью удовлетворяя потребности предприятия в дополнительной высококвалифицированной рабочей силе. В то же время подсистема управления развитием персонала должна осуществлять обучение, переподготовку и повышение квалификации собственного персонала. В результате возникает системный конфликт, который может выразиться в ухудшении социально-психологического климата в коллективе, понижении значимости ряда мотиваторов, увольнении недовольных сотрудников, росте абсентеизма и др. Средством разрешения противоречия, возникшего между подсистемами в процессе их функционирования, является согласование и корректировка индивидуальных целей подсистем на базе установления приоритетов.

Связи преобразования на внутриорганизационном уровне, влияют на эффективность работы системы УП, что позволит поднять на качественно новый уровень реализацию функции управления персоналом, и качество самого персонала. Высококвалифицированный персонал, выполняя свои трудовые обязанности, повысит уровень исполнения работ в материально-технической, технологической, организационной, финансово-экономической и других подсистемах, что в итоге повысит уровень управления предприятием в целом.[24]

Рассмотрим действие связей преобразования на внутрисистемном уровне. Так, совершенствование методики управления трудовым потенциалом вызовет качественные преобразования в подсистеме управления развитием персонала, частью инструментария которой она является, одновременно будут происходить изменения, поднимающие на новый уровень процессы планирования и прогнозирования потребности в персонале в подсистеме планирования и маркетинга персонала и в ряде других подсистем.

Связи развития на внутрисистемном уровне. Система управления персоналом по мере своего функционирования изменяется: появляются новые знания в методологии управления персоналом, совершенствуются методики и технологии управления формированием, использованием и развитием персонала предприятия и др. Происходящие изменения в подсистемах системы УП требуют соответствующих изменений в ее организации: пересмотра разделения труда и специализации, перегруппировки связей, структурных изменений, нового решения вопросов дифференциации и интеграции подсистем.

Связи развития на внутриорганизационном уровне. Изменение формы функционирования системы УП может послужить причиной реорганизации других подсистем системы управления предприятием, в первую очередь вследствие качественных изменений, произошедших с персоналом данных подсистем.

Факторы влияния. На систему влияют факторы среды (внешней и внутренней), и это влияние определяет состояние системы и уровень ее развития. Компоненты внутренней среды системы УП назовем внутрисистемными факторами, внутриорганизационной среды системы УП – внутриорганизационными – и макросреды – внешними. Состав групп факторов и описание их влияния на объект исследования представим в таблицах 1.1.

Таблица 1.1 – Влияние факторов среды на систему управления персоналом

Факторы среды	Влияние
Внутрисистемные факторы	
1. Политика управления персоналом	Влияет на организацию внутрисистемных взаимосвязей с учетом политических приоритетов в управлении персоналом
2. Наличие службы управления Персоналом	Специализированная служба является главным условием, обеспечивающим планирование и организующим исполнение работы по формированию, использованию и развитию персонала предприятия
3. Квалификация сотрудников службы управления персоналом	От знаний, умений и навыков менеджеров зависит качество и объем реализации функций управления персоналом
4. Уровень развития трудового потенциала	Влияет на частные технологии управления персоналом, задавая их целевую установку
5. Характер социально трудовых процессов	Поскольку характер труда определяет социальноэкономическую сторону труда, это влияет на содержание процессов управления персоналом на конкретном предприятии
6. Особенности содержания и условий труда	Требуют своего учета при разработке конкретных процедур управления персоналом
7. Нормы корпоративной культуры	Оказывают существенное влияние на эффективность реализации функций управления персоналом, скорость изменений в коллективе, уровень развития социально-трудовых отношений и т. д.
8. Стиль руководства	Стиль руководства определяет степень свободы общения сотрудников, возможности их вовлечения в управление предприятием
Внутриорганизационные факторы	
1. Цели, стратегия и политика предприятия	Необходимость достижения целей предприятия требует от системы управления персоналом ее интеграции во внутрифирменные процессы
2. Отраслевая специфика производства	Накладывает ограничения на использование универсальных процедур управления персоналом и требует разработки новых процедур.
3. Финансово-экономическое положение предприятия	Является серьезным ограничивающим или стимулирующим фактором для развития системы управления персоналом
4. Стадия жизненного цикла предприятия	Требует разработки пошагового изменения системы управления персоналом в соответствии с уровнем развития предприятия
5. Размеры предприятия, его организационная структура	Определяют масштаб системы управления персоналом, а также численность сотрудников
6. Отношение руководства к службе управления персоналом	Определяет роль и место системы управления персоналом на предприятии, статус службы УП, уровень ее полномочий при принятии решений
7. Социальная политика предприятия	Должна быть учтена в принципах, методологических положениях, программах и планах управления персоналом

Окончание таблицы 1.1.

Факторы среды	Влияние
Внешние факторы	
1. Состояние экономики государства и отдельных отраслей	В условиях экономического подъема деятельность предприятий активизируется.. В условиях экономического спада объем работ по управлению персоналом на предприятиях уменьшается
2. Научно-технический прогресс	Система управления персоналом будет реагировать на появление новых методов и технологий
3. Государственное регулирование занятости, нормы действующего законодательства	Исполнение указов Президента РФ, необходимость контроля за исполнением трудового законодательства, судебных решений и др., требует закрепления этих действий в рамках одной из функций управления персоналом
4. Потребители товаров и услуг	Усиление требований к качеству товаров и услуг со стороны потребителей заставляет менеджеров по персоналу искать новые методы повышения профессионализма и мотивации труда.
5. Развитие общества и реализация отношений социального партнерства	Чем выше социальная ответственность предприятия, тем больше усилий приходится прилагать менеджерам по персоналу для установления баланса интересов между руководителями и коллективом
6. Состояние рынка труда, изменения в составе рабочей силы	В качестве субъектов на рынке труда выступают работники различного возраста, национальности, религии, образа жизни, занимаемой должности, а также социального статуса. Сложный состав рабочей силы предприятия влияет на актуальность реализации таких функций, как организация труда
7. Конкуренция на рынке труда, товаров и услуг	Определяет действия, направленные на сохранение и развитие конкурентных преимуществ с целью повышения привлекательности для персонала и потенциальных сотрудников, избежание потерь квалифицированной рабочей силы, утечки коммерческой информации и т. д.

1.3 Принципы и методы управления персоналом на предприятии

Принципы управления – это правила, которые следует соблюдать при осуществлении контроля [8]. Эти принципы, как следствие действия объективных законов в обществе и на работе, действовать в качестве обязательных в предположениях управления. При построении системы управления человеческими ресурсами организации (предприятия, учреждения) являются следующие принципы:

- Принцип систем, предназначенных для обеспечения учета всех факторов, влияющих на систему управления человеческими ресурсами, а именно:
- Соблюдение производственной системы системы управления персоналом (цели и тенденции развития организации);
- Отношения к аккаунту в системе управления персоналом, между ее подсистем и элементов его функций;
- Соблюдение внешней среды, внешних условий;
- Концептуальное единство (доступно общая терминология, общие законы предприятия);

Непрерывность – общая методологическая база работы по совершенствованию системы управления персоналом на разных уровнях и различных категорий специалистов, ее стандартной конструкции;

– Баланс, внутренняя согласованность.

Принцип динамичности и адаптивности – адаптивность характеризует систему управления персоналом к изменяющимся целям объекта, условий его эксплуатации и включает в себя:

- Приоритетные функции, направленные на развитие производства;
- Соблюдение наилучшей практики (как научных и практических, как отечественных, так и зарубежных), а также от конкретных обстоятельств;
- Эффективность – своевременное принятие решений;
- Несколько аспектов – управление, как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам (административно-экономические, экономические, правовые);

Принцип эффективности и оптимальной структуры управления включает в себя:

- Максимальное упрощение системы управления персоналом, снижение количество ступеней по вертикали;

- Наибольшая эффективность при наименьших затратах (доля затрат на управление персоналом в общей стоимости производства);
- Выбор наиболее рационального варианта для конкретной компании, конкретных условий;
- принцип специализации – разделения труда в аппарате управления;
- принцип параллельности, что означает совмещение и параллельное выполнение работниками аппарата управления функций управления с целью сокращения длительности цикла отдельных видов работ;
- принцип пропорциональности, который предполагает соблюдение определенных пропорций между различными звеньями аппарата управления. Особенно это важно при организации основного и вспомогательного производств, на стыке которых наиболее часто возникают диспропорции;
- принцип прямоотчности, или кратчайшего движения информации, документации до места ее использования;
- принцип непрерывности, требующий сведения к минимуму всякого рода технологических перерывов в процессе управленческого труда;
- принцип ритмичности, означающий равномерное выполнение работы, подчинение всего трудового коллектива определенному планомерному режиму.[24]

В настоящее время приняты новые формы работы с персоналом, в соответствии с концепцией «человеческих ресурсов», основанная на признании экономической целесообразности инвестиций, связанных с вербовкой, содержанием в рабочем состоянии; непрерывное обучение и определение качества, потенциал и способности, присущие личности работника, с последующим развитием качеств, которые имеют важное значение для его карьеры. Отличительными особенностями «человеческих ресурсов» концепции являются:

- Использование экономических критериев для оценки роли человеческого фактора в производстве;

- В современных условиях;
- Управление внутри фирмы;
- Перестройка всей системы управления персоналом.

В соответствии с упомянутой концепции в современной теории и практики управления человеческими ресурсами в компаниях промышленно развитых стран доминируют два противоположных подхода к содержанию и организации работы с персоналом

. Рассмотрим их различия на примере американских и японских предприятий (таблица 1.2 – Подходы к управлению персоналом).

Таблица 1.2 - Подходы к управлению персоналом

Американские предприятия	Японские предприятия
Доминирует ориентация на соответствие работника требованиям рабочего места:	Доминирует ориентация на качество образования и личностный потенциал работника с учетом соответствия работника требованиям рабочего места:
– функциям;	– функциям;
– задачам;	– задачам;
– должностным обязанностям;	– должностным обязанностям;
– условиям труда;	– условиям труда;
– требованиям к трудовому поведению.	– требованиям к трудовому поведению.
В целом – ориентация на текущие задачи предприятия	В целом – ориентация на долгосрочную стратегию деятельности предприятия

Современных условиях, управление персоналом ориентировано на внешний рынок труда, состояние экономики, спрос на конкретный товар и т.д. Принято считать, что данный подход был сформирован в условиях избытка рабочей силы и высокого уровня безработицы в период Великой Депрессии в США, когда из огромного резерва трудовых ресурсов предприниматели могли черпать необходимое число рабочих рук. Япония является первой страной в мире, которая начала развивать современный менеджмент с «человеческим лицом», с участием всех сотрудников в дела компаний и предприятий. На многих предприятиях,

Японии и административного персонала, а также работников привлечены к тому, что исполнитель каждой операции считается художником последующей операции, как потребитель, и поэтому очень тщательно выполняет свою часть производственного процесса. В настоящее время во многих капиталистических странах процесс переоценки места и значения системы управления человеческими ресурсами в современном промышленном предприятии.

Следует отметить особо, что в России накоплен очень богатый опыт работы с людьми. Поэтому опыт той или иной страны не может быть абсолютно верным для российских предприятий. Мы в большей степени тяготеем к коллективному труду, но современные руководители понимают, что в работе с персоналом должны быть учтены новые тенденции, происходящие в обществе в результате экономических, политических и социальных процессов, новые веяния, приводящие к коррективам традиционных методов управления персоналом и придаче большего акцента социально-психологическим методам.

Функции управления

Как уже было названо ранее, под функцией управления понимается целенаправленный, специфический по характеру вид деятельности, который во взаимодействии с другими видами деятельности (производственной, финансовой, торгово-закупочной, маркетинговой и т. д.) необходим для эффективного воздействия на управляемую систему [26]. Следует отметить, что систематизация функций управления затруднена, что обусловлено их различием по направленности и зависимостью от содержания конкретной деятельности и от положения руководителя в иерархии. На основании направления, функции управления можно выделить три уровня функций: организационно-административные, кадровые, производственно-технические.

Организационно-административные включают в себя функции, связанные с основными целями организации управления, а именно:

- Планирование – разработка и сбалансированный анализ пакетов работ и ресурсов для достижения производственных целей;
- Организация – развитие системы распределения ресурсов и назначения ответственных исполнителей;
- мотивация – побуждение исполнителей к выполнению определенного комплекса работ;
- контроль – сравнение плановых показателей работ с фактическими показателями и выработка корректирующих воздействий [26].

К кадровым относят функции, которые соотносятся с воздействием на персонал:

- набор, отбор персонала;
- расстановка, профессиональная ориентация и адаптация;
- профессиональная подготовка и переподготовка;
- оценка и аттестация персонала;
- управление служебно-профессиональным продвижением и высвобождением персонала.

В отличие от вышеперечисленных функций, производственно-технологические функции направлены на реализацию действий по созданию продукции, производству работ или оказанию услуг. Характер этих функций определяется конкретным содержанием деятельности организаций, так как они характеризуют организационные принципы и особенности взаимодействия в организации. К ним относят функции:

- Оценка, что предполагает процесс разработки количественных и качественных элементов, используемых в процессе производства и управления;
- Координация – согласование задач и времени их выполнения, распределенных между отдельными исполнителями;

- Регулирование – процесс внесения необходимых изменений в существующих правилах, пути решения производственных проблем, быстрое корректирующие действия с целью устранения отклонений в производственном процессе;
- Отправка, или общее распределение обязанностей и выполнение их оперативной координации в ходе производственного процесса между отдельными исполнителями и подразделениями в соответствии с существующей системой в организации своих служебных обязанностей и функций и областей работы [19].

Безусловно, в процессе управления выполняются и такие сопутствующие подфункции, как целеполагание, прогнозирование, принятие управленческого решения, учет и анализ. Целеполагание определяется как формулировка и выбор цели функционирования организации, конкретизацию ее на подцели: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные и их согласование. Прогнозирование выступает как основное средство перехода от пассивной стратегии управления к активной на основе определения перспектив развития предприятия. Принятие управленческого решения означает формализацию управленческой задачи (идеи). Учет и анализ предполагают создание базы отчетных данных и изучение причин получения тех или иных результатов деятельности.

Четкое разграничение функций очень затруднительно, так как все функции обычно «взаимопроникают» друг в друга и могут быть разделены на базовые функции и производные от них. Например, функция организации интегрирует в себе ряд иных функций – планирование, принятие решения, контроль, мотивирование. Как правило, функции управления реализуются комплексно. Это обусловлено тем, что в управлении предприятием объектами управления выступают производственные коллективы, непосредственно участвующие в процессе производства продукции (работ, оказания услуг), и аппарат управления,

состоящий из подразделений по виду используемых ресурсов и функциональных подразделений. Соответственно, и процесс управления этими коллективами будет различен по своему содержанию. Например, можно выделить такие комплексы управленческих функций:

- комплекс методов планирования, организации и контроля. Реализация данного комплекса направлена на обеспечение руководителей всех подразделений предприятия плановыми заданиями и полной информацией о последовательности производственных и управленческих процессов для организации эффективной системы управления предприятием;
- комплекс методов планирования и контроля производства работ. Данный комплекс направлен на обеспечение руководителей подразделений предприятия средствами структуризации работ, контроля и координации на различных уровнях управления и стадиях производственного процесса;
- комплекс методов организации и мотивирующих воздействий. Имеет своей целью обеспечение руководителей информацией о проверенной последовательности управленческих процессов и управления трудовой мотивацией работников коллектива [37, с 165].

Во взаимосвязи все методы являются основой для информационного обеспечения производства и позволяют руководителю регулировать выполнение работ по времени, стоимости, качеству, составу работ и трудовых коллективов.

Управление производственным процессом начинается с разработки планов и создания условий, необходимых для их успешной реализации. Затем осуществляются учет, контроль, регулирование и анализ полученных результатов. Поскольку для любого процесса производства, в том числе и строительного, с его поэтапным выполнением строительных и монтажных работ, характерно повторение определенных процедур и операций, то и функции управления повторяются.

В управлении трудовыми коллективами в аппарате управления реализуются такие функции, как планирование и постановка цели, организационное построение коллектива, согласование и координация его действий, мотивация коллектива и контроль выполнения поставленных перед коллективом задач, учет и анализ результатов деятельности за определенный календарный период [15].

Так как реализация каждой функции управления, в конечном счете, предполагает взаимодействие людей в коллективе, то можно рассматривать функции управления как воздействие на отношения людей в процессе их совместной трудовой деятельности. Воздействие это реализуется с помощью.

Методы управления персоналом

Под управлением персоналом всегда подразумевали готовый комплекс традиционных советов по набору, обучению и управлению кадрами. Между тем люди, пришедшие работать в новую экономику, субъекты рыночных отношений имеют специфический менталитет, часто сводящий на нет эффективность готовых советов.

Наблюдения показывают, что большинство руководителей не могут в полной мере востребовать потенциал своего персонала, если не в полной мере используются моральные и материальные стимулы. Произошло смещение приоритетов в трудовой деятельности, что проявляется в неприятии работать на благо общества, и обусловлено в достаточной степени тем, что на протяжении многих лет вытравливалось чувство собственника, что советский работник был приучен работать «на государство» и только.

Суть трудовой мотивации у большинства работников сводится к желанию иметь гарантированную заработную плату при низкой интенсивности и низком качестве труда. Изменить сложившуюся ситуацию можно, в корне изменив подход к управлению персоналом.

Успешная производственная деятельность коллектива во многом зависит от стиля руководства, от методов управленческой работы.

Методы управления персоналом характеризуются методами и способами, с помощью которых руководитель влияет на деятельность членов команды. С помощью осуществления мотивации поведения сотрудников, поэтому весь набор приемов и методов воздействия классифицируются на основе мотивации человеческого поведения.

Все методы делятся на три группы: административные (организационные и управленческие), экономические и социально-психологические. По нашему мнению, методы управления чаще всего являются следствием поведения людей в тех или иных ситуациях и поэтому каждый из этих методов реализуется с помощью различных приемов: убеждения, поощрения и наказания.

В качестве непосредственного проявления различают методы прямого воздействия, направляются непосредственно на эмоциональную сферу людей, а методы косвенного воздействия или методы, условия, создание которых обеспечивает постоянный интерес работников в достижении производственных целей. Рассмотрим методы групп управления.

Административные методы – это не только методы, конкретизирующие все формы воздействия, направленные на процесс управленческой деятельности, такими как, своевременная выдача распоряжений для основных, вспомогательных и обслуживающих подразделений организации, но и постановка конкретизирующих задач для всех исполнителей в управляющей системе и нижестоящим уровням управления.

Для того чтобы оценить эффективность такого воздействия, необходимо организовать контроль исполнения постановлений, решений, распоряжений, приказов, указаний вышестоящей организации и различных уровней управляющей системы данного звена предприятия, в том числе и собственных решений руководителя, соблюдения технических, производственных, экономических и организационных норм и нормативов, соблюдения плановой, производственной, финансовой, снабженческой и трудовой дисциплины,

правовых норм и государственных актов. В случае выявления нарушений оказывается дисциплинарное воздействие, которое заключается в установлении личной, коллективной, служебной, материальной и моральной ответственности и ее практической реализации, что является основным направлением правильного применения административных методов управления.

Отметим, что при использовании административных методов необходимо учитывать экономические интересы, социальные потребности и психологические особенности подчиненных, знание ими основ менеджмента и маркетинга, то есть организации управления и функций рыночных отношений [1].

Например, в работе строительных участков сферы применения административных методов очень широк. Она проявляется в создании и использовании положений на месте рабочих, мастер, бригадир, описаниями работы, документы, регламентирующие порядок различных видов работ (например, составление актов для скрытой работы, лесозаготовительных производства работ, получение и описание материальных ресурсов, разработка документации для использования строительной техники и т. д). Эти методы находят также свое выражение в применении многочисленных строительных норм, правил, нормативов, инструкций (например, производственные нормы и расценки на строительные-монтажные работы, сметные нормы и калькуляции, инструктивные материалы по организации и оплате труда, технические условия на приемку тех или иных работ и т.д).

Экономические методы, основываются на материальной заинтересованности коллектива и конкретных работников, в результате собственного труда. Поощрение оказывает стимулирующее влияние на работника, оно может быть не только материальным, но и моральным. Формы поощрений бывают разнообразными, такими как премирование, улучшение жилищных условий, путевки на отдых, повышение в должности и пр. Для рабочих, служащих,

руководящих работников и специалистов в строительстве используются следующие варианты премирования:

- за каждую введенную в действие мощность или объект независимо от других показателей работы, если в организации сохраняется целевая система премирования за ввод в действие производственных мощностей и объектов строительства;
- за выполнение производственных (нормированных) заданий, установленных исходя из планов участков, рост производительности труда, улучшение качества строительно-монтажных работ;
- за выполнение в срок или досрочно установленных заданий, а также за обслуживание производственных участков, бригад и машин при условии выполнении ими месячного плана рабочим-повременщикам выплачиваются единовременные премиальные выплаты [21].

Социально – психологические методы управления персоналом. Методы, которые способствуют в урегулировании межличностных отношений. Эти методы являются комплексом средств, воздействующих на изучение персонала и психологического микроклимата, социальных процессов, которые действуют внутри организации, социально – психологические аспекты деятельности этого персонала, направленные на улучшение эффективности управления организации.

Для того определения эффективности применения социально-психологических методов в конкретном трудовом коллективе проводятся социальные исследования, позволяющие собирать и исследовать обширную информацию на основе изучения документов, структурных карт, в ходе проведения интервью, опроса, беседы, анкетирования, моментного и хронометражного наблюдения. По результатам социологических исследований в организации разрабатываются и применяются методы социального регулирования и нормирования, оптимизации и коррекции отношений в коллективе.

Психологические методы управления представляют конкретные способы и приемы по урегулированию взаимоотношений между людьми путем создания оптимального психологического климата в коллективе. К ним относят:

- социальное прогнозирование в целях создания информационной базы для разработки планов социального развития в конкретном строительном коллективе и экономическом районе;
- стимулирование интереса к труду;
- стабилизацию личного состава, то есть устранение причин текучести кадров;
- регулирование межличностных отношений в коллективе (группе, бригаде, звене, отделе);
- комплектование малых групп;
- гуманизацию труда;
- трудовую мотивацию.

Следует отметить, что в условиях постоянного денежного дефицита предприятий совершенствование социально-психологических методов управления является важным фактором повышения роли управленческой деятельности и стимулирования дальнейшего роста эффективности деятельности предприятий. С целью получения оптимального решения поставленных задач рекомендуется применять социально-психологические методы в комплексе с административными и экономическими.

В заключении отметим, что разные руководители по-разному применяют те или иные методы управления. Этим характеризуется стиль работы руководителя. Несмотря на многообразие вариантов и способов управленческого воздействия на персонал, каждый руководитель должен руководствоваться, прежде всего, определенными нормами и правилами, наработанными за всю историю человека.

Система стратегического управления человеческими ресурсами – это упорядоченный и целенаправленный набор взаимосвязанных и взаимозависимых организаций, стратегическое управление объектами и

кадровых ресурсов, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегического управления персоналом».

Принципы системы управления человеческими ресурсами – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления людскими ресурсами в формировании системы организации управления персоналом [28].

Есть две группы принципов построения системы управления персоналом:

- принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации;
- принципы, регулирующие направления развития системы управления персоналом организации.

Современная концепция управления человеческими ресурсами в качестве основополагающих принципов выпуска:

- признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации, ее ключевой ресурс экономически полезным и социально ценным;
- стратегический подход;
- принцип инвестиций заключается в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала;
- управление и демократизация – активное участие работников в управлении на всех уровнях, делегирование полномочий в рамках их компетенции, развитие партнерства и сотрудничества в организации;
- принцип качества трудовой жизни;
- принцип управления профессионализации – необходимость улучшения организационного статуса, уровень профессиональной компетентности служб управления персоналом экспертов, способных выполнять сложные функции и разумно регулировать трудовые отношения;

1.4 Сравнение отечественного и зарубежного опыта в управлении персоналом

Управление персоналом представляет собой современную науку, которая занимается проблемами оптимизации человеческих ресурсов предприятия для достижения поставленных целей организации и личных целей персонала при помощи специальных методик управления.

И хотя можно выделить этапы формирования этой науки, начиная со средних веков, условия для ее формирования возникли во второй половине 18 века в Англии, где начали наблюдаться тенденции к изменению аграрного общества в индустриальное. Промышленный переворот был вызван не только началом многочисленному применению машин, но и изменением всего устройства общества. Он сопровождался высоким ростом эффективности труда, быстрым сосредоточением, ростом экономики и возрастанием жизненного уровня населения.

Развитие технологий создали возможность объединения физических и человеческих потенциалов, которые поспособствовали возникновению фабричного устройства. Это устройство заменило устаревшую, однообразную систему производства и использовало объединенную работу множества людей.

Промышленный переворот обладал постоянным повышением конкуренции. Потребность уменьшения расходов требовала создания значительного производства. Удерживающей причиной выступил дефицит квалифицированных менеджеров, которые бы справились с появившимися проблемами фабрики.

Тем не менее, самостоятельной сферой специализации управление персоналом начало становиться только к началу XX века. В это время непонятные и нелогичные принципы управления заменила научная концепция знаний о законах целесообразной организации трудовой деятельности, созданная основателем научного менеджмента – Фредериком Уинслоу Тейлором. В XX веках понятие

«менеджмент» и «управление персоналом» значились синонимами. Ф. Тейлор считал, что именно наука управления людьми именно тот фактор, который влияет на улучшения эффективности производства. В основу его системы легли четыре основных принципа:

- образование научного фундамента, заменившего устаревшие способы работы;
- выбор и подготовка персонала;
- взаимосотрудничество администрации и рабочих;
- делегирование ответственности между руководством и работниками.

Благодаря Тейлору менеджмент стал профессиональной деятельностью, имеющей научную методологию и инструментарий. Идеи Тейлора были развиты в трудах его учеников и последователей.

Дальнейшее развитие системы управления персоналом происходило относительно постепенно, но, как и для всех наук XX века, науке управления персоналом были свойственны все более ускоряющиеся темпы развития.

Модель CAF (Common Assessment Framework) или Общая схема оценки – это европейский инструмент поддержки организаций публичного сектора в их стремлении строить свою деятельность на принципах менеджмента качества. Это универсальная, вполне доступная в применении модель, которая широко используется в Европе с начала 2000-х годов для проведения оценки качества и повышения эффективности деятельности организаций сферы государственного и муниципального управления. Ее главная задача – вовлечение работников в процесс совместного принятия решений по развитию организации через механизмы неформального участия.

Основным методическим подходом модели является самооценка, т.е. внутренняя оценка организации работниками, когда уровень их вовлеченности и причастности к общим делам, эффективные каналы обратной связи с руководителями рассматриваются как жизненно необходимые условия

устойчивого развития. Идеологический посыл САФ заключается в следующем: если люди не участвуют в диагностике своей организации, в определении приоритетов развития и разработке плана улучшений, то руководству будет крайне тяжело или даже невозможно завоевать поддержку и одобрение любых изменений со стороны персонала.

Вовлечение работников в процессы управления – один из краеугольных камней философии всеобщего менеджмента качества (TQM), где успех любых инициатив по улучшению зависит от желания и возможности персонала участвовать в совершенствовании деятельности своей организации [40].

Однако попытки создать долгосрочную организационную культуру на основе соучастия не всегда достигают цели. В данной статье рассмотрены особенности методологии САФ и ее преимущества, дающие надежду на вовлечение людей и построение самообучающейся организации в стратегической перспективе.

Европейский опыт

В конце 1990-х годов министрами стран Европейского союза, отвечающими за сферу государственного управления, совместно с Европейской сетью государственного управления EUPAN, был взят курс на создание общих инструментов менеджмента качества для организаций публичного сектора. В результате в 2000 г., была представлена первая версия модели САФ, а в 2001 г., при Европейском институте государственного управления (EIPA) в Маастрихте был создан ресурсный центр САФ, занимающийся разработкой самой методологии, координацией работы по развитию САФ в Европе и осуществлением поддержки пользователей модели. Среди последних в 2014 г., насчитывается около трех тысяч организаций различных сфер – от местного самоуправления до органов юстиции и полиции, от министерств до школ и организаций культуры.

Лидером по числу зарегистрированных пользователей САФ является Италия. В этой стране около 1500 организаций сферы государственного и муниципального управления были вовлечены в различные мероприятия, связанные с САФ. Сегодня

в Италии более 400 организаций применяют модель официально, еще большим является число незарегистрированных пользователей модели и организаций, которые только рассматривают эту возможность.

Такой интерес к САФ был достигнут в результате принятия нескольких политических решений. Директивы в области качества государственного управления, принятые в 2006 г., закрепили практику самооценки в государственных органах с целью непрерывного совершенствования их деятельности, повышения эффективности и улучшения качества услуг, предоставляемых гражданам и организациям. Директивами было рекомендовано использовать модели менеджмента качества с особым акцентом на модель САФ как наиболее подходящую для «начинающих». В 2009 г., был принят закон, которым для всех государственных органов были введены процедуры измерения, оценки и улучшения деятельности в рамках управления «циклом эффективности».

В основе такого стратегического подхода к повышению эффективности находился гражданин/потребитель с его требованиями к качеству государственных услуг, при этом модель САФ была положена в основу соответствующих рекомендаций. Политическая поддержка САФ в Италии явилась одновременно и причиной широкого распространения модели в практике государственного управления. Таким образом, САФ, с одной стороны, стимулирует изменение политической культуры, с другой стороны, способствует распространению идеологии всеобщего управления качеством среди постоянно растущего числа итальянских организаций публичного сектора.

Организации, применяющие САФ в Европе, мотивируют свой выбор в пользу этой модели в основном внутренними причинами, такими как возможность четкого и системного определения сильных сторон и областей для улучшений, рост показателей после проведения самооценки, повышение мотивации работников, приверженность персонала культуре качества.

Внешние факторы для пользователей САФ (европейская мода, поддержка властей и т.п.) оказываются менее важны.

В Российской Федерации модель САФ была впервые представлена в 2006 г., когда она легла в основу концепции системы оценки эффективности деятельности органов государственной власти и местного самоуправления «Эффективная публичная служба» (ЭПУС) [33]. Кроме того, данная модель использовалась в 2009–2010 гг., в рамках международного проекта Программы развития ООН «IQUAL: Улучшение качества менеджмента в сфере государственного управления через применение модели САФ»; при этом апробировалась в ряде государственных и муниципальных органов Ивановской области. В настоящее время центром инициатив по применению модели САФ в России является Республика Татарстан.

Модели управления персоналом: опыт японских предприятий

Традиционная японская система управления персоналом основана на так называемых «трех божественных дарах» – «зарплата по старшинству», пожизненный найм и «фирменные профсоюзы».

Система пожизненного найма говорит о том, что наёмный рабочий всю свою жизнь трудится на единственном предприятии, непременно шагая вверх по карьерной лестнице. Следует иметь в виду, что служащий независимо от своего образования, будь то строительный колледж или лингвистический университет, строит собственную карьеру с самой низшей должности при условии, что он на одном месте проводит не больше двух или трех. За этот период выпускник университета или колледжа не растеряет накопленные им знания, даже если занимается самым простым рутинным, неквалифицированным трудом. Работая на самой простой должности у самых истоков служебной лестнице, начинающий специалист может иметь возможность собственными руками всё «ощупать», а также что-нибудь изменить, усовершенствовать, получить признания начальства и коллег, стать уважаемым человеком, одним словом – создать свою репутацию.

Увольнение с работы представляется весьма суровым наказанием, так как продолжить трудовую деятельность на ином предприятии возможно только при условии очень низкой заработной платы, а также при отсутствии каких-либо привилегий и перспектив роста по службе. Помимо этого, работник первым попадает под сокращение персонала в ряде случаев, к примеру, если имеет место экономический кризис.

Отказ от пожизненного найма и перехода к развитию наиболее гибких форм занятости начался в конце 70-х начале 80-х годов. Причиной стал экономический кризис 1974–1975 гг.

Система традиционного пожизненного найма всё больше искореняла собственную привлекательность. Она становилась даже для весьма мощных предприятий обузой. Большую роль сыграла некая деформация философии труда. Это проявилось в отношении к труду обычных работников: у большинства, а в основном у молодежи, выявлялось стремление к самореализации, личному успеху, самоутверждению, даже не в стенах своего предприятия или организации. Зарубежные, в том числе и японские исследователи, полагают, что современный этап научно-технического прогресса, который породил новейшую технику и привёл к колебанию характера труда, делает систему пожизненного найма даже для самых конкурентных организаций нерентабельной. Хотя с точки зрения политики она весьма выгодна, так как «приковывает» работника к «собственной» компании, тем самым создаёт «повсеместный мир в промышленности». Полагаясь на это, многие ученые считают, что данная система останется и в будущем. Существуют группы форм найма работников: обычные и сравнительно новые.

Обычный наем рабочей силы происходит при расширении производства, а также для совершенствования экономической конъюнктуры. Он не даёт никаких гарантий на то, что нанимаемый работник получит постоянную работу на одном и том же предприятии до тех пор как выйдет на пенсию.

Кроме этого, трудящийся имеет риск того, что по любому поводу и в любое время его могут уволить, в основном во время экономических трудностей. Данная форма предоставляет возможность организации быстро и свободно регулировать качественный и количественный состав работников.

Иная гибкая форма представляет собой вторичный или повторный найм на совершенно новых условиях уже уволенных ранее работников. Данная форма существовала и до этого времени, хотя предприятия, использовавшие ранее её, имели перед своими уволенными работниками и материальные, и моральные обязательства.

На сегодняшний день именно этот найм проводится при отсутствии каких-либо обязательств и гарантий со стороны организации перед уже нанимаемой рабочей силой. Многие работники нанимаются на работу на условиях значительно худших, чем раньше.

Главным образом, это касается оплаты их труда. Кроме этого, каждый работник может оказаться уволенным в любое время, несмотря на то, что трудится достаточно интенсивно. При этом предприятие имеет возможность экономить большие суммы на заработной плате. Это делается в знак благодарности за повторное принятие их на работу, в том числе из-за боязни очередного увольнения. Обычная форма содержит в себе и следующие формы найма (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Формы найма

Временный наём – группа работников нанимаемых временно. Наём частично занятых – наем на неполную неделю работы. «Система арбайто» – наем трудящихся на непродолжительное время на подсобные работы. Обычно «система арбайто» действует главным образом на пенсионеров или студентов. Данные формы найма работников весьма выгодны предприятиям, так как на вышеизложенные категории трудящихся не действует большее число положений трудового законодательства Японии.

В группу сравнительно новых форм найма входят подгруппы.

Групповой пожизненный наем. Руководитель организации берёт на работу не по одному работнику, а нанимает группу людей. Ввиду этого он не несёт никакой ответственности перед отдельно каждым работником.

Система обязательного набора. Рабочие кадры нанимаются не одним отдельным предприятием, а самой администрацией компании непосредственно для всех предприятий.

Нанятые работники через каждый определённый период (четыре-семь лет) имеют возможность перевестись на любое другое предприятие «своей» компании. Такая гибкая форма найма также выгодна предприятиям, так как разрешает вопросы, которые имеют связь с наемным персоналом.

Ведущие японские предприятия в конце 70-х годов, которые имели практику системы под названием «зарплаты по старшинству», начали снижать сумму ежегодных надбавок за определённый стаж работы и, в конце концов, вовсе перестали делать какие-либо выплаты после того, как работник достигнет определенного возраста.

В самом начале 80-х годов компании-лидеры в Японии совсем отказались от данной системы оплаты труда и вскоре заменили ее заработной платой по результатам труда. Оказалось, что использование системы «зарплаты по старшинству» ложилось бременем на организацию. Более того, она отрицательно влияла на эффективность самого производства, так как:

- предприятие расходовало значительные суммы на оплату труда менее эффективной и быстро стареющей рабочей силы;
- сдерживала принятие на работу молодежи, которая значительно быстрее адаптируется к новым технологиям и технике, более того, результативность труда намного выше.[6]

Новые формы оплаты труда работникам делят на две большие группы: комбинированные и по результатам труда. Комбинированные содержат элементы системы «зарплата по старшинству» и оплаты непосредственно по результатам труда работника. Комбинированные формы оплаты труда практикуются во многих японских организациях: сумма заработка зависит главным образом от пола, возраста, количества труда, стажа работы, формы найма и от других критериев. Общий заработок, в свою очередь, состоит из двух частей – неустановленной и установленной заработной платы.

В установленную часть включается основная часть и приработок. Первая ставка состоит из платы за выполнение определённых производственных функций, а также работ, платы за стаж и опыт работы, возраст, должность и уровень образования. Приработок – разного рода надбавки за результаты труда, а также служебные функции, в которые входит спецработы, должность, профессиональное мастерство. Более того, на поддержку достойной жизни, то есть пособия на жилье, семью, транспорт. К примеру, существуют достаточно крупные компании «Кобэ сэйко» в Японии. В конце 80-х годов они решили полностью вытеснить оплату трудящихся «по старшинству» на заработную плату по результатам труда. Это система изменяет соотношения двух составляющих на 40% и 60% с 50% и 50% соответственно. В дополнение ко всему отменили ежегодное автоматическое увеличение оплаты труда работникам, которые достигли возраста пятидесяти лет. Механизм действия данных форм оплаты труда в целом идентичен, так как в их основе заложен наиболее эффективный и

единственный на сегодняшний момент принцип оценки качества и количества труда.

В заключение хотелось выделить одну особенность оплаты труда. В Японии существует одна из наиболее низких дифференциаций заработной платы в мире. Это говорит о том, что трудящийся, имеющий низкую квалификацию, зарабатывает только в два раза меньше работника с высокой квалификацией. Оплата труда слесаря, инженера, продавца, врача ниже заработной платы руководителя фирмы всего лишь в 4–5 раз. Конечно, если не брать в учёт дивиденды по акциям, премии и разного рода надбавок. Здесь речь идет только об окладе и тарифе. Соотношение заработной платы неквалифицированного рабочего и президента компании составляет 8:1.

Выводы по первой главе:

В первой главе мы рассмотрели разнообразие научных взглядов большой плеяды теоретиков управления субъекта, раскрывает роль маркетинга в качестве методологической основы бизнес-производителей, проанализированы современные тенденции управления коммерческой деятельностью.

Оценивая современные виды производства хозяйственной деятельности в Российской Федерации, мы приходим к выводу, что практически все промышленные предприятия, независимо от форм собственности, занимающихся коммерческой деятельностью на внутреннем или внешнем рынках. Понятие рыночной экономики предполагает развитие предпринимательской деятельности всех хозяйствующих субъектов рынка. Осуществляет предпринимательскую деятельность в полном объеме только тогда, когда предприятие может быть свободной торговли в условиях конкуренции, когда заводы-изготовители несут полную ответственность за выпускаемой продукцией и ее реализации. В экономической литературе к коммерческим сделкам производители включают

обменные операции, валютный контроль смысл сводится к управлению материальными ценностями процесса обмена.

Не отрицая такой подход, концепцию понятие коммерческой деятельности товаропроизводителя, с учетом коммерческой деятельности, как выполнение операций с субъектами рынка, связанных с покупкой - продажей товаров и для удовлетворения потребительского спроса и максимизации прибыли, носить специфический характер в отношении каждого субъекта предпринимательской деятельности, должны принять решение о продаже или покупке продукта. Коммерческая деятельность предприятий пищевой промышленности представляет собой осуществление операций по реализации маркетинговой программы предприятия в области закупок сырья, реализации продукции, улучшения ассортимента и политики, направленная на получение максимальной прибыли.

Коммерческую деятельность товаропроизводителя можно разделить на три блока – это деятельность по материально-техническому обеспечению предприятия товарами (ресурсами), деятельность по сбыту готовой продукции, деятельность по совершенствованию товарооборота. Коммерческая деятельность базируется на применении практического маркетинга.

2 АНАЛИЗ ПРОЦЕССА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С ПОЗИЦИИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Общая характеристика предприятия «Кофейня «Проспект»

Всего в 10 минутах от городского вокзала, разместилась известная в Миассе гостиница – Ильмень. Это наиболее выгодное положение гостиницы и кофейни «Проспект» в Миассе.

Ресторанно-гостиничный комплекс представляет собой здание из 4-х этажей. У гостиницы Миасса есть история – зданию уже 8 лет. Ильмень имеет свои интересные давние традиции. Благодаря тому, что в 2010 году комплекс был реконструирован, его статус стал соответствовать уровню отеля бизнес-класса.

Просторный зал для конференций, оборудованный по последнему слову техники, позволит проводить деловые встречи в любое удобное для посетителей время. Кафе «Кофейня Проспект» предложит кофе по различным рецептам и изысканные десерты на любой вкус. А в ресторане «Восточный двор» можно попробовать самые разнообразные блюда европейской кухни.

Кофейня «Проспект» рассчитан не только на жителей Миасса, но и на гостей города, так же и иностранных. В заведении есть все для их комфортного отдыха – меню на двух языках, международная кухня, расширенная винная карта, изысканные летние десерты. Постояльцам гостиницы предлагается обслуживание в номерах, а также ужин по нескольким вариантам.

Сокращенное фирменное наименование: «Кофейня «Проспект».

Официальные реквизиты:

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Ильмены Плюс»

Юридический адрес фирмы: Россия, Челябинская обл., г., Миасс, пр., Автозаводцев 34.

Фактический адрес фирмы: Челябинская обл., г., Миасс, пр. Автозаводцев 34.

Тел./факс. (3513) 7–13–23

Общая площадь гостиничного комплекса: 730,5 кв.м.

Режим работы кофейни: с 9.00 до 1.00, без перерыва и без выходных.

Основной зал

Зал рассчитан на 42 человека, оборудован современным музыкальным оборудованием.

В кофейне «Перспект» можно провести романтические свидания, день рождения, корпоративные и частные вечеринки, свадьбу, деловые встречи и семинары, переговоры. В кофейне «Перспект» вас встретят вежливые приветливые работники кофейни – настоящие профессионалы своего дела. Отдельный вход со стороны гостиницы, просторный холл, гардероб, санузел, караоке, музыкальное оборудование, телевизор, Wi-Fi.

В выходные для посетителей кофейни – шоу-программа, живая музыка и дискотека.

На большом медиа-экране проходят просмотры фильмов, спортивных трансляций, мультфильмов, слайдов и прочее.

В состав здания входят: производственные помещения, административные помещения, бытовые помещения для персонала, торговый зал, фойе.

В состав производственных помещений входят: цех доработки полуфабрикатов, горячий цех, холодный цех, овощной цех, моечная столовой посуды, моечная кухонной посуды, сервизная столовой посуды.

К административным помещениям относятся: кабинет директора, бухгалтерию, кабинет заведующего производством.

К бытовым помещениям относят раздевалку для персонала, душевую и туалетные комнаты.

При входе в кофейню «Перспект» расположено фойе. В фойе предусмотрены: гардероб, туалетные комнаты, пост охраны.

Меню кофейни интригует. Вот только несколько позиций: фирменное блюдо «Проспект» – Креветки и гребешки фаршированные орехами кешью, запечённые со стручками фасоли и полезным коричневым рисом – чудесный ужин, «Чанах» – национальное азербайджанское блюдо: телятина с нежным курдючным салом, томленная с картофелем, баклажанами и восточными специями.

В ожидании заказанных блюд можно побаловать себя аперитивом. Можно великолепным вином из какого-нибудь солнечного уголка – Франции, Италии или Чили, или чем-нибудь покрепче – ромом, текилой, коньяком. А чтобы удовлетворить эстетическую тягу к прекрасному во время ожидания, можно обратить внимание на интерьер.

Посетителей обслуживают администраторы, официанты, бармены прошедшие специальную подготовку.

Блюда готовят высококвалифицированные повара. Обслуживающий персонал имеет форменную одежду и обувь единого образца.

Применяется посуда из мельхиора, нержавеющей стали, фарфорофаянсовая, керамическая а так же из стекла и хрусталя.

Сферой деятельности «Кофейня «Проспект» является качественное и полное обслуживание потребностей клиентов, оказание физическим и юридическим лицам ресторанных услуг.

Структура производства

Кофе «Проспект» имеет множество цехов, которые специализируются по видам перерабатываемого сырья и выпускаемой продукции: цех доработки полуфабрикатов, овощной, горячий, холодный. Складское, санитарное, санитарно-техническое хозяйство.

Три складских помещения, посудомоечная, и служебные помещения для сотрудников, заготовочные (цех доработки полуфабрикатов, овощной); доготовочные (горячий, холодный). В каждом цехе организуют технологическую

линию – участок производства, оснащенный необходимым оборудованием для определенного технологического процесса.

В заготовочных цехах кофейни производят механическую обработку мяса, рыбы, птицы, овощей и выработку полуфабрикатов для снабжения ими горячего цеха своего предприятия.

Овощной цех

Овощной цех имеет удобную связь с холодным и горячим цехом, в которых завершается выпуск готовой продукции.

Технологический процесс обработки овощей состоит из сортировки, мытья, очистки, доочистки после механической очистки, промывания, нарезки. Оборудование для овощного цеха подбирают по нормам оснащения в зависимости от типа и мощности предприятия. Основным оборудованием являются производственные столы, столы для доочистки картофеля, моечные ванны, подтоварники для овощей. Рабочие места оснащаются инструментами, инвентарем для выполнения определенных операций. В овощном цехе выделяют линию обработки картофеля и корнеплодов и линию обработки свежей капусты и других овощей и зелени. Оборудование ставится по ходу технологического процесса. Работу овощного цеха организует заведующий производством.

Цех доработки полуфабрикатов

В кофейне «Проспект» организован цех доработки полуфабрикатов, которые предприятие получает от промышленных и заготовочных предприятий в виде мяса крупными кусками, рыбы специальной разделки охлажденной и мороженой, тушек кур и цыплят. В цехе организуют отдельные рабочие места для доработки мясных полуфабрикатов, полуфабрикатов из птицы, рыбы. Из оборудования в цехе доработки полуфабрикатов устанавливают универсальный привод ПМ – 1,1 с комплектом машин для рыхления, измельчения мяса и выполнения других операций. Кроме механического оборудования в цехе устанавливают холодильное оборудование, моечные ванны, производственные столы, передвижные стеллажи.

Субпродукты поступают на предприятие в виде сырья и в цехе доготовки полуфабрикатов предусмотрено отдельное место для их обработки.

В цехе доработки полуфабрикатов применяются настольные мясорубки.

Холодный цех

На предприятии для приготовления холодных блюд и закусок, бутербродов, сладких блюд организован холодный цех. В ассортимент продукции холодного цеха входят: холодные закуски, гастрономические изделия (мясные, рыбные), холодные блюда (отварные, жареные, фаршированные, заливные), молочнокислая продукция, а также холодные сладкие блюда (желе, муссы, и др.) и холодные напитки.

Горячий цех

Горячий цех является основным цехом предприятия, в котором завершается технологический процесс приготовления пищи.

Производственная программа горячего цеха составляется на основании ассортимента блюд, реализуемых через торговый зал. Горячий цех оснащен современным оборудованием: тепловым, холодильным, механическим, и немеханическим: плитами, жарочными шкафами, электросковородами, электрофритюрницами, холодильными шкафами, производственными столами и стеллажами.[10]

В цехе доработки продуктов, в холодном цехе, горячем цехе выполняют работу повара 4 и разрядов. В кофейне работают посменно два повара высшего разряда, которые и являются заведующими по производству. Они имеют в подчинении двух кухонных рабочих, которые так же работают посменно и совмещают свои обязанности.

2.2 Анализ основных показателей деятельности предприятия

«Кофейня «Перспект»

Рассмотрим показатели прибыли и убытков за период 2014–2016 годы (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Анализ основных технико-экономических показателей, тыс., руб.

Наименование показателя	Ед. Измерения	Год			Абсолютное откл.		Относительное откл.	
		2014	2015	2016	2014-2015	2015-2016	2014-2015 %	2015-2016 %
Выручка (нетто) от реализации товаров, работ	Руб.	6683400	7432200	7903800	+ 748800	+471600	111,2	106,3
Себестоимость продаж	Руб.	1636200	1729800	1853640	+ 93600	+ 123840	105,7	107,1
Валовая прибыль (убыток)	Руб.	5047200	5702400	6050160	+655200	+347760	112,9	106,09
Коммерческие расходы	Руб.	36960	47850	53560	+10890	+5710	129,4	111,9
Управленческие расходы	Руб.	55430	58940	61800	+3510	+2860	106,3	104,8
Прибыль (убыток) от продаж	Руб.	4954810	5595610	5934800	+640800	+339190	112,9	106,06
Численность персонала	Чел-к	18	21	19	+3	-2	116,6	90,4

Окончание таблицы 2.1

Наименование показателя	Ед. Измерения	Год			Абсолютное откл.		Относительное откл.	
		2014	2015	2016	2014-2015	2015-2016	2014-2015 %	2015-2016 %
Фонд оплаты труда всех работающих на предприятии	Руб.	3174000	3402000	3744000	+228000	+ 342000	107,2	110,05
Чистая прибыль (убыток)	Руб.	1780810	2193610	2190800	+412800	+2810	123,1	99,87
Рентабельность продаж	%	74,13	75,28	75,08	+1,15	- 0,2	101,5	99,73

Таким образом, из таблицы 2.1, видно, что выручка предприятия в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 748800 рублей или 101,2 процента, так же в 2016 году по сравнению 2015 годом идет увеличение прибыли на 471600 рублей или на 106,3 процента. Увеличение выручки произошло за счет роста цен на услуги и увеличение объема продаж.

По данным таблицы 2.1 можно увидеть рост основных технико – экономических показателей. Самую важную роль для предприятия играет увеличение чистой прибыли. За период 2014–2015 гг., ее рост составил – 412800 рублей, что в процентном соотношении составляет 123,1 %, а за период 2015–2016 гг., чистая прибыль увеличилась всего на 2810 рублей, в процентном соотношении 99,87 %, связано это со снижением спроса на услуги общественного питания, с последствиями финансового кризиса и повышением заработной платы работникам предприятия.[25]

Рентабельность – показатель, характеризующий эффективность использования ресурсов предприятия. Показатели рентабельности позволяют оценить эффективность деятельности предприятия вне зависимости от его масштабов и отрасли. Показатели

рентабельности характеризуют отношение эффекта к затратам. Рентабельность продаж в абсолютном отклонении за 2015 год увеличилась на 1,15 %, и в относительном отклонении выражается как 101,5 % повышению способствовало увеличение объемов продаж и небольшие затраты на производство и реализацию продукции. В сравнии 2016 и 2015 годов, показатель рентабельности снизился на 0,2 %, этому способствовало увеличение затрат на коммерческие и управленческие расходы, повышением цен от поставщиков и повышение заработной платы работникам предприятия.

Представим в сравнении основные экономические показатели за период 2014-2016 гг., на рисунке 2.1

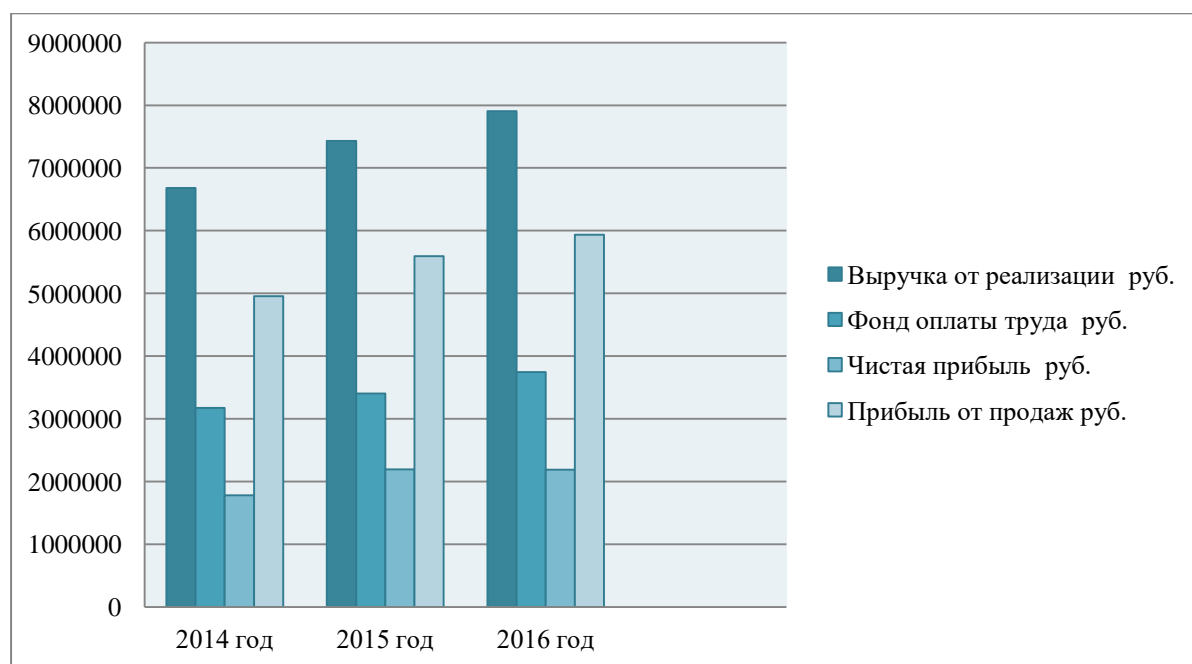


Рисунок 2.1 – Основные экономические показатели за период 2014–2016 гг

Проведем SWOT – анализ кафе «Перспект»

Элементы внутренней среды. Сильные стороны кафе «Перспект»:

- финансовая стабильность (надежность оказания качественных услуг и вложение средств в развитие индивидуального предприятия ресторано-гостиничного бизнеса);
- широкий выбор блюд для посетителей кафе;
- гибкая система скидок; наличие сертификатов и лицензий;
- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- хорошая техническая оснащенность предприятия;
- грамотный менеджмент (распределение обязанностей персонала в рамках занимаемой ими должности);
- приготовление блюд в присутствии посетителей; предложение услуг кейтеринга.

Выделим слабые стороны кафе «Перспект»:

- недостаток квалифицированных кадров с опытом работы (часть трудового коллектива составляют студенты с незаконченным высшим образованием и без опыта работы);
- слабые позиции при быстрой доставке деликатесных и экзотических продуктов питания;
- отсутствие специальных навыков и специальной подготовки при оказании услуг кейтеринга;
- слабая загруженность предприятия в осенне-зимний период.

Элементы внешней среды. Возможности:

- правовая поддержка отрасли общественного питания в России и, непосредственно, в Челябинском регионе;
- технологическое развитие (все больше людей имеют возможность пользоваться Интернетом, что увеличивает круг потенциальных клиентов);

- поставщики (устоявшиеся деловые отношения со многими предприятиями-поставщиками);
- наличие корпоративных клиентов (положительные отзывы постоянных клиентов на протяжении нескольких лет).

Угрозы:

- экономическая обстановка в стране (повышение цен на продукты питания отрицательно влияет на спрос продукции и услуги кафе);
- конкуренты (достаточно однородная ценовая политика на региональном рынке общественного питания, что заставляет искать другие методы борьбы с конкурентами).
- транспортная удаленность от поставщиков деликатесных, экзотических продуктов питания.

Предварительно рассмотрев сильные и слабые стороны организации, составим матрицу SWOT (таблица – 2.2).

Считается, что при выработке стратегии основное внимание нужно уделить полю № 1, так как оно дает возможность для развития. На этом поле мы видим, что необходимо продолжать активную маркетинговую позицию, используя технологическое развитие и корпоративных клиентов, а также поддерживать отношения с поставщиками и искать новых поставщиков деликатесных и экзотических продуктов с хорошо развитой уже логистикой доставки. Далее следует быть в курсе всех нововведений в законодательстве, применяя их для развития предприятий.

Уделим особое внимание полю № 4, где видно, что не высококвалифицированные кадры и слабые позиции в выездном обслуживании дают шанс конкурентам кафе «Перспект» выйти на лидирующие позиции. Здесь следует сосредоточиться на формировании стабильных позиций в выездном обслуживании и повышении квалификации молодых сотрудников.

Таблица 2.2 – SWOT– матрица кафе «Перспект»

Стороны	Возможности: 3. поставщики 4. корпоративные клиенты	Угрозы: 1. экономическая обстановка; 2. политическая нестабильность; 3. конкуренты.
Сильные стороны: 1. финансовая стабильность; 2. маркетинг 3. менеджмент 4. материально – техническая база 5. высокое качество обслуживания на территории кафе	«Поле № 1» Технологическое развитие – маркетинг; Правовая поддержка – финансовая стабильность; Поставщики – менеджмент; Клиенты – менеджмент, финн. стабильность, маркетинг	«Поле № 3» климатический фактор – финансовая стабильность; Экономическая обстановка – финансовая стабильность, материально – техническая база; политическая нестабильность – менеджмент; Конкуренты – менеджмент, маркетинг
Слабые стороны: 1. часть персонала; 2. позиция в выездной торговле	«Поле № 2» Технологическое развитие – техническая оснащенность; Корпоративные клиенты – персонал.	«Поле № 4» Экономическая обстановка – персонал; Конкуренты – персонал; Слабые позиции в выездной торговле.

При анализе матриц угроз и возможностей мы видим, что все три возможности имеют большое значение и их надо использовать. [29]

Как и ранее нами отмечалось, руководство кафе «Перспект» при мини гостинице «Ильмень» осуществляется умело, однако, как и у всякого другого предприятия общественного питания еще имеются не до конца использованные возможности для расширения услуг и повышения конкурентоспособности.

В целях улучшения маркетинговой деятельности, в кафе «Перспект» необходимо ввести в штатное расписание должности специалиста по маркетингу (можно с совмещением другой должности, т.к. гостиница «Ильмень» мини гостиница и «раздувать» штат экономически нецелесообразно). На данный момент рекламой услуг на предприятии занимается собственник, на наш взгляд данная работа ведется недостаточно профессионально. Кроме того, собственнику и высшему звену работников кафе рекомендуется также учитывать следующие моменты.

При определении цены в кафе «Перспект» необходимо глубоко анализировать все вышеперечисленные нами факторы.

Укажем, что в дневное время возможности кафе используются недостаточно эффективно, поскольку в нем слишком много свободных мест. Это, на наш взгляд, происходит потому, что в кафе не организована работа с близлежащими школами, предприятиями, учреждениями образования. А между тем такая работа, как например, организация комплексных обедов, тематических вечеров для школьников, детских праздников и т.д. могла бы принести кафе значительный доход и прибыль.

Несмотря на то, что предприятие вовремя производит выплату заработной платы, имеет небольшую прибыль и спрос на свои услуги, мы пришли к выводу, что деятельность кафе «Перспект» имеет некоторые недостатки.

2.3 Анализ системы управления персоналом предприятия «Кофейня «Перспект»

Структура управления персоналом является системой и совокупностью взаимосвязанных между собой организационных звеньев, которые выполняют конкретные функции. Генеральный директор имеет в прямом подчинении главного бухгалтера и управляющего. В свою очередь управляющий имеет в прямом подчинении практически всех работников, занятых в производственном процессе: заведующий производством, помощники поваров, кухонные рабочие, официанты, бармены, уборщики помещений [18].

В штате кофейни предприятия «Перспект» состоят 19 человек, из которых: генеральный директор – 1 человек, главный бухгалтер – 1 человек, управляющий – 1 человек, помощник повара – 2 человека, зав. производством (старший повар) – 2 человека, уборщик помещений – 1 человек, кухонный рабочий – 2 человека, которые работают посменно, официант – 4 человека, которые работают посменно, бармен – 1 человек, охрана - 4 человека.

Структуру управления предприятием «Кофейня «Проспект» можно представить на рисунке 2.2:

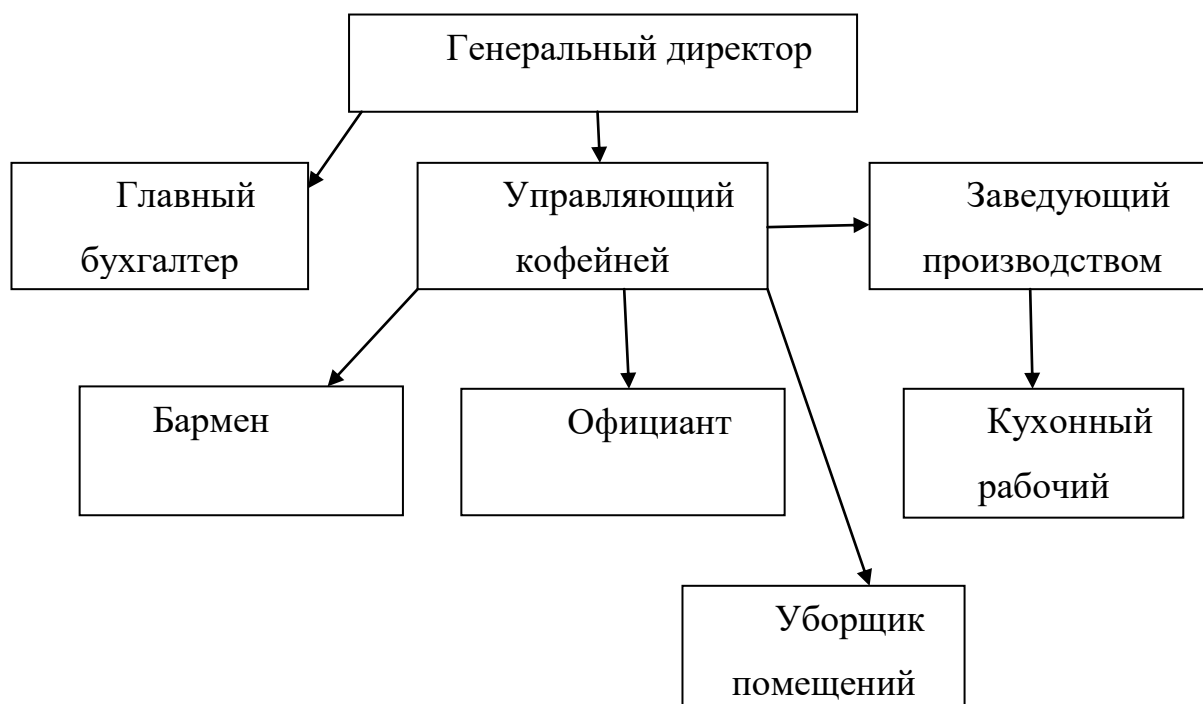


Рисунок 2.2 – Структура работы ресторанного комплекса «Кофейня «Проспект»

В кафе «Проспект» демократический стиль управления, т.к. заведующий производством и управляющий кафе большую часть вопросов решают коллегиально, систематически информируют подчиненных о положении дел в коллективе, учитывают критику и рекомендации коллектива. Управляющий в общении с подчиненными предельно вежлив и доброжелателен, находится с ними в постоянном контакте, часто доверяет.

Рассмотрим основные обязанности административно – управленческого персонала кофейни «Проспект».

Директор кафе:

– управляет текущей деятельностью кафе;

- регулярно планирует прибыль и продажи кафе;
- контролирует и анализирует выполнение плана прибыли и продаж, качество обслуживание гостей;
- занимается оформлением документов, необходимые для осуществления деятельности по оказанию услуг общественного питания;
- разрабатывает и контролирует комплекс мероприятий, направленных на повышение качества услуг;
- организует и контролирует организационные и производственные процессы в деятельности кафе.

Обязанности управляющего кафе «Перспект»:

- контроль деятельности бухгалтерии;
- подписание счетов;
- контроль поступления финансов и уровня продаж в кафе;
- контроль выплаты заработной платы;
- контроль расходов предприятия;
- разработка и организация отчетности выполнения плановых экономических показателей;
- составление письменных отчетов;
- анализ отчетности подчиненных;
- руководство работой с персоналом (найм и увольнение, обучение и инструктаж);
- составление графика работы персонала;
- осуществление управления маркетинговой деятельностью предприятия;
- планирование и организация продвижения услуг кафе на рынке, рекламная деятельность предприятия;
- обеспечение контроля за оформлением, порядком и чистотой в зале;
- контроль за работой оборудования зала и подсобных помещений кафе.

Обязанности заведующего производством кафе (шеф-повар).

Заведующий подчиняется управляющему кафе.

- руководство производственно – хозяйственной деятельностью кафе;
- обеспечение выпуска качественной продукции предприятия общественного питания в соответствии с требованиями и производственным заданием;
- разработка меню, основанная на изучении спроса потребителей, обеспечивает разнообразный ассортимент продукции;
- обеспечение организации производственного процесса;
- составление заявок на продовольственные товары, закуп продукции, контроль за сроками получения, хранения, обработки и реализации товара;
- осуществление контроля над технологиями приготовления блюд, нормами закладки продуктов;
- обеспечение контроля над санитарными требованиями работниками;
- проведение инструктажа технологического приготовления пищи;
- контроль за соблюдением персонала правил по охране труда, санитарных норм, безопасности, производственной и трудовой дисциплины.[2]

На предприятии «Кофейня «Проспект» осуществляется использование административных, экономических и социально – психологических методов управления персоналом.

Директор использует административный метод.

В кофейне администрация использует следующие способы воздействия:

- организационное воздействие основано на действии, утвержденных внутренних документов, регулирующих деятельность персонала. К ним относятся: устав, организационная структура и штатное расписание, положения подразделений, коллективный договор, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка;
- меры материальной ответственности применяются к работникам, удерживая с работников или от их заработной платы за материальный ущерб, понесенный на производстве (повреждение инвентаря, нарушения и т. д.);

- также меры дисциплинарного действия, объявляя замечания выговоры и т.д.. до понижения в должности или даже увольнение;
- распорядительные воздействия руководства, выражены в виде приказов, распоряжений, инструкций, распоряжения, указания, инструкции, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения направлены на организацию четкой, правильной, отлаженной и бесперебойной работы производства.

В основном экономические методы используются работниками бухгалтерии.. Среди методов экономического влияния на персонал, вознаграждение занимает главное место, которое обеспечивает связь между результатами труда и его процессом, отражает количество и сложность труда работников с разными навыками.

Оплата труда работникам кафе устанавливается в соответствии с тарифным ставкам и должностным окладам, работающих на предприятии, но не ниже установленного правительством.

Система оплаты труда используется для руководителей и специалистов. Зарплата – размер номинальной месячной заработной платы, установленной работнику в соответствии с его положением. Оклады являются основой заработной платы сотрудников, но на предприятии, есть дополнительные выплаты.

Материальные стимулы представлены только в виде текущих (ежемесячных) наград, которые присуждаются работникам в результате работы как единое целое, в соответствии с личным вкладом каждого работника.

Финансовая помощь выплачивается из прибыли в виде компенсации в таком случае чрезвычайной ситуации таких как:

- смерть работника или его близких родственников;
- вадьба работника или близкого родственника;
- приобретение медикаментов и оплату лечения работника

– катастрофы (пожар, авария, травма, уничтожение имущества).

Материальные льготы и привилегии представлены в виде Пенсионного обеспечения и оплаты больничных листов

Социально-психологическими методами пользуются все управляющие, а также сами работники ресторана.

Методы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и юридически допустимые методы психологического воздействия на сотрудников, чтобы координировать действия сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К методам психологического воздействия, используемого на предприятии включают в себя: предложение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, требование запрета, выговор, команду, похвалы, просьба, советы и т. д.

Для управления человеческими ресурсами в кафе «Перспектив» используется в основном организационно-административная модель, основанная на принуждении. Контроль действия принимает форму директив, команд, приказов. Приказы подлежат строгому и своевременному исполнению тех, кому они адресованы. Административное воздействие направлено вниз в виде утвержденных правил, политических планов, правил, инструкций, приказов, распоряжений. обратных связей, проходящих вверх по существу, содержат информацию о командах исполнения. руководитель самостоятельно решает, не позволяет подчиненным сделать решительные шаги без его разрешения, не терпит возражений и замечаний в его адрес, требует строгого соблюдения приказов и инструкций. Эта политика значительно снижает активность и инициативу сотрудников. [22]

Проанализируем качественный состав персонала на декабрь 2016 года

Анализ образовательный уровень персонала (таблица 2.3)

Таблица 2.3 – Кадровый состав предприятия «Кофейня» Проспект» по уровню образования

Уровень образования	Количество человек
Высшее	6 чел. (32%)
Неоконченное высшее	4 чел. (21%)
Среднее профессиональное	5 чел. (26%)
Среднее	4 чел. (21 %)

Кафе «Проспект» характеризуется достаточно высокими показателями более 30 % занятых в производстве услуг имеют высшее и неоконченное высшее образование.

Высшее образование имеет в основном административно-управляющий персонал, среднее – обслуживающий персонал. Что весьма закономерно, т.к. уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к качеству образования сотрудников. Работа управляющего персонала отличается, главным образом, по сложности, по наличию ответственности в принятии решений, по масштабам, и по многим другим характеристикам.

Незаконченное высшее образование, имеет 21 % персонала, это объясняется тем, что на такие должности как бармен, официант и хостесс в основном набираются молодые люди, учащиеся в университете, либо закончившие ВУЗ. Повара, младший персонал (помощник повара, уборщицы, мойщицы) имеют среднее образование (специальное либо общее)

Представим данные таблицы 2.3 в процентном отношении на рисунке 2.3

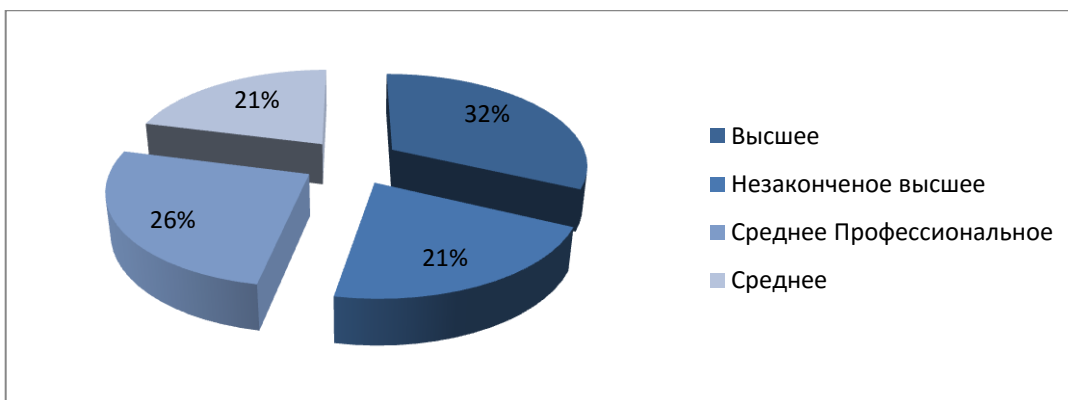


Рисунок 2.3 – Характеристика кадрового состава организации по уровню образования

Рассмотрим структуру персонала ресторана по возрасту в таблице 2.4 и на рисунке 2.4.

Таблица 2.4 – структура возрастного состава персонала

Возраст	Количество человек
21 – 3	14 (74%)
33 – 45	4 (21%)
45 – 7	1 (5%)

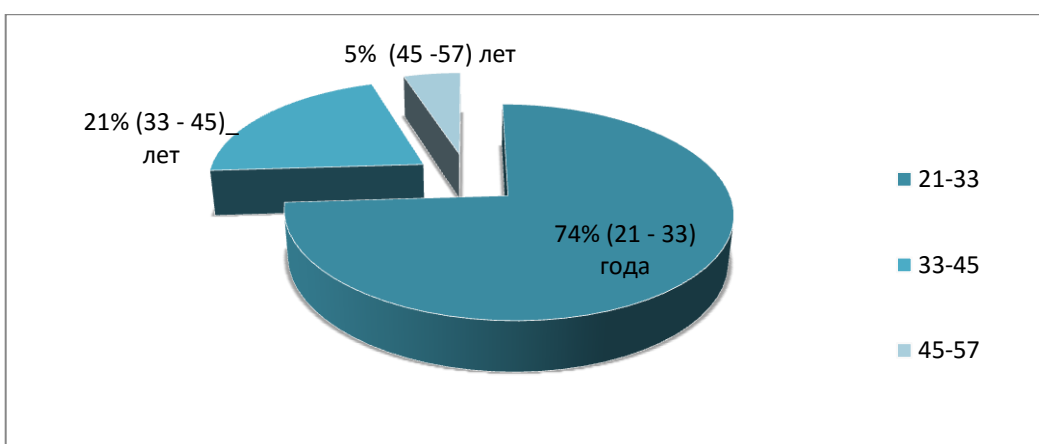


Рисунок 2.4 – Характеристика персонала предприятия «Кофейня «Проспект» по возрасту

После изучения предоставленных данных, мы сделали вывод, что большая часть работников находится в возрастном промежутке от 21 года до 33 лет, что говорит о молодом коллективе, работающем в ресторане.

Около 74 % работников – люди в возрасте от 21 до 33 лет (наиболее продуктивный и трудоспособный период жизни человека).

Проанализируем состав персонала по стажу работы на предприятии (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Состав персонала по стажу работы на предприятии «Кофейня «Проспект»

Стаж работы (лет)	Количество человек
До 3-х	10 (53%)
От 3-х до 6	6 (31,5%)
Более 6	3 (15,5%)

Представим полученные данные в процентном соотношении на рисунке 2.5.

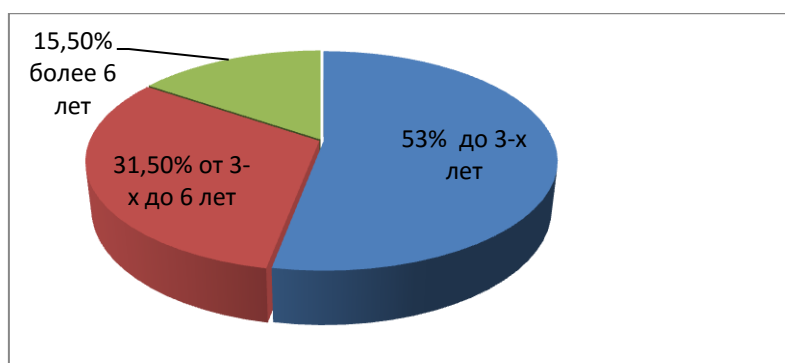


Рисунок 2.5 – Состав персонала предприятия «Кофейня «Проспект» по стажу работы

Проанализировав состав персонала кафе «Проспект», видно что, большую часть кадров составляют люди, работающие в кафе более трех лет, что является достаточно хорошим показателем.

Значимым фактором явилось и то, что на предприятии есть персонал, проработавший более 6 лет.

Рассмотрим состав персонала по категориям в (таблице 2.6)

Таблица 2.6 – Состав персонала по категориям

Состав персонала	Количество человек
Управленческий персонал	5 (26%)
Специалисты	4(21%)
Технический персонал	10 (53%)

Изобразим состав персонала в процентном соотношении на рисунке 2.6.

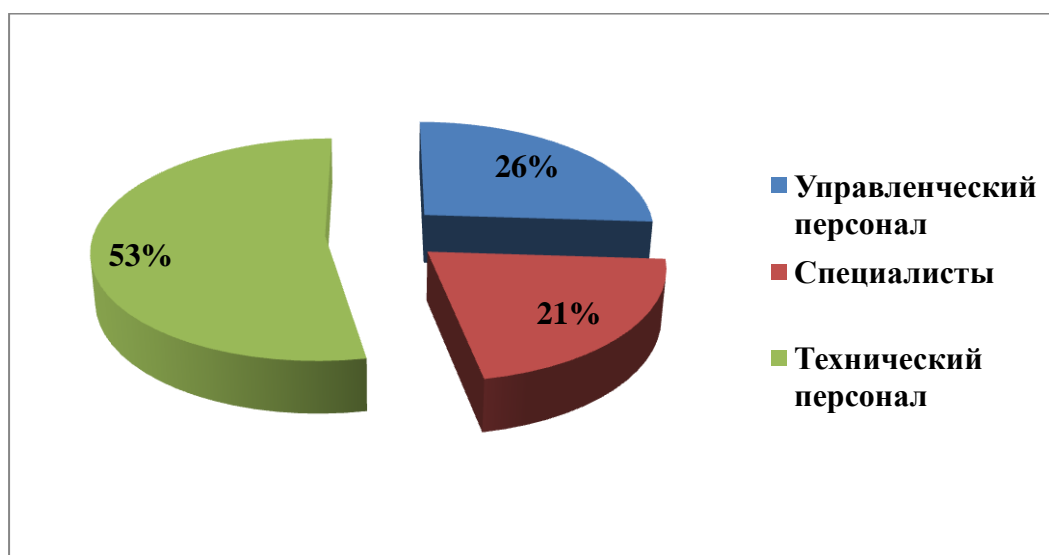


Рисунок 2.6 – Характеристика качественного состава персонала кафе «Проспект» по категориям

На предприятии «Кофейня «Проспект» основной процент работников занимает технический персонал, что составляет 53 % (10 человек) работников, специалисты составляют 21 % (4 человек) – это шеф-повара, кондитеры и др. и 26 % (5 человек) на предприятии составляет управленческий персонал (директор, управляющий, администратор и пр.).

Так же рассмотрим структуру персонала по гендерному признаку (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Состав кадров по гендерному признаку на предприятии «Кофейня «Проспект»

Пол	Количество человек
Мужской	7 (37%)
Женский	12 (63%)

Характеристика персонала по половым признакам представлена на рисунке 2.7.

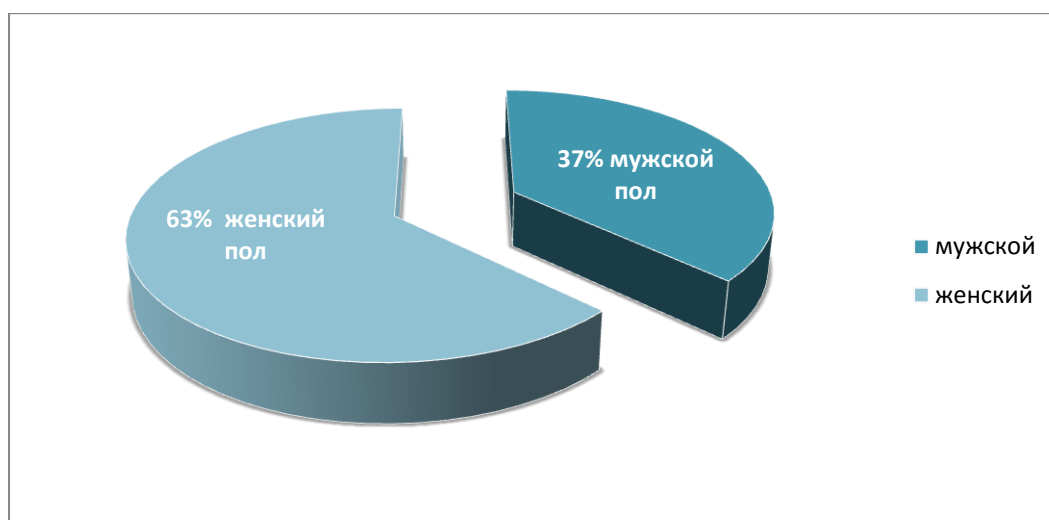


Рисунок 2.7 – Анализ состава персонала предприятия «Кофейня»Проспект» по гендерному признаку

Рассматривая структуру персонала по половому признаку, мы сделали вывод, что большая часть сотрудников предприятия – женщины – 63 % (12 человек), мужчины составляют 37 % (7 человек) от общего количества работников. Высшее звено управления в основном состоит из мужчин (управляющий кафе, шеф-повар). В среднем и низшем звене – преобладает женский состав персонала предприятия. [2]

Далее проведем анализ показателей движения кадрового состава (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Динамика движения персонала

Показатель	2015 г.,	2016г.,	Отклонение
Среднесписочная численность	21	19	-3
Принято в течение года новых работников	3	2	-1
Выбыло работников	5	2	-3
- уход на пенсию, на учебу, в армию	-	-	-
- по собственному желанию	5	2	-3
- за нарушение дисциплины	-	-	-
Оборот по приёму, %	14,28	10,52	-3,76
Оборот по выбытию, %	23,8	10,52	-13,28
Общий оборот, %	26,8	21,05	-5,75
Текучесть кадров, %	0,23	0,31	0,08
Коэффициент постоянства кадров, %	20,76	18,89	-1,87

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% (1)

$$K_{пр., 2015} = 3/21 * 100\% = 14,28$$

$$K_{пр., 2016} = 2/19 * 100\% = 10,52$$

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

$$K_{в., 2015} = 5/21 * 100\% = 23,8$$

$$K_{в., 2016} = 2/19 * 100\% = 10,52$$

3. Коэффициент общего оборота (Коб) = (количество принятого на работу персонала + количество уволенных по всем причинам)/среднесписочная численность персонала * 100 % (3)

$$\text{Коб.,2015} = (3+5)/21 * 100\% = 26,8$$

$$\text{Коб.,2016} = (2+2)/19 * 100\% = 21,05$$

4. Коэффициент текучести кадров (Кт) = численность уволившихся по собственному желанию и по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины/ среднесписочная численность персонала * 100% (4)

$$\text{Кт.,2015} = 5/21 * 100\% = 0,23$$

$$\text{Кт.,2016} = 6 / 19 * 100\% = 0,31$$

5. Коэффициент постоянства кадров (Кпост) = (среднесписочная численность персонала – количество уволенных по всем причинам)/среднесписочная численность персонала * 100% (5)

$$\text{Кпост.,2015} = (21-5)/21 * 100\% = 20,76$$

$$\text{Кпост.,2016} = (19-2)/19 * 100\% = 18,89$$

Как видно из таблицы 2.8 Причины ухода связаны с неудовлетворенностью заработной платой, условиями труда и конфликтными ситуациями с посетителями и сотрудниками предприятия

Важное место в системе управления персоналом занимает поиск и отбор сотрудников. Именно особенности личности влияют на то, насколько эффективно может трудиться этот человек. Важными являются склонности человека управлять или исполнять, умение работать в команде или любовь к индивидуальной работе, склонность к инновациям или консерватизм. Причем ни одно качество не является само по себе достоинством. Просто есть приоритетные черты характера для каждой конкретной должности. Так, например, не выйдет хорошего работника из человека, который не умеет подчиняться.

Так как предприятие небольшое и штат кафе «Проспект» составляет 19 человек функции оперативного планирования необходимого количества

работников, поиска и отбора требуемых специалистов сосредоточены у управляющего кафе. Для поиска линейного персонала кафе «Перспект» использует следующие методы.

Внутренний поиск – привлечение кандидатов на вакантную должность по рекомендациям знакомых и родственников, работающих на предприятии.

Чаще всего устраиваются через знакомых официанты и бармены, предлагая свои услуги кафе.

Кроме того, управляющие кафе обращаются к сотрудникам с предложением приглашать на работу своих знакомых, размещают в заведениях внутренние объявления. Кандидаты пришедшие таким способом проходят жесткую систему отбора.

Самый распространенный метод, для поиска персонала на данном предприятии это внешний поиск, размещение объявлений в СМИ.

Самыми популярными СМИ для размещения объявлений о вакансиях являются периодические издания и Интернет такие сайты как www.rabota.ru, www.superjob.ru, www.miass.ru и др.[20]

В работе с персоналом кафе важной функцией является организация адаптации нового сотрудника.

У некоторых сотрудников, которые впервые устраиваются на работу, были замечены проблемы с организационной адаптацией. Такие сотрудники не имеют опыта организационного поведения, от этого бывают сложности при общении с коллегами, в связи с этим управляющему приходится лично контролировать, показывать и разъяснять его должностные обязанности. Поэтому адаптация проходит очень медленно и не целостно.

Руководителю необходимо подготовить нового сотрудника к работе в новом коллективе. Следует познакомить нового работника с членами коллектива. Необходимо дать поддержку новому сотруднику в первые дни работы, потому что они более стрессовые для него. Так же необходимо ежедневно проводить

неформальные беседы с новым сотрудником, для того чтобы понять принял ли его коллектив, есть ли трудности в общении с коллегами. Незначительные знаки внимания от руководителя помогут быстрее новичку почувствовать себя ценным, значимым сотрудником на предприятии. Если новичок сам будет самоутверждаться в коллективе, искать «свое место», у него может сложиться впечатление, что на предприятии каждый «сам по себе», сформируется негативное отношение к работе и к традициям организации.

Усовершенствованная программа адаптации и ориентации нового сотрудника:

- составить программу ориентации
- объяснить задачи и требования к работе
- ввести работника в рабочую группу
- предоставление помощи новым сотрудникам со стороны опытных работников [42]

В технологии отбора персонала анализ системы отбора не выявил значимых недостатков. Если включить пункт – тестирование претендента на должность, ее можно улучшить. Технологию отбора персонала предлагается дополнить внедрением психологических тестов. Целью которых является выявление психологических характеристик необходимых работодателю.

В современном мире руководители различных организаций так же и предприятий общественного питания не оставляют без внимания вопросы мотивации персонала.

Мотивация персонала в организации очень важна, особенно для того персонала, который непосредственно занят в сфере оказания каких-либо услуг, т. е. непосредственного контактирует с клиентом.

Мотивировать персонал организации – это значит создать четкую слаженную систему мотивации, направленную на сотрудников организации побуждающую их таким действиям, которые принесли бы пользу не только им, а организации в целом.

Система мотивации в организации включает в себя [7, с.132]:

- систему прямой материальной мотивации;
- систему косвенной материальной мотивации;
- систему нематериальной мотивации.

Поэтому, для того чтобы выяснить насколько эффективна система мотивации персонала на практике, было проведено маркетинговое исследование в кофейне «Проспект» методами интервьюирования и анкетирования по данным компонентам. В интервьюировании участвовал управляющий кафе, а в анкетировании 6 сотрудников кафе, а именно 4 официанта, 2 повара.

В ходе исследования было выявлено нижеследующее:

- к мотивации персонала на предприятии общественного питания относятся в основном материальные способы мотивации. Например, получение повышенного процента от заработанной официантом кассы, но такой способ мотивации в заведении используется только для новичков, так их мотивируют к изучению меню. Официант только полностью выучивший и сдавший меню может получать процент. Так же в кофейне мотивируют персонал путем премирования, но данный вид мотивации применяется только для сотрудников, проработавших длительный срок от 2-х и более лет;
- сотрудников, как правило в данной организации не информируют о действиях руководства по их мотивации. У руководства нет четкой слаженной системы мотивации, распространяющейся на всех сотрудников. Мотивировать персонал руководство считает правильным только лишь по своему личному убеждению, взгляду не зависимо от каких-либо показателей (стаж работы, качество работы и т. д.) В следствии этого, сотрудники не чего не знают о системе мотивации на предприятии. Они отмечают, что их основная мотивация – это только оплата труда, а также «чаевые», которые получает официант обслуживший своего гостя. Чем лучше будет обслужен

гость, тем больше «чаевых» он ему оставит, а чаевые в свою очередь являются практически большей частью заработка официанта;

– система мотивации и стимулирование персонала строится на традиционных методах, современные подходы не применяются. Руководитель не считает нужным как-либо поощрять хорошо выполненную работу или переработанные часы. Так, сотрудник «В» отметил, что «каждый работник может изменить свой график и необходимое количество ему часов, которое отразится на его заработной плате, следовательно чем больше часов отработает работник, тем больше он получит заработную плату. Поэтому в дополнительной мотивации некоторые из них не нуждаются».

Среди сотрудников существует мнение, что руководству нет не какого дела до своего персонала, так сотрудники, проработавшие уже длительное время не выходя из рамок своего постоянного графика остаются без внимания руководящего состава организации.

Нельзя не сказать о том, что присутствуют и другие формы применения систем мотивации. Достаточно редко, но все же случается, когда руководитель словесно мотивирует свой персонал к лучшей работе.

Руководитель, по словам одного из сотрудников при личной беседе высказывал свое мнение о том, что личная касса официанта «К» в прошлом месяце была самой высокой, подразумевая под этим высказыванием профессионализм сотрудника и ответственный подход к работе.

Мотивация в кафе «Проспект» включает в себя только лишь малую часть всего возможного, что служило бы улучшению качества работы персонала. Большинство опрошенных сотрудников (4 человека из 6 опрошенных), не довольны тем, что руководство не уделяет должного внимания системе мотивации в организации. Сотрудники хотят улучшать качество работы как свое, так и заведения в целом. Они хотят развивать свои навыки и узнавать новое о

своих профессиях, получать новые практические и теоретические знания, но не делают этого, так как у них нет дополнительного стимулирования и мотивации.

Таким образом, для системы мотивации в кафе характерны такие главные проблемы: отсутствие четкой слаженной системы мотивации, по мнению большинства сотрудников и отвержение руководством современных методов мотивации персонала. Учитывая данные обстоятельства, по совершенствованию системы мотивации персонала в кофейне «Проспект», будут способствовать следующие мероприятия.

Со стороны системы мотивации, важно разработать писанное правило содержащее в себе следующие принципы:

- принцип прозрачности. Любой сотрудник должен очень хорошо понимать всю суть системы мотивации и знать ответы на следующие вопросы:
 - за что кого поощряют?
 - почему поощрение получил другой человек, а не я?
 - что нужно мне сделать для получения премии?
 - поощрят ли меня, если я сделаю это, это и еще вот это?
- принцип объективности. «Мы можем управлять только тем, что можем измерить». [7] При поощрении сотрудников важно основываться на объективных, измеримых показателях;
- принцип наглядности. Наглядно предоставленную информацию человек усваивает лучше.

Со стороны мотивации персонала необходимо использовать современные методы мотивации в комплексе.

Прямая материальная мотивация:

- базовый оклад;
- увеличение премиальных выплат отличившимся сотрудникам.

Косвенная материальная мотивация:

Обязательные бенефиты (регламентируются трудовым законодательством):

- оплата больничных листов;
- оплата ежегодных отпусков;
- обязательное медицинское страхование;
- отчисления на обязательно пенсионное страхование.[17]

Добровольные бенефиты (не регламентируются государством и используются работодателями на добровольной основе):

- медицинское обслуживание штатных работников (предоставление им полиса добровольного медицинского страхования), для работников предприятий общественного питания это особо важно, так как они должны проходить ежегодно медицинский осмотр;
- оплата времени болезни (предоставление работникам возможность отсутствовать до недели в год по причине болезни, без предоставления ими больничного листа работодателю);
- оплата дополнительных выходных (личных, детских) дней сотрудникам, проработавшим длительное время;
- оплата обучения, дополнительного образования сотрудников в рамках их рабочей профессии;
- для сотрудников, звонящих по рабочим вопросам компенсация услуг сотовой связи;
- компенсация стоимости проезда или развоз сотрудников до работы и в обратном направлении;.

Нематериальная мотивация:

- гарантия профессионального роста работникам;
- проведение конкурсов между сотрудниками (сотрудник месяца, различные звания и грамоты и т. д.);
- награждение увольняющихся сотрудников дипломами «за вклад в развитие фирмы», поддержание дружественных отношений после перехода сотрудников на другую работу;

- право первостепенного выбора выходных, также может заинтересовать сотрудников;
- дополнительный отпуск, отгулы, подарки;
- проведение корпоративных праздников для сотрудников (например, день рождения ресторана, 8 марта, 23 февраля).

Необходимо повысить роль морального аспекта в мотивации персонала. Так, руководителю кофейни следует находить время для обмена мнениями с сотрудниками, похвалы отличившихся сотрудников. Важно, чтобы руководитель замечал результат работы своих сотрудников, давал им устную оценку; прислушивался к новым идеям и мнениям сотрудников относительно организации работы ресторана.[39]

Подводя итоги можно отметить, что система мотивации персонала – это совокупность нематериальных и материальных стимулов, призванных послужить гарантией качественного и производительного труда работников, а также вовлечь в компанию более талантливых работников и удержать их. Система мотивации на предприятии должна предоставлять ее сотрудникам наиболее обширный и разносторонний выбор мотивирующих средств, в его рамках работник выбирает для себя обладающий наивысшими ценностями. Постоянная работа по улучшению и совершенствованию системы мотивации персонала в организации должна способствовать стремлению реализации профессиональных качеств сотрудников, которые работают на благо общего дела.

Вне зависимости от того, что на предприятии выплата заработной платы производится во время, оно имеет небольшие прибыли и спрос на свои услуги мы пришли к выводу, что деятельность кофейни «Проспект» имеют некоторые недостатки.

Недостатком данного кафе можно назвать отсутствие планирования в сфере кадровой политики, большая текучесть кадров. Для совершенствования кадровой

политики и упрочнения внутренней работы в кафе «Проспект» рекомендуется проводить данные мероприятия:

- управляющему ресторанно-гостиничного комплекса «Ильмень» пройти курсы повышения квалификации: «Построение системы работы с персоналом предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса и его планирование». Эта рекомендация обусловлена тем что на предприятии нет сотрудников по персоналу и всеми делами связанными с кадрами занимается управляющий.[44]

Для сокращения большого процента текучести сотрудников рекомендуется произвести некоторые действия:

- повысить условия труда. Сравнить условия труда (гибкость графика работы, часы работы, освещение и т. д.) организации с подобными предприятиями ресторанны-гостиничной сферы Челябинской области.
- улучшить условия труда, более гибкий график работы;[41]
- улучшить организационную работу по привлечению кадров. Кофейне необходимо обращаться не только в службу занятости, но и размещать объявления о вакантных должностях и требования к кандидатам, в средствах массовой информации;
- улучшить результативность процесса отбора кадров. Рекомендуется ужесточить условия подбора персонала, применять только безошибочные методы оценки сотрудников. При потребности пользоваться услугами наемного специалиста по персоналу;
- увеличивать заработную плату в течение года в рамках уровня инфляции. Повышать заработную плату небольшими частями, в течение года, является хорошим стимулом. Поднимается степень удовлетворенности от исполняемой работы;
- создать мотивационные мероприятия, направленные на увеличение заинтересованности кадров в своей профессиональной деятельности. Создать

анализ мотивации сотрудников организации. Узнать что хотят сотрудники от предприятия и какими методами поднимать производительность труда;

– организовать условия для развития сотрудников, повышения квалификации и обучения. При организации развития сотрудников, их обучения повысится не только уровень труда, но и репутация кофейни «Перспект». Это бесспорно скажется на уровне спроса на услуги, изучаемого предприятия.[9]

В заключении отметим, что залогом успеха ресторано-гостиничного бизнеса является грамотное управление персоналом и его слаженная работа. Цель создания таких условий – это постоянный приток гостей, который в свою очередь обеспечит стабильное, доходное функционирование организации.

Выводы по разделу два:

Во второй главе нашей работы мы познакомились с общей характеристикой предприятием «Кофейня «Перспект» и рассмотрели структуру производства.

Провели анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия по данным бухгалтерской отчетности за 2014–2016 года. Который показал, что выручка предприятия в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 748800 тысяч рублей, а в 2016 году по сравнению 2015 годом увеличилась всего на 471600 тысяч рублей, что почти на половину меньше, по сравнению с предыдущим годом.

Так же рассмотрели, что рентабельность продаж в абсолютном отклонении за 2015 год увеличилась на 1,15%, и в относительном отклонении выражается как 101,5%, повышению способствовало увеличение объемов продаж и небольшие затраты на производство и реализацию продукции. В сравнении 2016 и 2015 годов, показатель рентабельности снизился на 0,2%, этому способствовало увеличение затрат на коммерческие и управленческие расходы, повышением цен от поставщиков и повышение заработной платы работникам предприятия.

Снижение рентабельности свидетельствует о снижении эффективности основной деятельности предприятия кофейня «Перспект».

Провели анализ сильных и слабых сторон предприятия кафе «Перспект», выявили что слабыми сторонами является:

- недостаток квалифицированных кадров с опытом работы (часть трудового коллектива составляют студенты с незаконченным высшим образованием и без опыта работы);
- слабые позиции при быстрой доставке деликатесных и экзотических продуктов питания;
- отсутствие специальных навыков и специальной подготовки при оказании услуг кейтеринга;
- слабая загруженность предприятия в осенне-зимний период.

Сильными сторонами предприятия является:

- широкий выбор блюд для посетителей кафе;
- гибкая система скидок; наличие сертификатов и лицензий;
- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- хорошая техническая оснащенность предприятия;
- грамотный менеджмент (распределение обязанностей персонала в рамках занимаемой ими должности);
- приготовление блюд в присутствии посетителей; предложение услуг кейтеринга.

Изучили кадровый состав на предприятии, который показал, что в штате кофейни состоят 19 человек. Из которых: генеральный директор – 1 человек, главный бухгалтер – 1 человек, управляющий – 1 человек, помощник повара – 2 человека, зав.производством (старший повар) – 2 человека, уборщик помещений – 1 человек, кухонный рабочий – 2 человека, официант – 4 человека, бармен – 1 человек, охрана – 4 человека.

Для управления человеческими ресурсами в кафе «Перспект» используется в основном организационно-административная модель, основанная на принуждении

Более 30% занятых в производстве услуг имеют высшее и незаконченное высшее образование. Высшее образование имеет в основном административно-управляющий персонал, среднее-обслуживающий персонал. Незаконченное высшее образование, имеет 21% персонала.

После изучения возрастных данных, мы сделали вывод, что большая часть работников находится в возрастном промежутке от 21 года до 33 лет, что говорит о молодом коллективе, работающем в ресторане.

Около 74% работников – люди в возрасте от 21 до 33 лет (наиболее продуктивный и трудоспособный период жизни человека).

На предприятии «Кофейня «Перспект» основной процент работников занимает технический персонал, что составляет 53% (10 человек) работников, специалисты составляют 21% (4 человек) – это шеф-повара, кондитеры и др. и 26% (5 человек) на предприятии составляет управленческий персонал (директор, управляющий, администратор и пр.).

Рассматривая структуру персонала по половому признаку, мы сделали вывод, что большая часть сотрудников предприятия – женщины – 63% (12 человек), мужчины составляют 37 % (7 человек) от общего количества работников. Высшее звено управления в основном состоит из мужчин (управляющий кафе, шеф – повар). В среднем и низшем звене – преобладает женский состав персонала предприятия

Выявили, что с 2015 по 2016 г. количество принятого на работу персонала немного уменьшилось. Число уволившихся уменьшилось более чем в 2 раза. Таким изменениям содействует отлаженная мотивационная политика предприятия.

Среди сотрудников существует мнение, что руководству нет не какого дела до своего персонала, так сотрудники, проработавшие уже длительное время не выходя из рамок своего постоянного графика остаются без внимания руководящего состава организации.

Нельзя не сказать о том, что присутствуют и другие формы применения систем мотивации. Достаточно редко, но все же случается, когда руководитель словесно мотивирует свой персонал к лучшей работе.

Для сокращения большого процента текучести сотрудников рекомендуется произвести некоторые действия:

- повысить условия труда. Сравнить условия труда (гибкость графика работы, часы работы, освещение и т.д.) организации с подобными предприятиями ресторанно-гостиничной сферы Челябинской области.
- улучшить условия труда, более гибкий график работы;
- улучшить организационную работу по привлечению кадров. Кофейне необходимо обращаться не только в службу занятости, но и размещать объявления о вакантных должностях и требования к кандидатам, в средствах массовой информации
- улучшить результативность процесса отбора кадров. Рекомендуется ужесточить условия подбора персонала, применять только безошибочные методы оценки сотрудников. При потребности пользоваться услугами наемного специалиста по персоналу;
- увеличивать заработную плату в течение года в рамках уровня инфляции. Повышать заработную плату небольшими частями, в течение года, является хорошим стимулом. Поднимается степень удовлетворенности от исполняемой работы;
- создать мотивационные мероприятия, направленные на увеличение заинтересованности кадров в своей профессиональной деятельности. Создать

анализ мотивации сотрудников организации. Узнать что хотят сотрудники от предприятия и какими методами поднимать производительность труда;

– организовать условия для развития сотрудников, повышения квалификации и обучения. При организации развития сотрудников, их обучения повысится не только уровень труда, но и репутация кофейни «Перспект». Это бесспорно скажется на уровне спроса на услуги, изучаемого предприятия.

3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КОФЕЙНЯ «ПРОСПЕКТ».

3.1 Программы профессионального развития и дополнительного обучения персонала

Программа профессионального развития и дополнительного обучения персонала будет направлена на повышения качества обслуживания клиентов, а также позволит сократить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в конечном результате производственной деятельности. Дополнительное обучение персонала предлагается финансировать за счет средств предприятия.[35]

Цель тренинга – развитие у персонала навыков эффективного взаимодействия с гостями ресторана и внутри коллектива для максимально слаженной работы всех служб.[32]

В процессе организации обслуживания посетителей в кафе «Проспект» наблюдались следующие недостатки. Например, при предложении блюд не всегда используется метод убеждения. Причиной тому является недоработанная система обучения персонала, 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, в том числе, не относящихся к данному визиту, – например, завтраках, бизнес-ланчах, вечеринках.

Выбор курса, разработка программы.

С учетом специфики кафе и возможности внутрифирменного обучения была разработана примерная учебная программа тренингов для обслуживающего персонала кафе «Проспект»[3]

Программа обучения официантов состоит из 4 модулей.

Цель и задачи тренинга: освоить навыки грамотного общения с гостями, решения конфликтных ситуаций, и умения строить доверительные отношения с посетителями ресторана.

– тренинг презентации меню;

Цель и задачи тренинга: эффективное продвижение гастрономических или алкогольных предложений ресторана.

Научить официантов информировать гостей ресторана о возможности заказать те или иные блюда и напитки.

– тренинг продаж

Цель и задачи тренинга: освоить навыки продаж, применимые в процессе обслуживания гостей ресторана. Научиться предлагать гостю более интересные и дорогие блюда, предлагать дополнения к выбранным позициям меню, увеличить среднюю сумму чека

– тренинг командообразования

Цели и задачи: сплочение коллектива

– определение объема работы.

Курс обучения – 10 дней (32 ак. часа)

Продолжительность тренинга – 8 часов

Тренинг проводится в течение двух дней (по 4 часа)

Группа – 4 человека

Тренер – 1 человек

Подбор помещений для тренинга и ресурсов.

Для проведения тренинга для 20–25 участников необходимо помещение площадью 20–25 кв.м

В нашем случае процесс обучения предлагается проводить без отрыва от работы, непосредственно в кафе тренинги будут проходить в банкетном зале.

Оборудование помещения должно включать:

- искусственное освещение (дневной свет);
- кондиционер (температура в помещении 18С);
- 4 стула с планшетом;
- флип-чарт;
- 4 ручки;
- маркера;
- определение бюджета

Методика К.Е. Кальченко «Сохранение и приумножение в корпоративной культуре организаций навыков, приобретенных в командообразующих тренингах» (приложение «А»).

Деловая игра «Оценивание и принятие управленческих решений на предприятии ресторанного типа» (приложение «Б»).

3.2 Рекомендации, направленные на повышение квалификации персонала предприятия

Для совершенствования системы управления персоналом «Кофейня «Перспект» рекомендуются провести следующие мероприятия:

- разработать программу дополнительного обучения персонала (тренинги);
- разработать новую систему материального стимулирования с целью повышения заинтересованности работников в получении наибольшего результата деятельности:
- система поощрений работников;
- систему взысканий;

- разработка разветвленной платежной матрицы бонусов;
 - процент от продаж;
 - разработать и ввести новую систему премирования;
 - премия за профессионализм;
 - премия за выслугу лет.
 - совершенствовать систему нематериального стимулирования персонала:
 - награда лучшему работнику месяца (лучшему официанту);
 - доска почета;
 - поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала;
 - встречи директора или менеджера с персоналом;
 - ежемесячный опрос персонала;
 - конкурсы.
 - совершенствовать программы ориентации и адаптации нового сотрудника,
- изображено на рисунке 3.1.

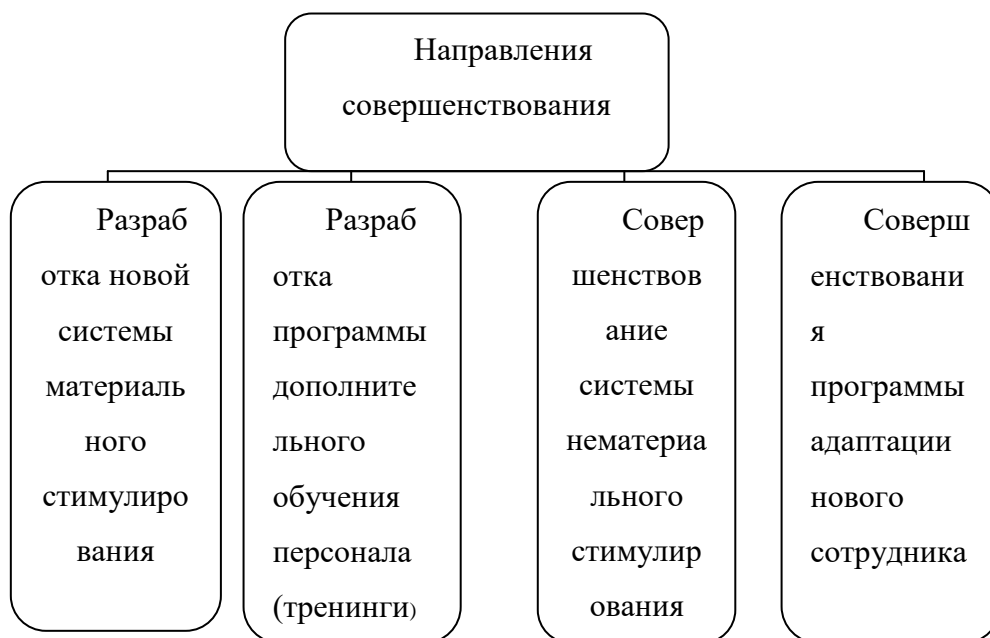


Рисунок 3.1 – Дерево целей совершенствования системы управления персоналом на предприятии «Кофейня «Проспект»

Одновременно, в целях формирования положительного имиджа «Кофейни «Проспект», способствующего успеху предприятия, рекомендуются мероприятия, ориентированные на представителей основных заинтересованных групп

Персонал:

- внедрение в сознание сотрудников четких представлений о миссии и стратегических целях предприятия путем отражения их содержания внутри рабочих помещений, упоминания на различных собраниях и совещаниях; внедрение системы обучения персонала, направленной на повышение его профессионального и культурного уровня;
- внедрение системы информирования персонала о задачах, решаемых предприятием с целью повышения уровня информационной открытости руководства;
- разработка и внедрение системы оценки работы персонала на основании принятых критериев с учетом мер материального и морального стимулирования;
- внедрение системы социальных гарантий сотрудникам.

Бизнес-партнеры:

- обеспечение возможности ознакомления партнеров с миссией и стратегическими целями предприятия; формирование высокой деловой репутации предприятия путем обеспечения строгого выполнения договорных обязательств.

Решая основные проблемы ресторанно-гостиничного бизнеса, что позволяет значительно повысить эффективность работы, мы приведем некоторые примеры разработанных рекомендаций по совершенствованию рабочих процессов, введение которых значительно повысит уровень работы, и поможет оптимизировать все возможные процессы для повышения прибыли.[45]

Повышение эффективности работы в зале для клиентов:

- в первую очередь нужно сосредоточить внимание на официантах;

- увеличить количество официантов, чтобы снизить загруженность столов на одного официанта;
- расширить зону раздачи на кухне, дабы избежать столкновения и неразберихи;
- добавить больше подносов, чтобы официант не терял драгоценное время на ожидание, пока нужная ему вещь освободится, или бежал через весь зал за подносом, который он оставил на мойке.

Оптимизировать работу на кухне:

- установить более качественное оборудование;
- правильно расставить оборудование, чтобы повар не тратил времени на лишние движения и у него все было под рукой;
- увеличение количества посуды на кухне, чтобы поварам не нужно было ждать, пока помоеется та или иная тарелка;
- сократить в меню блюда, приготовление которых требует много времени;
- заменить обычные холодильники, на холодильники с прозрачными дверьми, чтобы повар мог быстро ориентироваться в продуктах, знать сразу где лежит тот или иной продукт, который ему нужен.

Оптимизировать все процессы в баре:

- убрать из меню то, что будет отнимать много времени;
- увеличить число барменов по максимуму, тем самым учитывая, чтобы они умещались за барной стойкой и не мешали друг другу;
- сделать так, чтобы все ингредиенты для приготовления трудного заказа, были под рукой;
- установить более эффективное оборудование для быстрого приготовления коктейлей, и оборудование для более быстрого мытья стаканов.

Все эти меры помогут значительно увеличить максимальную дневную выручку.

В современных условиях наблюдается конкуренция. Для того чтобы предприятие успешно функционировало, оно должно соответствовать необходимым требованиям. Правильно составленные рабочие процессы помогут устранить некоторые проблемы для предприятия (разделение обязанностей между работниками, составление плана работы и т. д.) поэтому важно отметить, что они являются неотъемлемой частью любой организации, способствуют разработке повышения уровня качества работы, взаимодействие персонала, как между собой, так и между руководством. Соблюдение всей структуры процессов значительно увеличивает прибыль организации, его посещаемость и конкурентоспособность.[34]

3.3 Экономическое обоснование рекомендаций, направленных на повышение эффективности коммерческой деятельности предприятия

Определим бюджет, потраченный на проведение тренингов на предприятии «Кофейня «Проспект» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Расходы на разработку программы обучения

Наименование затрат	Цена (руб)	Количество	Стоимость (руб)
1. Затраты на оплату труда тренера	10000	1 чел	10000
2. Затраты на разработку программы тренинга	10000	1 шт.	10000
3. Затраты на использование раздаточного материала	210	14 шт.	2940
Итого:	-	-	22940

Итоговая стоимость обучения внутри фирмы – 22940 рублей. Стоимость обучения одного участника составит 1638 рублей 37 копеек.

Рассмотрим соотношение затраченных средств на внутреннее и внешнее обучение (возможные затраты на внешний тренинг и тренинг внутри фирмы).

Исходя из данных сайта «Сайт Анонсовых страниц тренингов» программа обучения «Тренинг для обслуживающего персонала», проводимая только в центре обучающей компании, и составляет 9500 рублей на каждого работника предприятия.

Таким образом, эффективность тренинга внутри фирмы, по сравнению с внешним тренингом, оценивается как $9500:1638,57 = 5,8$

Тренинг, проводимый внутри фирмы выгоднее или эффективнее внешнего в 5,8 раз.

Основным преимуществом проведения внутреннего тренинга является не только финансовая экономия затрат, но и неотрывность от работы, то есть обучение производится непосредственно в кафе.

Планирование обучения включает в себя:

- определение даты тренинга;
- список участников обучения (исходя из профессии);
- распределение обучающихся на тренинговые группы (1 группа);
- список тренеров;
- продолжительность проведения обучения;
- стоимость курса обучения;
- назначение на должность администратора обучения.

Тренеры определяют подходящую дату для обучения, а список участников, тренеров и назначение администратора, определяет и подготавливает ответственный человек (менеджер по обучению персонала).

Валидизация

Валидизация – это удостоверение того, что данный курс удовлетворяет и продолжает удовлетворять намерениям и целям, которые мы поставили перед ними.[27]

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 (Приложение «Б»). 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 (эффект ореола). 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.

Второй способ валидизации – 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.

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.

Выводы по разделу три:

В третьей главе выпускной работы было предложено провести обучение персонала кофейни.

Цель тренинга – развитие у персонала навыков эффективного взаимодействия с гостями ресторана и внутри коллектива для максимально слаженной работы всех служб. Всего было использовано 4 вида тренинга:

- тренинг профессионального общения – тренинг коммуникации с гостями;
- тренинг презентации меню;
- тренинг продаж;
- тренинг командообразования.

Также была составлена и апробирована программа, состоящая из методики К.Е. Кальченко «Сохранение и приумножение в корпоративной культуре организаций навыков, приобретенных в командообразующих тренингах» и провела деловую игру «Оценивание и принятие управленческих решений на предприятии ресторанного типа».

В данной главе были даны рекомендации, по совершенствованию культуры поведения персонала, предприятий индустрии гостеприимства и этики делового общения. Определили бюджет, потраченный для проведения тренингов на предприятии «Кофейня «Проспект».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенной работы мы изучили анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия по данным бухгалтерской отчетности. Изучение анализа финансово-хозяйственной деятельности за 2014–2016 года показал, что выручка предприятия в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 748800 тысяч рублей или 101,2%, так же в 2016 году по сравнению 2015 годом идет увеличение прибыли на 471600 тысяч рублей или на 106,3 процента. Увеличение выручки произошло за счет роста цен на услуги и увеличение объема продаж.

Так же можно сказать, что за период 2014 – 2015 гг., рост чистой прибыли составил – 412800 тысяч рублей, что в процентном соотношении составляет 123,1процента. В период за 2015 – 2016 гг., чистая прибыль увеличилась незначительно, всего на 2810 тысячи рублей, в процентном соотношении 99, 87 % связано это со снижением спроса на услуги общественного питания, с последствиями финансового кризиса и повышением заработной платы работникам предприятия.

В нашем исследовании мы выявили, что рентабельность продаж в абсолютном отклонении за 2015 год увеличилась на 1,15%, и в относительном отклонении выражается как 101,5% повышению способствовало увеличение объемов продаж и небольшие затраты на производство и реализацию продукции. В сравнии 2016 и 2015 годов, показатель рентабельности снизился на 0,2%, этому способствовало увеличение затрат на коммерческие и управленческие расходы, повышением цен от поставщиков и повышение заработной платы работникам предприятия.

Снижение рентабельности свидетельствует о снижении эффективности основной деятельности предприятия кофейня «Проспект».

Рассмотрели анализ сильных и слабых сторон предприятия кафе «Проспект», выявили что слабыми сторонами является:

- недостаток квалифицированных кадров с опытом работы (часть трудового коллектива составляют студенты с незаконченным высшим образованием и без опыта работы);
- слабые позиции при быстрой доставке деликатесных и экзотических продуктов питания;
- отсутствие специальных навыков и специальной подготовки при оказании услуг кейтеринга;
- слабая загруженность предприятия в осенне-зимний период.

Сильными сторонами предприятия является:

- широкий выбор блюд для посетителей кафе;
- гибкая система скидок; наличие сертификатов и лицензий;
- индивидуальный подход к каждому клиенту;
- хорошая техническая оснащенность предприятия;
- грамотный менеджмент (распределение обязанностей персонала в рамках занимаемой ими должности);
- приготовление блюд в присутствии посетителей; предложение услуг кейтеринга.

При изучении персонала предприятия было выявлено, что в штате кофейни состоят 19 человек.

Из которых: генеральный директор – 1 человек, главный бухгалтер – 1 человек, управляющий 1 человек, помощник повара - 2 человека, которые работают посменно, зав.производством(старший повар) – 2 человека, которые работают посменно, уборщик помещений – 1 человек, кухонный рабочий – 2 человека, которые работают посменно, официант – 4 человека, которые работают посменно, бармен – 1 человек, охрана – 4 человека.

Генеральный директор имеет в прямом подчинении главного бухгалтера и управляющего. В свою очередь управляющий имеет в прямом подчинении практически всех работников, занятых в производственном процессе.

Кафе «Перспект» характеризуется достаточно высокими показателями более 30% занятых в производстве услуг имеют высшее и неоконченное высшее образование. Высшее образование имеет в основном административно-управляющий персонал, среднее – обслуживающий персонал. Что весьма закономерно, т.к. уровень выполняемой работы предъявляет свои требования к качеству образования сотрудников. Работа управляющего персонала отличается, главным образом, по сложности, по наличию ответственности в принятии решений, по масштабам, и по многим другим характеристикам.

Неоконченное высшее образование, имеет 21% персонала, это объясняется тем, что на такие должности как бармен, официант и хостесс в основном набираются молодые люди, учащиеся в университете, либо закончившие ВУЗ. Повара, младший персонал (помощник повара, уборщицы, мойщицы) имеют среднее образование (специальное либо общее).

После изучения возрастных данных, мы сделали вывод, что большая часть работников находится в возрастном промежутке от 21 года до 33 лет, что говорит о молодом коллективе, работающем в ресторане – это 74% (наиболее продуктивный и трудоспособный период жизни человека).

При изучении стажа работы было выявлено, что в состав персонала входят люди работающие на предприятии более шести лет, это является хорошим показателем.

На предприятии «Кофейня «Перспект» основной процент работников занимает технический персонал, что составляет 53% (10 человек) работников, специалисты составляют 21% (4 человек) – это шеф-повара, кондитеры и др., и 26 % (5 человек) на предприятии составляет управленческий персонал (директор, управляющий, администратор).

Изучая структуру персонала по половому признаку, мы сделали вывод, что большая часть сотрудников предприятия – женщины – 63% (12 человек), мужчины составляют 37% (7 человек) от общего количества работников. Высшее

звено управления в основном состоит из мужчин (управляющий кафе, шеф-повар). В среднем и низшем звене – преобладает женский состав персонала предприятия

В ходе изучения текучести кадров, выявили, что в период с 2015 по 2016 г. количество принятого на работу персонала немного уменьшилось. Число уволившихся уменьшилось более чем в 2 раза. Таким изменениям содействует отлаженная мотивационная политика предприятия.

Проанализировав систему управления персоналом кафе «Проспект» были выявлены следующие недостатки:

- неэффективная система материального стимулирования;
- отсутствие программ нематериального стимулирования сотрудников;
- не проводится систематическая работа по укреплению корпоративной культуры;
- отсутствие программы обучения персонала;
- нет четко разработанной программы адаптации для новых сотрудников.

Все это в совокупности привело к возникновению таких проблем как:

- текучесть кадров;
- несовершенство организации системы управления персоналом;
- напряженный психологический климат в организации.

С целью устранения данных недостатков и совершенствования системы управления персоналом были предложены следующие мероприятия:

- разработка программы дополнительного обучения персонала (тренинги)

Была составлена программа тренингов, для официантов и барменов сети ресторанов с целью развитие у персонала навыков эффективного взаимодействия с гостями ресторана и внутри коллектива для максимально слаженной работы всех служб. Программы обучения будет способствовать повышению качества обслуживания клиентов, росту производительности труда, а также позволит сократить текучесть кадров и повысить заинтересованность работников в

конечном результате производственной деятельности. Дополнительное обучение персонала предлагается финансировать за счет средств предприятия.

– совершенствование программы ориентации и адаптации нового сотрудника.

Доработанная и дополненная программы адаптации ускорит процесс вхождения нового сотрудника в должность, уменьшит количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей, сократит уровень текучести кадров, будет способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации и к своей работе.

Целесообразность проведения мероприятий по совершенствованию системы персонала подтверждается проведенной оценкой экономической эффективности проекта.

Прогнозируемый экономический эффект от внедрения комплекса мероприятий по совершенствованию системы персонала кафе «Перспектив» в том, что тренинг, проводимый внутри фирмы выгоднее внешнего в 5,8 раз.

В целом можно сделать вывод, что внедрение предложенных мероприятий в сочетании с совершенствованием иных методов управления позволит повысить заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, свести текучесть кадров к минимуму, повысить производительность и эффективность системы управления персоналом.

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы, были выполнены задачи, поставленные во введении, и достигнута главная цель работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адериho, Ю.А. Прогнозирование цикличного общественно-экономического развития внешней и внутренней среды организации / Ю.А. Адериho, А.Ф. Крюков, А.Г. Шеломенцов – Красноярск 2013. – 404 с.
2. Асалиев, А.М. Оценка персонала в организации/ А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 200 с.
3. Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления / Г.Х. Бакирова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 591 с.
4. Балашов, А.П. Теория организации и организационное поведение / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА–М, 2014. – 304 с.
5. Баранов, В.В. Исследование систем / В.В. Баранов, А.В. Зайцев, С.Н. Соколов. – М.: Альпина Паблицер, 2013. – 216 с.
6. Баронин, С.А. Теория и методология управления конкурентоспос. бизнес-систем / С.А.Баронин, В.А. Андреев и др. – М.:НИЦ ИНФРА – М, 2014. – 329 с.
7. Боковня, А.Е. Мотивация – основа упр. человеческими ресурсами / А.Е.Боковня. – М:НИЦ Инфра-М, 2013. – 144с.
8. Бурганова, Л.А. Теория управления / Л.А. Бурганова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ Инфра–М, 2012. – 160 с.
9. Быстров, С.А. Организация гостиничного дела / С.А. Быстров. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 432 с.
10. Васюкова, А.Т. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания / А.Т. Васюкова, Т.Р. Любецкая.– М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 416 с.
11. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов А.И. – 6-е изд., пе-рераб. и доп – М.:Магистр, НИЦ ИНФРА–М, 2016. – 656 с.

12. Генкин, Б.М. Управление человеческими ресурсами / Б.М. Генкин, И.А. Никитина. – М.: Норма: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 464 с.
13. Грибов, В.П. Экономика предприятия / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. – 5-е изд., пе-рераб. и доп. – М.: КУРС: НИЦ Инфра–М, 2013. – 448 с.
14. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. – 392 с.
15. Дементьева, А.Г. Корпоративное управление /А.Г. Дементьева. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА–М, 2016. – 496 с.
16. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 799 с.
17. Ендовицкий, Д.А. Вознаграждение персонала / Д.А. Ендовицкий, Л.А. Вострикова. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 303 с.
18. Зайко, Г.М. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания / Г.М. Зайко, Т.А. Джум. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 560 с.
19. Иванов, И.Н. Организация производства на промышленных предприятиях / И.Н. Иванов. – М.: НИЦ Инфра–М, 2013. – 352 с.
20. Иванова, С. Поиск и оценка линейного персонала / С. Иванова. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. — 129 с.
21. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих / – 4-е изд. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2014. – 330 с.
22. Кибанов, А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 524 с.

23. Кикоть, В.Я. Социальное управление / В.Я. Кикоть, Д.И. Грядовой. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 311 с.
24. Кикоть, В.Я. Наука управления. Основы организации и управления в правоохранительной деятельности / В.Я. Кикоть, С.С. Маилян, Д.И. Грядовой. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 751 с.
25. Кобелева, И.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности коммерческих организаций / И.В. Кобелева, Н.С. Ивашина. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 256 с
26. Кожевина, О.В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов / О.В. Кожевина. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2014. – 156 с.
27. Кузьмина, Н.М. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом / Н.М.Кузьмина, О.В.Толстякова. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 94 с.
28. Ларионов, Г.В. Инновационное формирование тенденций управления человеческими ресурсами / Г.В. Ларионов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2014. – 160 с.
29. Литвак, Б.Г. Управленческие решения/ Б.Г. Литвак. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 350 с.
30. Мазурина, Т.Ю. Финансы организаций (предприятий) / Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай, В.С. Гроссу. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 528 с.
31. Маклаков, Г.В. Эффективность коммерческой деятельности / Г.В. Маклаков. – М.: Дашков и К, 2016. – 232 с.
32. Мандель, Б.Р. Политическая психология / Б.Р. Мандель. – М.: ФЛИНТА, 2013. – 322 с.

33. Мендель, А.В. Модели принятия решений / А.В. Мендель. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 463 с.
34. Моисеева, Н.К. Управление операционной средой организации / Н.К. Моисеева, А.Н.Стерлигова – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2013–336 с.
35. Невеев, А.Б.Тренинг в организации / А.Б. Невеев. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 256 с.
36. Поповцева, Ф.П Коммерческая деятельность / Ф.П. Поповцева. – М.: ИНФРА–М, 2013. – 248 с.
37. Романова, М.В. Бизнес-планирование / М.В. Романова. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 240 с.
38. Румянцева, Е.Е Новая экономическая энциклопедия / Е.Е Румянцева. – 4-е изд. – М.:ИНФРА–М Издательский Дом, 2016. – 882 с.
39. Семеркова, Л.Н. Технология и организация гостиничных услуг / Л.Н. Семеркова, В.А. Белякова, Т.И. Шерстобитова и др. – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2015. – 320 с.
40. Серенков, П.С. Методы менеджмента качества/ П.С. Серенков. – М.: НИЦ Инфра–М; Мн.: Нов. знание, 2014. – 491 с.
41. Стрелкова, Л.В. Внутрифирменное планирование / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2012. – 367 с.
42. Ушаков, Р.Н. Развитие ресурсного потенциала гостиничного предприятия / Р.Н. Ушаков – 2-е изд., стереотипное. – М.:НИЦ ИНФРА–М, 2016. – 168 с.
43. Фомичев, А.Н. Исследование систем управления / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2013. – 348 с.
44. Фридман, А.М. Экономика предприятия общественного / А.М. Фридман. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 464 с.

45. Холмс, Ч. Совершенная машина продаж: 12 проверенных стратегий эффективности / Ч. Холмс; пер. с англ. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. – 320 с.
46. Чкалова, О.В Торговое дело. Организация, технология и проектирование торговых предприятий / О.В. Чкалова. – М.: Форум: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 384 с.
47. Яковлева-Чернышева, А.Ю Кластерный подход к управлению развитием предпринимательских структур в рекреационной системе / А.Ю. Яковлева-Чернышева – М.: НИЦ ИНФРА–М, 2016. – 208 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

«СОХРАНЕНИЕ И ПРИУМНОЖЕНИЕ В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ ОРГАНИЗАЦИИ НАВЫКОВ, ПРИОБРЕТЕННЫХ В КОМАНДООБРАЗУЮЩИХ ТРЕНИНГАХ» Кальченко К.Е.

Для создания длительного эффекта от проведения командообразующего тренинга в процессе тренинга выявляется расположенная к объединительной работе группа участников, которая обучается дополнительно и обеспечивает поддержание дружеской атмосферы в коллективе. Важно правильно выбрать рабочие инструменты и провести группу по необходимым этапам возрастания объединения.

Ключевые слова: командообразование, семинары, эффективность.

При проведении командообразующего тренинга в рабочем коллективе выявляются наиболее способные и чувствительные к атмосфере сотрудничества в коллективе сотрудники. Продолжая работу с ними, обучая их навыкам консолидации и объединения сотрудников, тренеры создают самоподдерживающуюся структуру, которая меняет и сохраняет корпоративную культуру на высоком градусе дружеских отношений в коллективе. Удовольствие от совместной работы, общего результата, атмосфера сотрудничества и взаимопомощи повышает эффективность деятельности организации. Важным является правильный выбор инструментов объединения и понимание этапов возрастания сотрудничества.

Инструменты

Основным инструментом командообразующего тренинга мы выбрали круглый стол (далее КС) в формате, очень близком к воркшопу с расстановкой стульев по кругу согласно рекомендациям Клауса Фопеля. В начале тренинга обсуждаем с участниками правила проведения. Участники быстро привыкают к их соблюдению, так как именно такие правила создают необходимую для

объединения и творчества атмосферу безопасности и добавляют особенную синергию, которую Джеймс Шуровьески называет «Мудрость толпы».

Совместно с участниками и с учётом опыта мы сформулировали для соблюдения десять правил круглого стола:

- равенство. В кругу нет более и менее важных. Все равны и очень важны;
- в кругу обсуждается только одна тема. Все вместе мы обсуждаем одну общую тему, выбранную заранее. Мы внимательно выслушиваем вопросы ведущего и не отклоняемся от темы дискуссии;
- каждый участник высказывает свое мнение. Так все вносят свой вклад в общее решение. Когда каждый участник приводит свою точку зрения и объединяет ее с мнениями других, все мы обогащаемся, начинаем лучше слышать и понимать – не только других, но и себя. С другой стороны, кто хранит молчание, тот словно недодает необходимый ингредиент для блюда, которое мы готовим все вместе;
- мы все слушаем других. Мы высказываемся по очереди, не перебивая друг друга. Внимательно слушая того, кому настал черед говорить, мы пытаемся почувствовать его, понять и слиться с его мнением. И так же действуем по отношению ко всем остальным;
- нет споров, критики и оценочных высказываний. Мы не спорим, а полностью принимаем точку зрения остальных участников и добавляем к ней свое мнение. Нет верных и неверных суждений. У всех мнений есть право на существование. Не отрицая позиций кого-либо из участников, мы дополняем друг друга и получаем новую точку зрения на проблему – благодаря тому что рассматриваем ее глазами всех присутствующих;

- все мы воздерживаемся от побочных разговоров. Мы не переходим к личным обсуждениям и не задаем друг другу вопросы – действия такого рода разрушают круг. Высказываясь, каждый участник обязан избегать «перехода на личности» и как будто обращаться в «центр круга»;
- приподнимаемся над отторжением. Стараясь преодолевать несогласие между нами, мы рассматриваем проблему глазами всех. Мы учимся уступать друг другу и радуемся тем моментам, когда появляется возможность для общего продвижения и роста;
- избегаем шаблонов и клише, стараемся говорить честно. Мы говорим только то, что чувствуем или думаем, не опираясь на те или иные «авторитетные мнения». Круг «работает», только когда участники честны друг с другом и максимально открыты друг другу;
- решение принимается вместе. Мы стремимся принять решение единогласно, исходя из точки взаимопонимания и единства. Точка эта рождается в конце беседы, когда личные мнения всех участников аккумулируются в общее мнение;
- мы ставим перед собой возвышенную и благородную задачу – создать общее поле заботы, тепла, уверенности и поддержки. Слушая говорящего, я стараюсь чувственно приобщаться к нему, создавать для него максимально удобную и приятную атмосферу. Во главе моих приоритетов – именно создаваемая нами атмосфера единства, и лишь затем следует решение, которое мы примем вместе.

Объединительные игры

Знакомство, объединение группы, разминки и рефлексии мы проводим в форме игр, исключая соревновательность и конкуренцию. Подготовка и

проведение игр проходит в основном согласно рекомендациям опять же Клауса Фопеля.

Этапы сотрудничества в группе. Клаус Фоппель отмечает шесть стадий развития группы:

1. Рождение группы.
2. Появление доверия и уверенности.
3. Активная работа над целями. Учатся обращаться с помехами.
4. Период конфронтации.
5. Развитие синергии.
6. Завершение работы группы.

Выход в практическую деятельность. Мы наблюдаем похожие этапы, которые проходит группа, также можем добавить этапы 7, 8 и 9, которые проходят отобранные участники, посещающие дополнительные занятия.

- знакомство с объединением. На нем участники впервые знакомятся с понятием объединения. Они приятно удивлены заложенной в нем эмоциональной мощью и чувствуют, что если внести объединение в их жизнь, это сделает ее лучше;
- как сохранить объединение? На втором этапе мы возвращаем слушателей в состояние «вместе», знакомое им по первому занятию, а затем начинаем анализ того, что произошло с ними между занятиями. Вместе мы выясним такие вопросы, как: почему мы утратили ощущение объединения? По какой причине отключились от него? Почему расстояние ослабляет связь между нами? Почему объединение так важно? Из чего складывается осознание его важности? Как нам повысить важность нашей группы до такой степени, что, даже расставшись физически, мы не выйдем из состояния объединения?
- создание чувства «Единство». Как перейти от хороших отношений

в группе к созданию общей силы в центре группы. Вместе мы выясняем, как растить это «Единство», словно оно – наш малыш, как ухаживать за ним и расширять, еще и еще;

– важность роли нашей маленькой группы для всего коллектива. Цель урока – возвысить в своих глазах то Единство, которое мы раскрыли между собой по ходу курса, перед эгоизмом широкого общества, в котором мы живем. Вместе мы сопоставим две силы: позитивную – силу Единства и негативную эгоистическую силу, которая управляет человеком. Посредством обсуждения этих вопросов мы поднимаем нашу группу над всем, что происходит в коллективе;

– создание Единства из различий и противоположности свойств;

Любая новая связь раскрывается сначала с негативной стороны. Любое негативное свойство имеет положительную перспективу;

– выяснение причин кризиса в коллективе предприятия. Иными словами: как мы докатились до того, что не используем богатство возможностей для позитивного развития, а топчемся на месте или скатываемся вниз? Ведь только единство является решением этой общей, интегральной, человеческой проблемы;

– осознание важности каждого из нас и всех вместе. Мы важны потому, что знаем решение. Мы понимаем, что случится, если кризис продолжит развиваться согласно текущим тенденциям, а с другой стороны, как легко и здорово мы сможем исправить всё с помощью объединения;

– будущее коллектива. Как наши отношения будут выглядеть, если всех охватит доброе взаимное объединение, подобно тому, которое мы формируем в своей учебной группе? Что произойдет, если мы будем решать

все проблемы и помогать в этом другим из-за теплого отношения, которое создается между нами?

– как нам подготовить себя к передаче всему коллективу того послания, которое мы сами уже понимаем, – послания о том, что решение всех проблем кроется только в единстве. Это новое, глубокое понимание должно обязывать нас к действиям. Важно понимание того факта, что одни сильны количеством, а другие – качеством. Качественная сила – в нас. Количественная сила – в нашей связи со всеми работниками предприятия. Мы должны быть связаны со всеми, чтобы они сопрягались с нами, поддерживали нашу идею, доверяли нам. Соответственно, мы должны относиться к ним с мягкостью и терпением.

Таким образом обучение навыкам объединения и консолидации сотрудников небольшой, но дружной команды на предприятии дает длительный эффект доброжелательной атмосферы в коллективе и повышение эффективности работы организации.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Деловая игра «Оценивание и принятие управленческих решений на предприятии ресторанный типа»

1. Цель деловой игры – развитие у персонала навыков:

- анализа социально значимых проблем и процессов;
- учета последствий управленческих решений и действий с позиций закона о труде и компетенций профессиональном уровня;
- распределения должностных обязанностей и полномочий на основе от
- профессионально - квалификационного признака и уровня ответственности;
- оценивания условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений;
- умения применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели

Задачи ДИ связаны с формированием у участников следующих общекультурных и профессиональных компетенций:

- способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность;
- способность собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов;
- способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию

с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

Данная деловая игра относится к аттестационным мини-играм, ее продолжительность составляет 4–6 академических часов и может варьироваться в зависимости от количества игровых команд и имитируемых контуров и уровней развития «конфликта – проблемы». Игра может быть успешно использована в процессе преподавания дисциплин, затрагивающих вопросы эффективного управления, организации труда управленческого учета в предприятиях сферы услуг, в частности, в ресторанах.

2. Характеристика игровой модели

Игровая модель построена на имитации процесса обоснования и принятия решения по процессу организации обслуживания в торговом зале ресторана. Организация обслуживания должна удовлетворять следующим условиям:

- равномерное распределение нагрузки на работающий в смену персонал;
- соответствие персональной нагрузки трудовым нормам предприятия;
- график выхода на работу персонала и график отпусков не противоречат ТК;
- затраты на персонал подразделения минимизированы.

В процессе организации обслуживания в торговом зале ресторана принимают участие менеджеры трех подразделений ресторана, отдела кадров, бухгалтерии. Профессиональное и функциональное влияние каждого способно оптимизировать процесс.

Участниками игры является персонал кофейни «Перспект» учебной группы (19 человек), объединенные в команды. Рекомендуемое число участников команды – человек (менеджер ресторана, старший официант утренней смены, старший официант вечерней смены, менеджер отдела кадров, бухгалтер).

Сформированные команды становятся равнозначными игроками, получающими одинаковые условия и требования (элементы системы), использование которых предполагает инвариантные связи, Результатом игровой деятельности команд будут альтернативные решения, каждое из которых в большей или меньшей степени сможет удовлетворять заявленным условиям. Победителем признается та команда, модель решения которой, обладает следующими свойствами:

- реалистичность и законность сценария;
- точность математических расчетов и корректность функциональных соотношений;
- минимальное значение затрат;
- плодотворность социально-психологического климата в команде

Роли участников игры зависят от контура решаемых задач. Игра позволяет усложнять условия выбора и углублять детализацию метода осуществления принятого решения.

3. Характеристика информационной базы.

В начале игры каждая команда получает комплект информационных материалов, включающий:

- краткую характеристику предприятия, подразделений;
- карточки должностных обязанностей членов команды;
- характеристику торгового зала ресторана и эффективности его работы;
- планировочное решение торгового зала ресторана;
- план мероприятий в ресторане на текущую неделю;
- трудовые нормы, используемые в ресторане;
- карточку затрат на операции ОК;

- список окладов и тарифных почасовых ставок, назначенных работниками торгового зала ресторана;
- консультационные материалы по составлению графиков отпусков, учету ненормированного режима работы при предоставлении оплачиваемого отпуска, начислению оплаты за переработки.

4. Порядок проведения игры

Общая продолжительность игры составляет 4-6 академических часов.

Регламент игры представлен в таблице Б 1. Контурный характер игры позволяет расширять и детализировать игровые итерации, таким образом увеличивая количество часов.

Таблица Б.1.– Порядок проведения деловой игры

Наименование этапа	Продолжительность мин.	Содержание
1	2	3
Начальный	30	Постановка цели, задач и правил игры Формирование команд Ознакомление с информационными материалами Разъяснительная работа Распределение ролей между участниками
Аналитический	30	Анализ рабочих процедур, трудовых процессов Анализ взаимосвязей подразделений
Проектировочный	40	Разработка подходов к использованию рабочего времени для полного удовлетворения текущего спроса и прогнозируемого на период
Расчетный	40	Оценка затрат по подразделениям
Согласовательный	20	Оценка альтернативных совокупных затрат
Утвердительный	20	Обоснование и принятие решения
Заключительный	60	Сравнительный анализ предоставленных командами решений Рейтинг решений Обсуждение результатов Заключительное слово модератора
ИТОГО:	240	

5. Правила игры

Игровые роли назначаются по желанию участников, либо путем жеребьевки. Сформированные команды, получив информационные карточки, приступают к их рассмотрению и ознакомлению со спецификой организационной деятельности ресторана. Возможные уточнения и разъяснения носят общий характер, активность и заинтересованность приветствуются.

По сигналу модератора начинается следующий этап игры – аналитический. На этом этапе прослеживается ролевая децентрализация членов команд, анализ информационных материалов приобретает профессиональный характер.

Успешность следующего этапа - проектировочного, зависит от тщательности исследовательской и аналитической проработки вопроса. На этом этапе прорабатываются варианты организации рабочего времени, распределения текущих обязанностей, определение необходимой и достаточной численности обслуживающего персонала исходя из принятых форм обслуживания в ресторане и характерных для этого обслуживания трудовых норм. Кроме нормирования численности обслуживающего персонала, важно обратить внимание на условия найма сотрудников: постоянная работа или временная, почасовая оплата или оклад. На этом этапе менеджер кадровой службы должен предложить возможные варианты найма и соответственно варианты штатного расписания, а менеджер из бухгалтерии – рассчитать фонд рабочего времени и вариантные фонды оплаты труда.

После завершения проектировочного этапа следует приступить к согласованию решения. Критериями оптимальности решения рекомендовано выбирать:

– минимум затрат на оплату труда, найм персонала в долгосрочном периоде;

– обоснованность режимов труда и отдыха.

Оптимальный сценарий подлежит утверждению.

На заключительном этапе команды – участники игры докладывают результаты проделанной работы и представляют к оценке оригинальный сценарий оптимального решения.

Завершение предыдущего и начало следующего этапа игры сопровождается сигналом модератора. Начало каждого этапа предполагает возможность консультирования: консультация модератора, консультация Интернет-ресурс, консультация участников игры после сигнала о завершении предпоследнего этапа все команды прерывают свою деятельность и приступают к отчетам.

Если команда корректирует свое решение во время презентации другой команды-участницы, то ее решение не будет признано оригинальным и не будет аттестовано. Команда выбывает из игры. Презентация решения каждой команды предполагает обсуждение. Модератор игры составляет рейтинг представленных решений.

6. Инструкции участникам деловой игры

Участникам игры необходимо внимательно ознакомиться с правилами и регламентом деловой игры, в ходе игры нужно проявить способности к аналитической и творческой работе, знания в области организации ресторанного бизнеса. Организации труда, законодательного обеспечения трудовой деятельности. Необходимо учитывать, что разработка организационных мероприятий должна быть основана на предложенных условиях и требованиях имитируемого ресторана. Междисциплинарный подход к проектированию

графиков, режимов, методов труда, штатного расписания, фонда оплаты труда осуществляется в условиях ограниченного времени.

Команды-участницы в начале первого этапа получают информационные листы с установочными условиями и после предварительного обсуждения приступают к выполнению задания. Обоснование решения выстраивается на алгоритме процедур определения объема работ, определение квалификационных требований к выполнению работ, распределение процессов и операций по квалификационным уровням, определение списочной численности персонала, составление графиков (на месяц, на неделю, на сутки) выхода на работу, ухода в отпуск, формирование фонда рабочего времени, фонда оплаты труда, штатного расписания

Расчеты и графики рекомендуется выполнять в программе EXCEL.

Презентация результатов работы может быть представлена в электронном виде или на подготовленных бланках отчетности.

В целях подготовки к коллективному обсуждению итогов деловой игры, каждая команда формулирует ответы на вопросы о ходе деловой игры.

8. Инструкции руководителю игры

При подведении итогов игры необходимо дать оценку деятельности команд. Оценка включает уровень логического обоснования решения, корректность экономических расчетов, законность предлагаемых мероприятий, социальную зрелость лиц, принимающих решения, комплексность учета интересов в субъект-объектных отношениях. Необходимо отметить наиболее удачные обоснования управленческих решений, лучшую интерпретацию организационных мероприятий с точки зрения персонала, экономическую эффективность предложенного решения для предприятия; конструктивные и деструктивные факторы, определившие результаты работы в команде разных профессий, из разных подразделений.