

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, шеф-повар
ресторана «Сова»

_____ А.Р. Абдрахманов
_____ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой,
д.э.н., доцент

_____ Т.А. Худякова
_____ 2019 г.

Совершенствование системы управления персоналом на примере
ресторана «Сова»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.02.2019.556. ПЗ ВКР

Руководитель работы,
ст. преподаватель

_____ В.Н. Фатеев
_____ 2019 г.

Автор работы,
студент группы ЗЭУ-556

_____ А.П. Павлухин
_____ 2019 г.

Нормоконтролер,
ст. преподаватель

_____ М.Г. Трубева
_____ 2019 г.

Челябинск 2019

АННОТАЦИЯ

Павлухин, А.П. Совершенствование системы управления персоналом на примере ресторана «Сова». – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-556, 106 с., 16 ил., 20 табл., библиогр. список – 75 наим.

Предметом исследования дипломного проекта является система управления персоналом ресторана «Сова».

Актуальность совершенствования системы управления персоналом заключается в том, что каждое предприятие рано или поздно приходит к единому выводу: персонал – это главный ресурс компании. В современной конкурентной среде достаточно сложно чем-то кардинально отличаться от конкурента, все ресурсы почти одинаково доступны на рынке. Поэтому несколько лет назад начала очень активно развиваться тенденция вкладывания средства в развитие персонала.

В процессе исследования были использованы методы общенаучные и специальные. К общенаучным относятся анализ и синтез, индукция и дедукция. К специальным методам относятся включенное наблюдение, маркетинговый анализ, SWOT – анализ.

Основные результаты дипломного проекта – разработка проекта по совершенствованию системы управления персоналом на примере ресторана «Сова».

Результаты работы имеют практическую значимость для ресторана «Сова», так как результатом внедрения предложенных мероприятий будет сокращение издержек предприятия, увеличение числа посетителей, закрепление позиций ресторана на рынке Челябинска.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНЕ.....	8
1.1 Сравнение отечественных и передовых зарубежных технологий в области управления персоналом.....	8
1.2 Основы системы управления персоналом.....	23
1.3 Особенности системы управления персоналом ресторана.....	28
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНА «СОВА».....	35
2.1 Краткая характеристика ресторана «Сова».....	35
2.2 Количественно-качественный анализ персонала ресторана «Сова».....	46
2.3 Анализ проблем в управлении персоналом ресторана «Сова»...	51
3 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНА «СОВА».....	63
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ресторана «Сова».....	63
3.2 Экономический расчет предложенных рекомендаций.....	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	97
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	100
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	106
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Анкета отношения сотрудников ресторана «Сова» к системе материального и нематериального стимулирования.....	106

ВВЕДЕНИЕ

Каждое предприятие рано или поздно приходит к единому выводу: персонал – это главный ресурс компании. В современной конкурентной среде достаточно сложно чем-то кардинально отличаться от конкурента, все ресурсы почти одинаково доступны на рынке. Поэтому несколько лет назад начала очень активно развиваться тенденция вкладывания средства в развитие персонала. Ведь хотим мы этого или нет, именно от людей, которые работают на предприятии, зависит успех этой организации на рынке, качество произведенного товара или оказываемой услуги, уровень узнаваемости ее среди других, и обычно ее популярность среди клиентов.

Но нельзя упускать и такой момент, что каждая компания имеет свои специфические требования к такому ресурсу как персонал, и лишь отвечая этим требованиям, работники могут обеспечивать успех компании. От чего это зависит, что формирует данные условия? Этот вопрос возникает автоматически. Ответов множество: от позиции компании на рынке, от ее стадии развития, от стратегии деятельности, от корпоративного духа и созданной корпоративной культуры и др. Но все эти факторы доказывают, что на данный момент для успешного функционирования компании очень важным есть грамотная работа с персоналом.

Большие транснациональные компании уже давно осознали весомость этих аргументов и в каждой такой компании есть целый отдел, который занимается работой с персоналом. Здесь уже давно существуют индивидуально разработанные и прописанные процессы, которые касаются работы персонала и с персоналом. Существующие менеджеры по персоналу лишь контролируют их правильное выполнение.

Но есть и значительно меньшие компании, в которых вопрос персонала решаются довольно хаотически и там часто даже не имеет отдельного человека, который бы их координировал. Что делать с такой ситуацией? Большинство руководителей хорошо сознают, что работа с персоналом может значительно

увеличить прибыли их компании, поэтому начинают искать человека, который бы помог решить эти проблемы или при наличии нужного средства сразу создают целые отделы по персоналу.

Управление персоналом является важнейшей составляющей в системе менеджмента ресторана. Как успех, так и неудачи находятся именно в этой плоскости. Современные рестораны работают в среде, степень неопределенности которых значительно выше, чем в предыдущие года. Такие условия нуждаются в системном подходе к управлению персоналом

Практика управления персоналом организации непосредственно зависит от характера деятельности предприятия. Таким образом, исследование системы управления персоналом является актуальной научно-практической задачей.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является ресторан «Сова».

Предметом изучения выступает система управления персоналом ресторана «Сова».

Целью выполнения выпускной квалификационной работы стало совершенствование системы управления персоналом ресторана «Сова».

Исходя из объекта, предмета и цели выпускной квалификационной работы были поставлены следующие задачи:

- сравнить отечественные и передовые зарубежные технологии в области управления персоналом;
- рассмотреть основы системы управления персоналом;
- выявить особенности системы управления персоналом ресторана;
- охарактеризовать предприятие общественного питания ресторан «Сова»;
- выполнить анализ системы управления персоналом в ресторане «Сова»;
- разработать рекомендации относительно повышения эффективности системы управления персоналом ресторана «Сова».

Данные задачи органически соответствуют содержанию выпускной квалификационной работы.

Информационной базой для дипломной работы послужили работы отечественных и зарубежных авторов в области менеджмента и кадрового менеджмента, таких как М. Мескона, Дж. Лафта, П. Друкера, К.В. Балдина, Б.Г. Литвака, И.Асоффа, И. Адизеса, А. Виханского, М. Шапиро, Т. Стрикленда, А.Я. Кибанова, Е.А. Новикова, Т.К. Кравченко.

В процессе исследования были использованы методы общенаучные и специальные. К общенаучным относятся анализ и синтез, индукция и дедукция. К специальным методам относятся включенное наблюдение, маркетинговый анализ, SWOT – анализ.

В качестве методов исследования были использованы:

- метод анализа;
- метод сравнения;
- метод наблюдения;
- метод синтеза.

Практическое использование выводов, полученных в ходе исследования, заключается в непосредственной возможности применения полученных результатов в ходе управления персоналом конкретной компании.

Результаты работы имеют практическую значимость для ресторана «Сова», так как результатом внедрения предложенных мероприятий будет сокращение издержек предприятия, увеличение числа посетителей, закрепление позиций ресторана на рынке Челябинска.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложения.

1 ЗНАЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНЕ

1.1 Сравнение отечественных и передовых зарубежных технологий в области управления персоналом

Эффективное управление компаниями в условиях рыночной экономики становится все более сложным. Это связано и с перманентными кризисными ситуациями, происходящими в экономической и социальной системах национальной экономики, и с необходимостью гибкого приспособления организации к резким изменениям внешней среды и отсутствие национальных традиций менеджмента. Данные проблемы, возникающие перед организацией невозможно решить без современной профессиональной системы менеджмента в организации. Успешными организациям США, Западной Европы и Азии понадобилось достаточно много времени для формирования системы эффективного менеджмента. Считается, что достаточно лишь перенять некую успешную модель управления, разработанную зарубежными учеными в области управления, и все будет успешно и у нас. Но это не так.

Из-за отсутствия современной системы эффективного менеджмента на отечественных предприятиях и организациях, реализации современных концепций менеджмента в функциях управления, сильно снижается эффективность их деятельности. Для отечественной управленческой науки освоения достижений эффективного менеджмента остановилось на концепции 1950-х годов XX в., которая предусматривала внедрение административного подхода и выделение административной функции в управлении организацией.

В соответствии с современным видением данной проблемы, менеджмент на предприятии выступает функциональной сферой управления, который вобрал в себе определенные специфические признаки управленческой деятельности, обусловленной необходимостью решения проблем относительно внедрения управления социальной и экологической безопасностью деятельности,

управление информационными связями, управление содержанием работ, управление трудовыми ресурсами, применением системы качества ISO 9000, планированием деятельности организации, техникой реализации административной деятельности, аудитом и оцениванием управленческой деятельности.

Рассмотрим особенности построения японской системы менеджмента и подходов к управлению персоналом в Японии.

Промышленная революция, которая разразилась в XIX веке приводит к серийному производству товаров и продукции, переходе от кустарного к промышленному производству. В это же время появляются первые промышленные организации, пришедшие на смену семейному (клановому) мелкому производству и мануфактурам. Однако новые промышленные организации потребовали и развитие новой системы управления. Япония переживает промышленный бум в конце XIX -начале XX века, из отсталого полуфеодалного государства Страна восходящего солнца (так японцы любят называть свою страну) переходит к европеизации страны. Появляются первые трактаты (работы) японских авторов по управлению промышленными предприятиями. К этому же времени следует отнести первый этап становления японского менеджмента.

Первые работы по управлению в Японии таковы:

- Кубота С. – «Практическое промышленное управление» (1908 г.);
- Саканиси Ё. – «Предприятие» (1904 г.);
- Цумура Х. – «Развитие типов предприятий» (1905 г.);
- Тода К. – «Объединения (картели и трасты)» (1910 г.);
- Кига К. – «Союзы и объединения предприятий» (1911 г.);
- Кобаяси Ю. – «Компания» (1912 г.).

Необходимо отметить, что данные работы в оригинале не переведены на русский язык, информация о них есть ссылочная, которая встречается в более

поздних работах по менеджменту с указанием основных положений данных трудов.

В Японии в начале XX века наблюдается популяризация системы Ф. Тейлора, выходит серия статей специалиста по теории менеджмента Ясунари С., а уже в 1913 г. издается работа Ф. Тейлора «Принципы научного менеджмента» в переводе Хосино Н. [1].

Идеи тейлоризма не остались лишь теоретическими выкладками, уже в начале 20-х годов XX века идеи Ф.Тейлора были внедрены в компании «Район Хамигаки», а в компании «Накаяма Тайёдо» был создан отдел фабричной производительности, создаются подразделения урегулирования трудовых отношений.

При этом серьезные изменения находят отображение и в системе экономического образования. В Коммерческом училище Отару создается кафедра торгово-промышленного управления (1917), а в 1919 г. создается Институт социальных проблем Охара; на экономическом факультете Токийского императорского университета открываются кафедры фабричного менеджмента (Т. Ватанабэ). В 1920 г. Токийское коммерческое училище реорганизуется в Токийский коммерческий институт, появляются кафедра торгово-промышленного управления и научного менеджмента под руководством Ф. Мурамото.

Для развития идей менеджмента в Японии требуется соответствующая научная площадка. В 1920 г. издается первый номер «Вестника социальной политики» общества Кётёкай. В 1923 г. создается Японская ассоциация производительности и открывается первое в Японии консалтинговое агентство по менеджменту, а в 1926 г. создается Японское научное общество менеджмента и ряд других специализированных организаций.

Именно на этот период приходится перевод на японский язык работ Ф.Тейлора, Ф. Гилбрета, Скотта, Х. Мюнстерберга, Ф.Аткинсона, П. Нистрома, Г. Ли, Г. Гантта, Н. Бриско, Г. Эмерсона, Дж. Раунтри и других авторов современности. Предпочтения отдаются практикам менеджмента, идет активное

внедрение американских методов управления. Силами ученых, выезжавших в заграничные командировки, осуществляются переводы на японский язык работ Р. Лифмана, Г.Шмоллера, Е. Шмаленбаха и др.

Наблюдается резкий рост исследований японскими учеными по принципам научного менеджмента, фабричному менеджменту, методам повышения производительности на производстве, стандартизации и упрощения операций.

На втором этапе развития менеджмента в Японии (20-40-е года XX века) можно проследить сильное влияние американской теории управления, основными темами исследований этой школы были:

- исследования форм оплаты труда как мотивационной модели в управлении персоналом;
- распределение прибыли,
- консультации между менеджерами и рабочими, фабричных комитетов как элемент системы управления персоналом;
- проблемы фабричной гигиены и промышленной психологии.

Таким образом, можно проследить, что в это время в среде практиков стали популярными и были внедрены американские принципы научного менеджмента.

Период 1926-1944 гг. характеризуется периодом кризиса и военного времени, но также и этапом рационализации промышленности (1926-1934 гг.). Он сопровождался кризисом на финансовом рынке (1927 г.), в результате чего возобновляется вывоз золота (1930 г.), кризис Сёва (1930-1931 гг.); Маньчжурский инцидент (1931 г.), в результате которого происходит выход из Лиги Наций (1933 г.), что обостряло необходимость поиска путей реорганизации предприятий. В результате создается Совет по рационализации промышленности (1929 г.), вводится Закон о регулировании и контроле в наиболее важных отраслях промышленности (1931 г.) [2].

Появляется ряд работ по экономике управления. В исследованиях вопросов управления персоналом никогда не ослабевали в работах японских ученых

(Кусакабэ А. «Менеджмент рабочих в период решающих боев» (1944 г.); Маитани Р. «Предприятие – одна семья» (1944 г.)).

Третий период развития и становления японского менеджмента характеризуется периодом послевоенного восстановления (50-е года XX века), демилитаризацией, развитием мирной промышленности, политикой демократизации; аграрной реформой, роспуском дзайбацу, развитием рабочего движения; мерами по перестройке экономики

Именно в этот период начинается пересмотр отношения к управлению персоналом и наблюдается проникновение и более активная популяризация американского менеджмента на японские взгляды. Работы таких американских ученых в области менеджмента, как Ф. Тейлор; Г. Форд; Ч. Бернанд; Г. Саймон; А. Берл и Г. Минз; Дж. Бурнхам; Р. Гордон; П. Холден, Л. Фиш и Х. Смит приобретают большую популярность в Японии. Внедрение американских теорий организации и управления наблюдается в работах: Фурукава Э. «Американский менеджмент» (1948 г.), «Управленческий контроль» (1951 г.); Кэйдзи Б. «Проблемы менеджмента и человеческой организации» (1954 г.); Одака К. «Наука о человеческих отношениях в промышленности» (1953 г.).

Знаковым для развития системы японского менеджмента становится приглашение в Японию доктора Деминга для консультирования руководителей промышленных предприятий в вопросах качества [2]. Основанное ним движение по обеспечению высочайшего качества ознаменовало послевоенное оздоровление Японии и ее экономический подъем на мировых рынках. В период высоких темпов экономического роста и открытой экономики (60-70 гг. XX века) происходит переход к экономической системе, интегрированной в мировую экономику [2]. Именно в этот период наблюдается бум менеджмента.

Однако параллельно с интересом к американскому менеджменту наблюдается возврат внимания к немецкой науке об управлении. Внимание это связано с «чудом» экономического восстановления Западной Германии.

Также наблюдаются попытки систематизации японского опыта управления и развития управленческой науки (Кобаяси Ё. «История японской науки об управлении» (1971 г.); Ногуты и др. «Современные японские акционерные общества» (1973 г.); Фурукава Э. «Эмпирический анализ роста японских предприятий» (1973 г.). Отправной точкой данных исследований стала книга Дж. Абеглена «Японский менеджмент» (пер. под ред. К. Урабэ, 1978 г.).

Уже в конце 70-х гг. многие японские ученые стали уделять особое внимание системному и сравнительному анализу принципов менеджмента. Ученые сконцентрировали свое внимание на японских предприятиях за рубежом, в частности в США. Исследования показали, что для того, чтобы приспособиться к западной среде, японские компании вынуждены были приложить все усилия по видоизменению собственных принципов менеджмента. Однако японские компании в целом оставались характерно японскими, приспособивая свои принципы за рубежом, применяя определенные особенности японского стиля менеджмента в управлении персоналом. Другими словами, национальная культура в значительной степени повлияла на принципы менеджмента, но культура страны-устроительницы, казалось, преобладала над культурой собственной страны.

Четвертый этап развития японского менеджмента (с 80-х годов XX века) протекает в условиях технологической революции (информатизации) разрабатываются теории, учитывающие приспособление к изменяющимся условиям, системная и ситуационная школы заняли решающие позиции в методологии управленческих исследований: подвижные структуры, открытые системы, стратегия управления; теории, отвечающие за интернационализацию предприятий (появляются работы по теории ТНК, посвященные международному менеджменту, международным сопоставлениям в области менеджмента, управлении персоналом в условиях виртуализации предприятия).

В этот период по мере продвижения японских предприятий на внешние рынки японский стиль управления, а именно, изменения в оценках японского стиля

управления в стране и за рубежом, становится все более и более привлекательным. Возникла необходимость выделения универсальных и особенных черт японского стиля управления. Все эти изменения сопровождались участием (рабочих) в управлении, «гуманизацией» труда, деятельностью небольших коллективов, аргументируемой и специфической мотивацией и лидерством. Основное внимание было уделено таким аспектам, как корпоративный капитализм, собственность и управление на современных предприятиях (Х. Окумура), переход от компаний с центром на отношениях собственности к компаниям с центром управления внутри организации (Т. Мито), теории «самодостаточности» компаний и «отсутствия капитализма в Японии» (Т. Нисияма) и др.

Рассмотрев основные этапы становления японского менеджмента перейдем к рассмотрению философии и основных положений японской модели.

Япония первой в мире начала развивать современный менеджмент персонала на принципе «человек в центре внимания», привлекая всех сотрудников к деятельности предприятий и компаний, к изготовлению качественной продукции с низкими затратами. В бедной природными ресурсами стране традиционно культивируется принцип: «наше богатство – человеческие ресурсы», согласно которому создаются условия для наиболее эффективного использования этих ресурсов [3].

В последние годы во всем мире возрастает интерес к японским формам и методам управления, так как быстрое успешное развитие экономики этой страны разрешило ей занять лидирующее положение в мире.

На процесс формирования японского менеджмента повлияли американские идеи управления. Так, важнейшая идея японского менеджмента о том, что работающий по найму должен всю жизнь трудиться в одной фирме, имеет американское происхождение, но в Японии эта идея дает огромный эффект.

Японский менеджмент постоянно использует наиболее полезные концепции управления западных стран, их методы и технику, приспособляя их к своим

национальным особенностям, сохраняя и усиливая тем самым своей ценности и содействуя установлению особого стиля мышления и методов, присущий только японским менеджерам [4].

Японская модель менеджмента основывается на философии «Мы все одна семья», поэтому важнейшая задача японских менеджеров – установить нормальные отношения с работниками, сформировать понимание того, что рабочие и менеджеры – одна семья. Компании, которым удалось это сделать, достигли наибольшего успеха [3].

Японцы называют организацию «ути», что означает «дом, семья», и убежденные, что можно изменить мировоззрение, разводиться, менять фамилию и имя – невозможно лишь изменить компании.

Практика показывает, что работники, продолжительное время работающие вместе, создают атмосферу самомотивации и самостимулирование. Управление при этом носит в основном рекомендательный характер – в этих условиях не следует слишком четко определять круг обязанностей каждого, так как каждый готов делать то, что необходимо [4].

В результате в японских компаниях практически не наблюдается текучести кадров.

Постоянно вселяя каждому сотруднику компании мысль, что его личное благополучие зависит от результатов деятельности компании, используя материальные и духовные стимулы, в том числе немалые выплаты работникам на социальные цели, японский менеджмент достигает высокой интенсивности и производительности работы.

Особенности японского менеджмента представлены на рисунке 1. Далее поясним его составляющие успеха.



Рисунок 1 – Составляющие успеха японской модели менеджмента

Для понимания японского менеджмента важно рассмотреть обращение японцев в группе. В Японии существует понятие «гири», т.е. «долг чести», что предлагает сотруднику выполнять соответствующие правила поведения, обусловленные его ролью в группе. Эти правила меняются по мере перехода индивида с одной группы в другую (семья, школа, вуз, организации, в которой он работает) [3].

Выполнить «долг чести» индивид может, лишь занимая свое, строго определенное место (что отвечает конфуцианскому принципу «каждому – свое место») и проявляя лояльность относительно группы, т.е. подчиняя свое обращение общественным целям. Соответственно и обращение индивида оценивается не абстрактными критериями добра и злая, а его взносом в групповую деятельность, его полезностью для группы.

Групповые традиции наложили отпечаток на обращение японцев в группе и вне нее. Обращение их вне группы характеризуется замкнутостью и нежеланием контактировать, но в своей группе, в среде постоянных отношений и связей японец готов помочь каждому.

Важной составной частью японского менеджмента есть система пожизненного (или долгосрочного) найма и трудового стажа. Продвижение по службе в Японии прежде всего зависит от возраста и стажа, а потом уже учитываются все другие качества. Служащий, который перешел в другую компанию, теряет трудовой стаж и начинает все сначала. Рабочие, которые меняют место работы, дискриминируются относительно оплаты труда, льгот, пенсии; их рассматривают как людей второго сорта.

Важным методом укрепления связей служащих с руководством и фирмой в целом есть поощрения интенсивного общения один с одним, что выражается в разных формах. Например, каждый день, кроме субботы и воскресенья, весь персонал начинает день из физзарядки и пения гимна своей фирмы. После этого все работники фирмы независимо от их положения декламируют заповеди, вывешенные на стенах и посвященные в основном упорной и добросовестной работе, покорности, усердия, скромности, проявления благодарности [3].

В японских фирмах ежегодно отмечается «День учреждения компании», что дает возможность руководству фирмы воплощать в жизнь идею «общности интересов» предпринимателей и работников [3].

Нормой деятельности для японского менеджера есть ежедневное присутствие на производстве, постоянное общение с людьми, решение всех возникающих проблем на месте, систематические беседы с рабочими и специалистами о путях дальнейшего усовершенствования производства, повышение эффективности хозяйствования. На все жалобы со стороны служащих, как правило, нужна немедленная реакция руководства.

Японский менеджмент использует и определенный порядок найма, продвижение и обучение служащим. При приеме на работу выпускников средних школ и университетов поощряется создание рабочих династий, т.е. прием на работу детей и близких родственников кадровых работников.

Своеобразный и порядок ротации на японских фирмах. В отличие от США, где человек может всю жизнь работать мастером, если это удовлетворяет его и

компанию, в Японии считают, что продолжительное пребывание работника в одной должности приводит к потере его интереса к работе, снижению уровня ответственности. Поэтому трудовая ротация является нормой и часто соединяется с продвижением по службе [4].

Отбор кандидатов в управляющий состав обычно ведется из числа сотрудников компании; при этом преследуется несколько интересов:

- во-первых, найти человека, который детально знает специфику производства;
- во-вторых, усилить преданность работника фирме и сохранить стаж его работы.

В Японских компаниях применяется целая система нематериального (морального) стимулирования эффективных сотрудников: продвижение по службе; выдача премий, ценных подарков; выдача авторских свидетельств; проведение специальных заседаний, на которые отмечается высококачественная деятельность работника; предоставление льгот на покупку акций предприятия; оплачиваемые поездки на предприятия заказчика и т.п. Специфика японского менеджмента, который учитывает психологию людей и их социальный статус, позволила достичь серьезных успехов в промышленности, оказывала содействие усовершенствованию традиционных методов управления кадрами в других странах мира [5].

Рассмотрим американскую модель менеджмента, которая зародилась в середине XIX века с началом промышленной революции, в результате которой возникли крупные компании, названные промышленными корпорациями.

Для начального периода характерно наличие иерархических структур, деления управленческого и исполнительского работы, появление профессиональных и стандартов, зарождение должности нанятого менеджера, формулирование их прав, обязанностей и воспитание ответственности у персонала.

В это время действовали «реформаторы труда» – бизнесмены, промышленники и политических деятелей, которые интересовались проблемами

взаимоотношений рабочих и работодателей, условий труда, а также отношениями между сотрудниками в ходе выполнения производственной программы.

На первом этапе развития менеджмента в Америке (конец XIX века) основные идеи были переняты с западноевропейских моделей, в основном английских, где промышленная революция началась на 100 лет назад.

Второй этап развития американской модели менеджмента приходится на начало XX века и связан с именем Ф. Тейлора, являющегося мировым основоположником менеджмента.

Тейлор же предложил создание систему организации работы, которая базировалась на экспериментальных данных по разделению физического труда в совокупности со следующим анализом этих частей «определение наименьших затрат ресурсов (трудовых, материальных и финансовых) для достижения максимальных результатов».

Основную роль Тейлор отводил объяснению рабочему задач и методов их выполнения, которое должно привести к повышению производительности его персонального труда и, как следствие, повышение эффективности предприятия в целом.

На практике идеи Тейлора помогли обеспечить серьезный рост производительности труда, доказало эффективность применения идей научного менеджмента в производстве.

Третий этап развития менеджмента приходится на (20-40-е годы XX века). В это время в США зародилась школа человеческих отношения, в центре которой был поставлен человека, как личность. К этому направлению можно отнести работы Э. Мэйо и Ф.Ротлисбергера, направление исследований которых касались социологии производственных отношений. Основателем этой школы считается Мэйо (1880-1949), доказывающий, что «управление должно основываться не сколько на интуитивных представлениях о человеке, как на достижениях научной психологии».

Впервые применить психологический анализ к практическим задачам производства попробовал Р. Мюнстерберг – профессор Гарвардского университета США.

Исключая военный период конец 30-х-начало 40-х годов XX века, для которого характерна перестройка промышленности на военные рельсы, интенсификация труда для выполнения оборонных заказов. Для реализации данных целей активно использовались методы конвейеризации (Форд) и бригадной организации труда (Берли, Минз), выдвинутые еще в довоенный период.

Послевоенный период (50-60-е года XX века) характеризуется в развитии американского менеджмента понятием «стратегия». Именно стратегия и стратегическое управление является важнейшим направлением развития американской модели менеджмента в этот период.

Рассмотрим особенности американской модели управления персоналом. Американская модель менеджмента построена на основах классической школы менеджмента, сформулированной Ф. Тейлором.

На современном этапе американская модель менеджмента построена на уверенности в том, что успех фирмы базируется на факторах, которые лежат в её границах. Поэтому фирма становится закрытой системой. Такое изначальное убеждение предопределяет особенности американской модели менеджмента. Этот подход определяет цели и задачи как стабильные элементы, которые сохраняются в течение продолжительного времени. Основная стратегия фирм состоит в непрерывном росте и специализации производства, поэтому для американской модели управления характерен механизм явного и постоянного контроля.

На рисунке 2 представлены основные особенности американского менеджмента, которые заключаются в:

- совершенствовании управления организацией;
- совершенствовании работы с персоналом компаний.

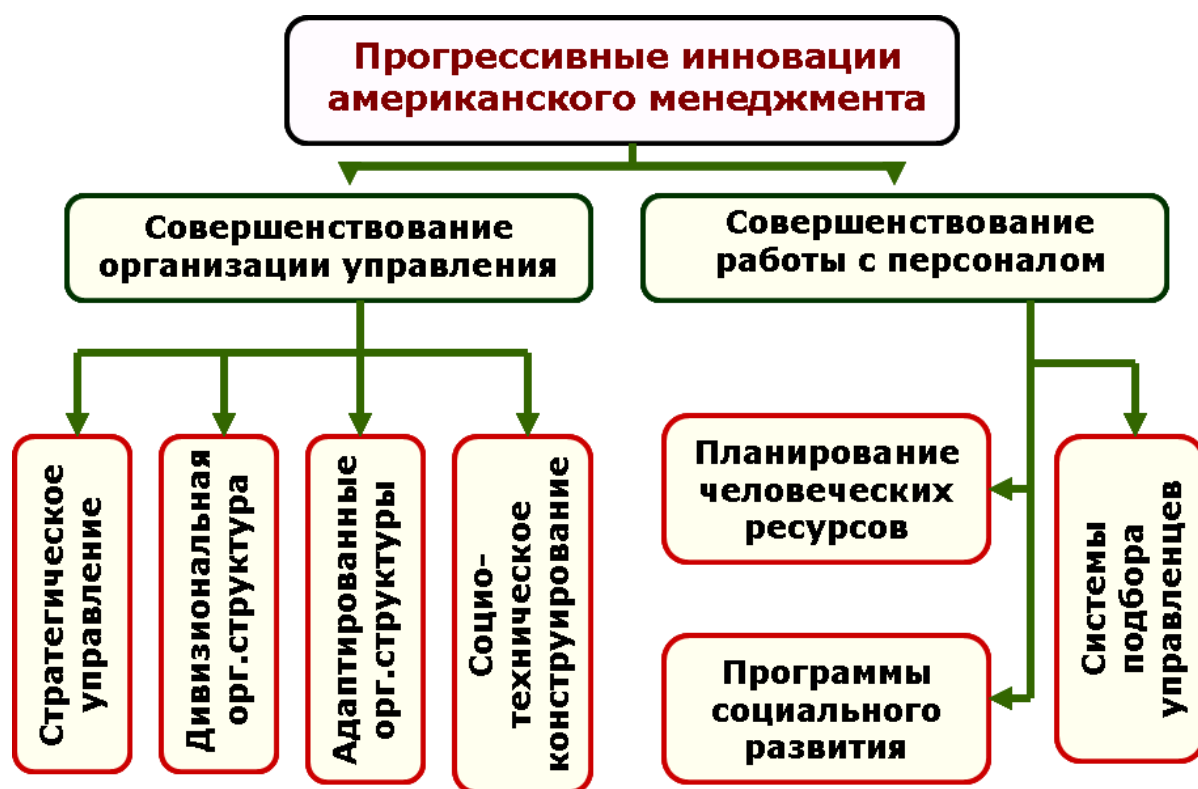


Рисунок 2 – Основные идеи американской модели менеджмента

Для американской модели управления персоналом, в отличие от японской, характерен значительный уровень индивидуализма сотрудников.

Свобода личности предопределяет индивидуальное принятие решений: решение, принятое менеджером, ни при каких обстоятельствах не может быть обсуждено и всегда является обязательным для выполнения.

Вследствие данной особенности наступает не коллективная, а индивидуальная ответственность за результаты выполненной работы. Тем не менее, в рамках одного уровня управления внедряется принцип производственной демократии, т.е. соучастие работников в принятии решений, если это затрагивает их личные интересы. Им предоставляется право самостоятельно собирать всю необходимую информацию, выбирать нужный способ или приём, с целью выполнения главных задач и планов. Иногда работники создают рабочие группы и прочие объединения для решения разнообразных задач.

Однако, несмотря на индивидуализм как основную черту модели, отношение к работнику дифференцированное: он воспринимается сугубо в качестве работника,

а не отдельной личности. Ещё одной важной характеристикой является то, что у работников отсутствует преданность своей компании, что способствует достаточно высокому показателю текучести кадров.

Некоторые из них успевают сменить до десяти компаний за время своей работы. Поэтому процесс найма производится на относительно непродолжительное время и все об этом знают, устраиваясь на работу. Американская модель менеджмента является идеальной моделью для карьеристов. Она может обеспечить быстрое развитие и продвижение работника по карьерной лестнице в рамках его компании. Вместе с тем сотрудник может развиваться специализированно, т.е. выстраивать горизонтальную карьеру [15].

Для этого проводятся разнообразные курсы повышения квалификации при университетах и колледжах.

Таким образом, особенности исторического развития США, развития её экономики и политики, деловых взаимоотношений с помощью американской модели менеджмента персонала обеспечили индивиду карьерный рост и развитие в профессиональном плане.

Несмотря на ярко выраженный индивидуализм, в практике применения американского менеджмента приобрели распространение «супер бригады» – бригады сотрудников с руководителями низшего уровня, которые наделены полномочиями относительно участия в управлении компаниями. Они имеют право принимать оперативные решения, как например, заказывать сырье и комплектующие для работы, набирать сотрудников, принимать участие в стратегическом планировании. Такие бригады, будучи эффективной формой участия работающих в управлении производством, вынуждают менеджеров делегировать часть полномочий. Процесс делегирования полномочий приводит к построению новых эффективных структур (матричных, гибких, дивизиональных), что, в целом, не свойственно классическому американскому менеджменту.

Все это дает возможность сформировать на предприятиях отношения, при наличии которых, менеджер и сотрудники являются партнерами. Человек,

который разделяет цели и ценности своей фирмы, способная сама находить пути их решения и контролировать себя.

1.2 Основы системы управления персоналом

На сегодняшний день менеджеры понимают, что для того, чтобы развиваться, получать прибыль и сохранить конкурентоспособность организации, руководство должно оптимизировать отдачу от вложений любых ресурсов: материальных, финансовых и главное – человеческих. Когда организация действительно беспокоится о людях, ее общая философия, климат и расположение духа обязательно отражается на результатах.

Под управлением персоналом понимаем деятельность организации, направленную на эффективное использование сотрудников (персонала) для достижения целей, как организации, так и индивидуальных (личных) [19].

Из этого следует, что понятие «управление персоналом» имеет два основных аспекта:

- 1) функциональный;
- 2) организационный.

В функциональном отношении под управлением персоналом понимается выполнение важнейших элементов:

- определение общей стратегии;
- планирование потребности организации в персонале с учетом действующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- освобождение персонала;

– построение и организация работ, в том числе определения рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий работы;

– политика заработной платы и социальных услуг;

– управление затратами на персонал.

В организационном отношении управление персоналом охватывает всех сотрудников и все структурные подразделения и организации, которые несут ответственность за работу с персоналом.

Менеджмент персонала состоит из деятельности, направленной на наиболее эффективное использование сотрудников для достижения организационных и личных целей, как показано на рисунке 3 [22].

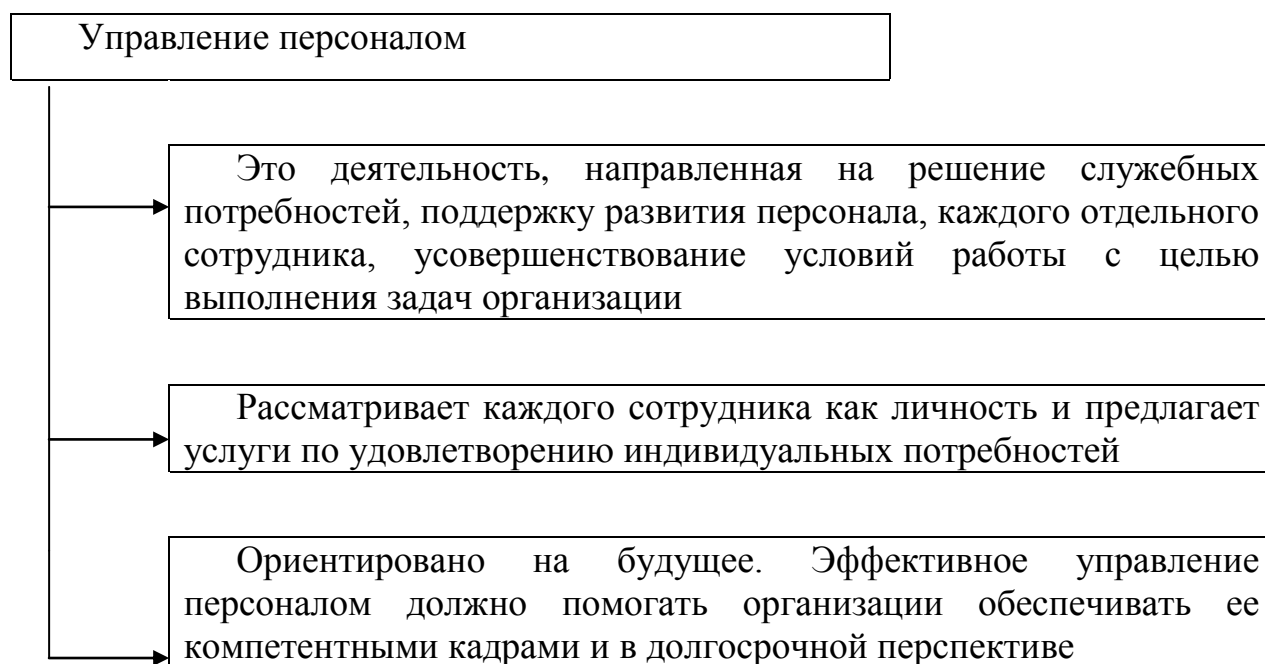


Рисунок 3 – Направления деятельности системы управления персоналом организации

Система управления персоналом организации имеет такие особенности:

– управление персоналом направлено более на практические действия, чем на концептуальные правила и процедуры, придается большего значения решению проблем предприятия и поставленных при условии содействия развития всего

персонала и каждого отдельного сотрудника, создание необходимых условий работы;

– управление персоналом является индивидуально ориентированным на каждого сотрудника как на личность и предоставляет услуги по обеспечению реализации индивидуальных потребностей;

– процесс управления персоналом ориентирован на будущее. Именно он позволяют организации обеспечить его высокопрофессиональными кадрами, что особенно учитывается при разработке стратегий развития.

Основываясь на положения теоретических основ менеджмента, определим, что процесс управления персоналом также включает ряд функций [19]:

1) планирования, которая заключается в постановке целей, разработке правил и последовательности действий, формирование планов и прогнозирование ряда стратегических возможностей;

2) организация, которая заключается в постановке задач перед каждым подчиненным, разделенность на подразделения, делегирование части полномочий подчиненным, разработка каналов управления и передачи информации, координации работы подчиненных;

3) руководство, которая заключается в решении вопроса об определении стандарта для необходимых кандидатов – соискателей определенных должностей, подбор, отбор сотрудников, формирование требований к должностным обязанностям и качеству выполняемой работы, оценка выполнения работ, консультирование сотрудников, обучение и развитие карьеры персонала;

4) контроля, которая устанавливает возможные отклонения от заданных требований по количеству работы, уровня производительности труда, проверки соответствия выполняемых работ установленным стандартам и нормам;

5) регулирование, которая заключается в корректировке работ, изменения определенных требований при необходимости.

К этапам и направлениям управления персоналом в организации можно отнести такие:

- 1) программы для обеспечения равных возможностей занятости сотрудников;
- 2) анализ трудовых процессов и их планирование в организации;
- 3) планирование порядка использования трудовых ресурсов;
- 4) набор сотрудников в организацию;
- 5) отбор персонала по квалификационным и иным критериям;
- 6) определение заработной платы и льгот;
- 7) профориентация и адаптация сотрудников организации;
- 8) непосредственное обучение персонала
- 9) проведение оценки выполнения работы и сопутствующие мероприятия: повышение, понижение, переводение, освобождение; продвижение по службе;
- 10) безопасности и здоровье;
- 11) трудовые отношения;
- 12) дисциплины, контроля, оценки действий персонала;
- 13) внутреннего трудового распорядка;
- 14) условий труда.

В современной рыночной экономике являются распространенными такие понятия как человеческие ресурсы, трудовые ресурсы, персонал, понятие управления человеческими ресурсами, управление персоналом [23].

Грамотные менеджеры достаточно хорошо понимают, что для развития и успеха в конкурирующей среде и обеспечении успешного развития организации, необходимо оптимизировать отдачу от капитала не только в материальные и финансовые ресурсы, а и в человеческие. Даже наиболее капиталоемкие, грамотно построенные организации требуют наличия квалифицированного персонала.

Именно сотрудники ограничивают или увеличивают силу и слабость фирмы. Текущие изменения в окружающей среде, переход от одного к другому этапу жизненного цикла развития организации приводят к изменением в сфере управления персоналом.

Разнообразие аспектов управления персоналом предусматривает соответствующую систематизацию всех составляющих управления персоналом. Управление персоналом выступает одновременно и как система организации, и как процесс, и как структура.

Системный подход к управлению персоналом учитывает взаимосвязь между отдельными аспектами управления персоналом и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создание соответствующего механизма управления.

Организационная структура системы управления персоналом – это совокупность взаимозависимых подразделов системы управления персоналом и должностных лиц. Она отражает сформированную совокупность прав, полномочий, ролей и видов деятельности персонала, объединение их в рамках подразделов разных уровней управления. Организационная структура системы менеджмента персонала является основой организационной структуры управления организацией.

Наиболее часто на практике встречаются элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры. Элементарная организационная структура управления персоналом отбивает двухуровневое руководство, при котором выделяется верхний уровень (руководитель) и нижний уровень (исполнитель). Как правило, она используется в небольших организациях.

Линейная организационная структура управления персоналом припускает относительную автономность в работе и в целом характеризуется простой одномерностью связей (только по вертикали), а также возможностью самоуправления. Такой подход применяется тогда, когда выполняемые функции однотипные, а персонал не дифференцируется за специальностями (например, в бригадах, звеньях, семейном бизнесе, малом предпринимательстве).

Функциональная организационная структура (более всего часто используемый тип структуры) формируется там, где появляются функциональное разделение труда и функциональная специализация. Как только отдельные функции

получают организационное закрепление (выделение), в организации сразу составляется такая организационная структура, которая согласовывает все подразделения в единое целое и устанавливает связь подчинения.

Матричная организационная структура управления персоналом представляет собой такую систему, в которой базовым элементом становится не отдельная функция или вид деятельности, а многофункциональная команда или группа сотрудников, призванных отвечать за удовлетворение всего набора запроса потребителей их услуг и требований рынка.

Надо заметить, что выбор той или другой структуры управления персоналом зависит от ряда факторов:

- размера и степени разнообразия деятельности;
- организационно-правовой формы организации;
- технологии;
- отношение организации со стороны руководителей и сотрудников;
- динамики внутренней среды;
- стратегии управления персоналом.

1.3 Особенности системы управления персоналом ресторана

Как определялось выше, управление персоналом может рассматриваться как система, как структура и как процесс. В последнем случае управления персоналом как специфическая деятельность осуществляется с помощью разных методов (способов) влияния на сотрудников. При этом надо иметь в виду, что на практике имеют место разные классификации таких методов.

Так, в зависимости от характера влияния на человека выделяют: методы стимулирования, связанные с удовлетворением определенных потребностей сотрудника; методы информирования, которые припускают передачу сотруднику сведений, которые разрешат ему самостоятельно строить свое организационное поведение; методы убеждения, т.е. непосредственного целенаправленного

влияния на внутренний мир, систему ценностей человека; методы (административного) принуждения, основанные на угрозе или применении санкций.

А.Я. Кибанов предлагает немного другую (хотя и связанную с предыдущей) классификацию методов управления персоналом, выделяя три группы таких методов:

– административные методы: формирование структуры и органов управления; установление госзаказов; утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений; подбор и размещения кадров; разработка положений, должностных инструкций и стандартов деятельности организации;

– экономические методы: технико-экономический анализ; технико-экономическое обоснование; планирование; материальное стимулирование; ценообразование; налоговая система; экономические нормы и нормативы;

– социально-психологические методы: социальный анализ в коллективе работников; социальное планирование; участие работников в управлении; социальное развитие коллектива; психологическое влияние на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, развитие у работников инициативы и ответственности).

Рассматривая более детально содержание и характер методов, надо иметь в виду, что административные методы отличаются прямым характером влияния; они обязательны для выполнения, не допускают воли выбора сотрудников и допускают санкции за невыполнение распоряжений. Экономические и социально-психологические методы имеют косвенный характер влияния, отсутствие четко определенного времени и обязательности этого влияния. Они допускают в известных границах волю индивидуального выбора и поведения, во многом зависят от индивидуальных особенностей работников. Точно установить силу и конечный эффект влияния указанных методов довольно тяжело, но в целом

данные способы управления, особенно экономические, занимают ведущее место в управлении персоналом, выступая как бы фундаментом управленческого влияния.

Далее рассмотрим организацию управления в ресторанах. Директор (менеджер) ресторана организует всю работу заведения и несет ответственность за его состояние и деятельность.

Другие руководящие работники (менеджер по производству (главный технолог), менеджер по обслуживанию) руководствуются в своей деятельности утвержденными генеральным менеджером должностными инструкциями, составленными на основе квалификационных характеристик должностей этих работников.

Менеджер по производству (главный технолог) является ключевым лицом, которое несет ответственность за производственную деятельность ресторана и качество продукции. В мелких заведениях общественного питания является одновременно и помощником директора ресторана. Менеджер по производству организует работу, обеспечивая приготовление пищи высокого качества, широкого ассортимента, распределяет обязанности поваров, составляет график выхода на работу производственного персонала, постоянно контролирует соблюдение технологии приготовления блюд, норм использования сырья, санитарных правил, наличие у поваров на рабочих местах технологических карт, разрабатывает меню, в составе комиссии проводит бракераж готовой пищи.

Специалисты – категория работников, которые занимаются непосредственно анализом информации, которая поступает, разработкой технических, экономических и организационных решений. К ним принадлежат инженеры и техники всех специальностей, технологи, экономисты, бухгалтеры, товароведы, юристы-консультанты и другие специалисты, которые осуществляют разработку и внедрение форм организации производства и обслуживание, методов планирования и учета производственно-хозяйственной деятельности, снабжение, контроль за работой ресторана. Это работники торговых, производственных,

планово-экономических, финансовых, юридических и других служб заведения ресторанного хозяйства.

К техническим исполнителям принадлежат секретари, операторы и другие работники, на которые возлагаются функции по получению, обработке, передаче и хранения разной информации, своевременное донесение ее к руководителям и специалистам.

Менеджер по обслуживанию является организатором всей работы в торговом зале заведения ресторанного хозяйства. Основная его задача состоит в доброжелательном приеме посетителей, в своевременном предоставлении им всего, чем владеет заведение ресторанного хозяйства, – уют, вкусные кушанья, приятная музыка, возможность танцевать, и, конечно же, высокий уровень сервиса. Причем, организовать это все нужно так, чтобы посетители ощущали себя комфортно, были удовлетворены обслуживанием.

Функции менеджера по обслуживанию состоят в заведовании столом и кухней и распоряжению в ресторане, что является главной обязанностью менеджера по обслуживанию. В ресторане менеджер по обслуживанию выполняет функцию хозяина, который создает здесь атмосферу гостеприимности.

Менеджер по обслуживанию проверяет состояние помещений ресторана, соблюдение персоналом, который работает в торговом зале, требований относительно опрятности и правил личной гигиены. Отвечает также за организацию обучения персонала правилам, принятым в заведении ресторанного хозяйства, изучение документов относительно обслуживания клиентов в ресторане, лимитов на отдельные виды питания.

Кроме того, менеджер по обслуживанию осуществляет контроль за сервировкой столов, а также за соблюдением правил торговли, дисциплины в зале. Ученые, которые работают над изучением методов управления персоналом, приходили к выводу, что так называемые «сборы-пятиминутки», которые проводятся менеджером перед началом работы, очень эффективно и плодотворно влияют на работу персонала. Обычно такое мероприятие содержит доклад

старшего официанта о том, сколько человек определенной группы официантов находятся в зале, какие столы закреплены за каждым из них, проверка внешнего вида официантов и других работников торгового зала, степени их готовности к обслуживанию. Одним из главных задач данных кратких совещаний есть анализ ошибок официантов, допущенных в работе предыдущего дня, а также получение благодарности или замечаний. Другой важной частью является пояснение менеджера по обслуживанию об особенностях будущего трудового дня (инструктаж).

Менеджер обязан информировать официантов, барменов, бельевщиц, нарезчиков хлеба об изменениях в работе, приказах, распоряжениях по ресторану. Для проведения такого собрания менеджер по обслуживанию имеет право привлечь начальников цехов, отделов, служб заведения ресторанного хозяйства. На таких мероприятиях присутствие директора или его заместителя желательно, поскольку прибавляет собрание им большой значимости и осознание персоналом ответственности за свою работу.

Менеджер по обслуживанию должен владеть ощущением заботы, общительности, пониманием коллег по работе. Посоветовавшись со старшими официантами, менеджер по обслуживанию распределяет официантов по местам работы в зависимости от их знаний и практических навыков. Для проведения банкетов или фуршетов он назначает старшего по обслуживанию.

Только после вышеупомянутых распоряжений менеджер по обслуживанию приступает к выполнению своей основной задачи - встречи гостей. На протяжении целого дня он должен держать в памяти много важной информации, а в первую очередь число свободных мест. Как показывает практика, в некоторых ресторанах для удобства и повышения качества обслуживания используется современное техническое оснащение, как например, табло, которое светится. Благодаря системе электронной связи такую нужную информацию гости могут получить самостоятельно, взглянув на табло.

Менеджер по обслуживанию всегда находится в зале, встречает гостей и предлагает им занять столик, а также обязан дипломатично на первой стадии решает все конфликты, которые возникают, руководствуясь правилом «клиент всегда прав».

Большая ответственность полагается на менеджера по обслуживанию при подготовке и проведении в закладе ресторанного хозяйства разных приемов. Он ведет учет заказов на приемы и банкеты, непосредственно руководит обслуживанием. При этом менеджер по обслуживанию согласовывает с заказчиками приема все организационные вопросы. Менеджер по обслуживанию также принимает участие в работе за оценкой качества работы (по торговой группе), ведет журнал учета.

Он выборочно, но систематически проверяет точность оформления счетов и расчетов официантов с гостями, полноту и правильность отпуска кухней продукции, чистоту посуды в сервизной.

После рабочего дня менеджер из обслуживания следит за внесением в кассу официантами авансовых сумм и выручки за день, сдачей посуды и приборов в сервизную, своевременным выходом обслуживающего персонала.

В крупных заведениях ресторанного хозяйства работой с кадрами, подбором кадров и их расстановкой занимается менеджер из кадров. А в малых заведениях ресторанного хозяйства эти функции осуществляет менеджер по обслуживанию.

Подбор кадров обеспечивается соответствующей системой, которая включает перечень необходимых требований к работникам, формированию кадрового резерва на выдвижение, работу с кадровым резервом.

Выводы по разделу один

В ходе написания первого раздела работы можно сделать ряд обобщающих выводов.

Управление персоналом является важнейшей составляющей в системе менеджмента ресторана. Как успех, так и неудачи находятся именно в этой плоскости. Современные рестораны работают в среде, степень неопределенности

которых значительно выше, чем в предыдущие года. Такие условия нуждаются в системном подходе к управлению персоналом.

Эволюция менеджмента привела к переходу от модели заботы о своих работников через модель формирования и управление трудовыми договорами к модели архитектуры кадрового потенциала предприятия.

Менеджер как архитектор кадрового потенциала играет ведущую роль в разработке и реализации долгосрочной стратегии предприятия. Его миссия – обеспечить организационную и профессиональную когерентность составного кадрового потенциала. В этом процессе главными элементами выступают кадровая политика и стратегия на начальном этапе развития предприятия и периодическая оценка персонала.

Технология управления персоналом инкорпорируется в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом становится компетенцией высших должностных лиц ресторана. Изменяется характер кадровой политики, которая становится более активной и целенаправленной [31].

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНА «СОВА»

2.1 Краткая характеристика ресторана «Сова»

Ресторан «Сова» расположен в городе Челябинск, проспект Ленина, 59. Ресторан расположен в центральной части города, как показано на рисунке 4, и представляет собой довольно респектабельное заведение общественного питания, предлагающее своим посетителям блюда русской кухни, европейской кухни, а также новинку сезона – блюда молекулярной кухни.

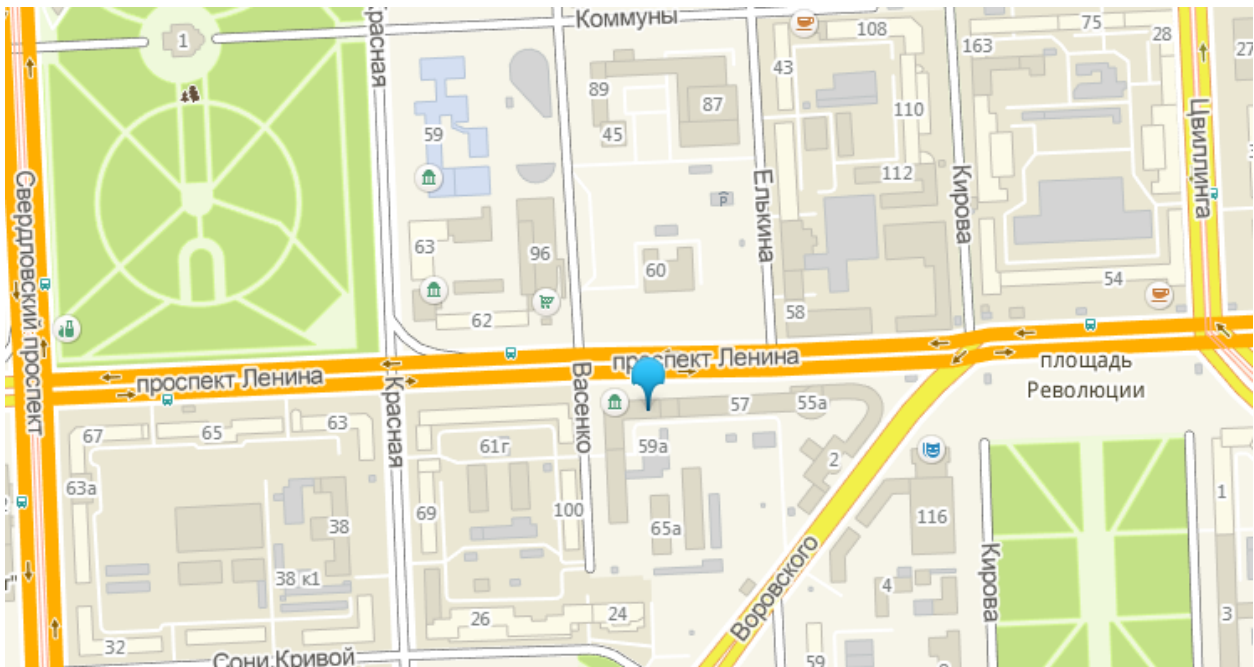


Рисунок 4 – Местоположение ресторана «Сова» на карте Челябинска

Ресторан является собственником первого этажа здания. Перестройка помещений под ресторан осуществлена в строгом соответствии с законодательством Российской Федерации.

Все правоустанавливающие документы оформлены в соответствии с действующим законодательством, претензий со стороны государственных контролирующих органов нет.

Форма собственности – частное предприятие.

Штат ресторана состоит из:

- управляющий – 1 чел.;
- менеджер по персоналу – 1 чел.;
- бухгалтер – 1 чел.;
- шеф-повар – 1 чел.;
- повар – 3 чел.;
- помощник повара – 4 чел.;
- администратор зала – 2 чел.;
- официант – 8 чел.;
- уборщики – 2 чел.;
- посудомойки – 2 чел.;
- сторож/подсобный рабочий – 1 чел.

Итого: 26 человек.

На рисунке 5 представлена организационная структура ресторана «Сова».

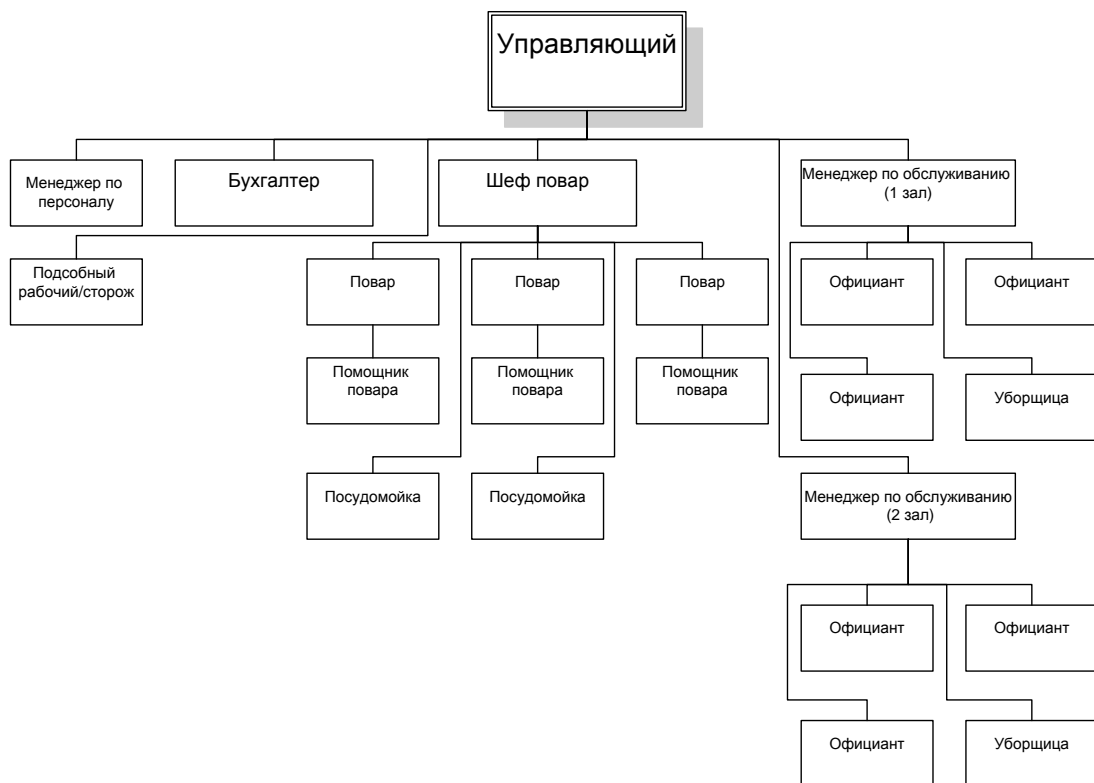


Рисунок 5 – Организационная структура ресторана «Сова»

Виды предоставляемых услуг рестораном «Сова»:

- 1) организация и обслуживание банкетов (свадеб, поминок, дней рождения, юбилеев) до 80 человек;
- 2) обслуживание клиентов в кафе/баре ресторана;
- 3) проведение дискотек, выступление творческих аниматорских коллективов;
- 4) просмотр спортивных мероприятий в уютной обстановке;
- 5) организация индивидуальных встреч (романтический ужин, деловой обед) в комнатах на втором этаже.

б) максимальное одновременное число клиентов составляет 150 человек.

Работа ресторана началась в 2004 году. Таким образом, на сегодняшний день ресторан уже 15 лет успешно присутствует на рынке ресторанов Челябинска.

На рисунке 6 показаны основные конкуренты данного ресторана в центральной части города. Необходимо отметить, что ресторан находится в центре города и конкуренция очень высокая.

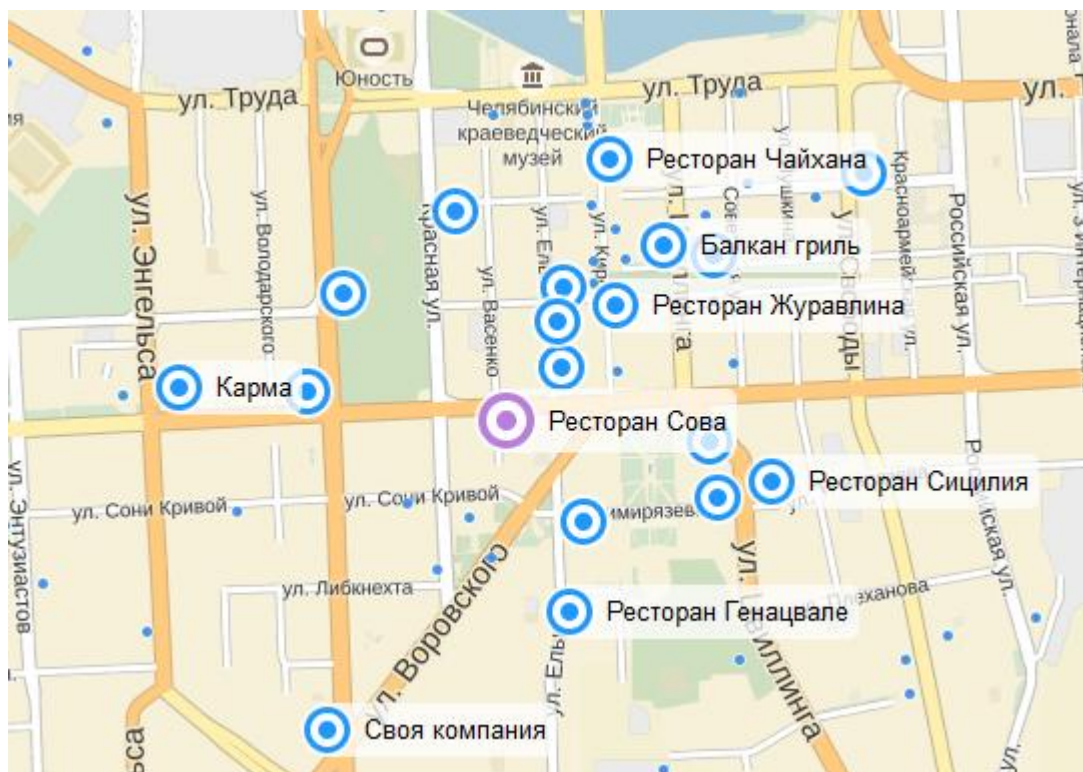


Рисунок 6 – Основные конкуренты ресторана

Рассмотрим конкурентов ресторана «Сова».

Ресторан «Бухара» Челябинск, ул. Елькина, 45а, оф. 2. Предлагает восточную и европейскую кухню, цены ресторана высокие, имеет тематической восточное оформление.

Ресторан «Променад» Челябинск, ул. Елькина, 43. Ценовая категория – очень высокая. Предлагает клиентам блюда европейской кухни, имеет значительную винотеку.

Сравнительный анализ конкурентов представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ конкурентов ресторана «Сова»

Ресторан	Сильные стороны	Слабые стороны
«Променад»	1) наличие постоянной обеспеченной клиентуры; 2) значительная винотека; 3) традиции и безупречная репутация	1) ограниченность числа клиентов; 2) отсутствие инновационных путей развития; 3) отсутствие понятной маркетинговой политики
«Бухара»	1) большой поток клиентов; 2) агрессивная маркетинговая политика, дающая хорошие результаты; 3) тематическое оформление	1) примитивная кухня; 2) средняя репутация; 3) узконаправленный сегмент услуг
«Сова»	1) наличие постоянных клиентов; 2) легкоузнаваемый стиль; 3) длительность присутствия на рынке	1) Проблемы с поставкой деликатесов из Европы 2) Высокая цена продукции

Как можно увидеть по результатам анализа, ресторан «Сова» обладает конкурентными преимуществами на высококонкурентном рынке. Основные конкурентные преимущества связаны с ценой продукции и безупречном обслуживанием. Важной компетенцией ресторана является инновационность ресторанных идей.

Так ресторан предлагает новую, инновационную на российском рынке услугу – молекулярную еду, а также мастер-классы по ее приготовлению. Наличие

данного предложения позволяет ресторану выигрывать в конкуренции относительно представленных в таблице 1 ресторанов.

Проведем SWOT-анализ анализируемого ресторана, представленный в таблице 2.

Таблица 2 – SWOT-анализ ресторана «Сова».

Сильные стороны	Слабые стороны
1 Устойчивое положение на рынке	1 Наличие только одного ресторана
2 Высокое качество услуг и сервисное обслуживание	2 Слабый маркетинг, недостаточное развитие маркетинговой сети
3 Достаточная прибыль	3 Высокая инвестиционная составляющая бизнеса
4 Налаженные связи с поставщиками	4 Государственный контроль и давление на предприятие и отрасль.
5 Высокая деловая репутация	5 Высокая цена продукции
Возможности	Угрозы
1 Высокий инновационный потенциал компании (молекулярная еда) как новинка для рынка	1 Насыщение рынка предложениями с более низкими ценами
2 Открытие еще одного зала	2 Высокая конкуренция рынка
3 Расширение интересов покупателей к отечественной кухне	3 Рост курса доллара/евро к рублю
4 Удачное месторасположение ресторана в центре города	4 Низкое качество рабочей силы на рынке труда и отсутствие достаточного количества квалифицированных кадров
	5 Трудности с поставкой деликатесов из Европы

По результатам SWOT-анализа, можно сделать выводы о том, что ресторан занимает устойчивое положение на рынке ресторанных услуг, внедрена современная система управления качеством продукции и услуг, прибыль пока достаточна, хотя и снизилась в последний год, существуют долгосрочные контракты с поставщиками продуктов, по результатам анализа уровня деловой репутации – репутация ресторана – высокая.

В то же время ресторан не имеет филиалов и полностью зависит от производственной деятельности одного ресторана. Для наращивания присутствия на рынке нужны постоянные инвестиции (кредиты), стоимость которых постоянно растет. Цена на продукцию выше среди конкурентов.

Возможности ресторана следующие: у компании есть высокий инновационный потенциал, ресторан вывел на рынок новую услугу – молекулярную еду, существует возможность расширения ресторана за счет введения в эксплуатацию еще одного зала. У посетителей возникает интерес к отечественной кухне. Ресторан находится в проходном месте в центре города и имеют устойчивую клиентскую базу.

Однако насыщенность рынка ресторанных услуг предложениями с более низкими ценами. На рынке существует высокая конкуренция, рост рынка доллара/евро привел к резкому повышению цен на импортную продукцию, возникают трудности по поставкам деликатесов из Европы для европейской кухни.

Таким образом, ресторан «Сова» работает в условиях жесткой конкуренции, для приобретения и поддержания конкурентной позиции необходимо постоянно развиваться, предлагать клиентам новые продукты, контролировать цены и развивать персонала, ведь только высококачественное обслуживание способно привлечь новых клиентов и сохранить существующих.

Клиенты, которые приходят в ресторан рассчитывают не только на вкусные блюда, но и на безупречное обслуживание.

Рассмотрим основные финансовые и производственные показатели результатов деятельности ресторана «Сова». Данные показатели представим в динамике и сделаем обобщающие выводы (см. таблицу 3).

Таблица 3 – Основные экономические и производственные показатели деятельности ресторана «Сова»

Показатели	Ед. изм.	2017 год	2018 год	Отклонения (+/-)	Темп изменений, %
1 Количество посетителей	чел.	16520	17980	1460	108,84
2 Штатная численность персонала	чел.	25	26	1	104,00
3 Среднесписочная численность персонала	чел.	25	26	1	104,00
4 Фонд оплаты труда	тыс. руб.	572,31	606,91	34,59	106,04
5 Объем услуг	тыс. руб.	34500	40200	5700	116,52
6 Рентабельность реализованных услуг	%	4,61	1,21	-3,41	26,09
7 Общая прибыль от реализации	тыс. руб.	3220	940	-2280	29,19
8 Продуктивность	тыс. руб.	1854,11	2389,21	535,11	128,86
9 Трудоемкость	час	0,05	0,04	-0,02	77,78
10 Средняя месячная заработная плата 1 работника	руб.	22892,4 1	23342,3 1	449,91	101,97
11 Прибыль на 1-го работника	руб.	128,81	36,15	-92,65	28,07

Анализ таблицы 3 позволяет сделать вывод о том, что по сравнению с 2017 годом в 2018 году показатели посещения ухудшились, прибыль упала практически на 70 %, число посетителей на 5,2 %.

В таблице 4 приведены показатели работы ресторана за 2016-2018 год.

Таблица 4 – Основные показатели деятельности ресторана

Показатель	2016	2017	2018	Изменение, %
Число посетителей, чел.	20021	16520	17980	94,80

Окончание таблицы 4

Средняя стоимость чека, руб.	600	850	1050	175,00
Количество посадочных мест, шт.	100	100	100	100,00

Проведем диагностику этапа жизненного цикла ресторана, исходя из модели И.Адизеса.

Предложенная И.Адизесом концепция управления организацией предполагает обеспечение эффективности функционирования и результативности компании, как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде развития. Такой успех держится на четырех определяющих функциях:

- Р (providing needs) – удовлетворении требований (запросов) клиентов;
- А (administration) – соблюдение установленного административного порядка;
- Е (entrepreneurship) – поощрение предпринимательства;
- I (integration) – синтез атмосферы сотрудничества.

Функции Р и А являются краткосрочными, а Е и I – долгосрочными.

Такой подход на практике оказался довольно успешным, а последовательность развития и ослабления функций непосредственно отражает жизненный цикл организации. На рис. 7 представлена модель жизненного цикла организации по Ицхаку Адизесу [18].

И. Адизес довольно полно и последовательно описал содержание каждого из предложенных к рассмотрению этапов. Суть этапов жизненного цикла организации описывается с позиции реализации функций Адизеса [18].

Этап 1 – «Зарождение бизнеса». Существует идея, но не существует организации, есть бизнес план, существует функция Е, бизнес-план обеспечит функцию А, если есть описания системы ценностей для коллектива – расширится функция I, при этом начнет работать функция Р – организация начнет создаваться. Код организации на данном этапе Еаір.

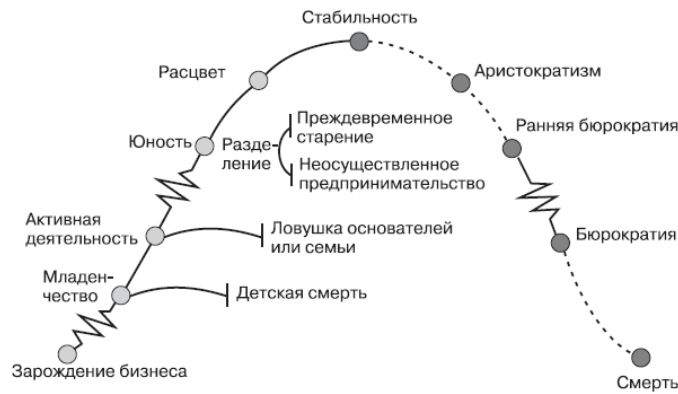


Рисунок 7 – Модель жизненного цикла И. Адизеса

Этап 2 «Младенчество».

Рождение компании происходит тогда, когда основатель переходит от бизнес-плана к непосредственно его выполнению. Поскольку функция Е отвечает за долгосрочную результативность, а Р – за краткосрочную результативность, то на этапе младенчества Е слабеет, а Р наоборот – теряет силу. Код организации на данном этапе – Раеі, что подразумевает исключительно работу над организацией. Труд основателя организации, сконцентрированные полномочия, акцентирование внимания на краткосрочных результатах – основные факторы выживания организации на данном этапе. Проблемы решаются по мере их поступления, работает команда единомышленников не за деньги, а на перспективу. Данный этап не может быть долгим, если совместными усилиями компания выжила – наступает стабильность, нарастает поток клиентов, организация переходит к очередному этапу жизненного цикла.

Этап 3 «Активная деятельность».

На данном этапе организация становится жизнеспособной. Опишем функции, характеризующие данный этап. Основной становится функция Е – ведь руководитель компании, все более рискуя берется за новые сегменты бизнеса, при этом цели расплываются. Таким, образом, требуется синхронизировать функции Е и Р, ведь эти функции, по мнению И Адизеса, несовместимы, повышение Е ведет к уменьшению Р и наоборот. Функциональный код здорового роста на данном этапе имеет вид РаЕі. Серьезная проблема, присущая данному этапу – инициатив

множества, а порядка нет, что говорит о дисбалансе функций Е и А. Структура организации сформирована вокруг персонала – пока еще трудно понять распределение полномочий, происходит гиперконтроль со стороны руководителя.

Этап 3 «Юность».

Необходимо развивать функцию А – устанавливать порядок в организации, этап весьма непрост, недаром на рис. 2 этот этап показан зигзагообразными линиями. На данном этапе необходимо решить три главных проблемы:

- делегирование полномочий;
- смена руководителей;
- смена целевых ориентиров.

Функциональный код здорового этапа «Юности» имеет вид $pAEI$. Возрастающая функция А стабилизирует функцию Е, но не влияет на ее уменьшение/увеличение. Организация становится более предсказуемой и контролируемой. Усиление функции А должно происходить весьма последовательно, иначе оно может привести к кадровому кризису – уходу перспективного управленческого персонала. Наличие общей цели организации позволит развить функцию I, позволяющей компании сохранить целостность. Конфликты на данном этапе совершенно неизбежны [18].

Этап 4 «Расцвет».

Организация гибка и управляема. В первую очередь решаются вопросы кадров, мотивации, оплаты труда, аттестации, тренинга и набора успешного персонала. Сотрудники – вот главная ценность компании на данном этапе. Система отлажена и работает, все сбалансировано. На данном этапе развития ценен командный персонал, сотрудники, которые талантливы, достаточно скромны и способны ужиться в любом коллективе, дополняя друг друга. Функциональный код данного этапа $PAEI$ – возникают комплементарные команды. Естественно – это самый удачный этап жизненного цикла компании. Возникает вопрос. Как долго может функционировать организация на данном этапе. Как оказалось, довольно долго, практически бесконечно при придерживании определенных правил. В таких

компаниях ценятся командные игроки, которые способны слушать мнение других людей.

Этап 5 «Стабильность».

По мере прохождения этапа расцвета с переходом к этапу стабильности изменяется интеграция и соотношение функций Р и Е – относится к содержанию, А и I относится к форме. На данном этапе форма уже начинает преобладать над содержанием, то есть организация минует пик своего развития и стремится к закату. Стабильность успокаивает руководителей. Функциональный код для данного этапа – $PAeI$. Инициативность коллектива снижается. При ослабевании предпринимательской функции, замирает инновационная деятельность.

Этап 6 «Аристократизм».

Функциональный код данного этапа жизненного цикла $PAeI$. Есть управляемость, есть интеграция коллектива, внешне компания стабильна, но теряются функции Е и Р, результаты теряются. Сотрудникам носителям функции Е, которые креативны и инновационны, непросто работать в данной организации. На этом этапе еще не поздно вернуть организацию к этапу расцвета, необходимо применить ряд соответствующих инструментов, в первую очередь связанных с развитием функции Е.

Этап 7 «Ранняя бюрократия».

На данном этапе функция интеграции коллектива I ослабевает, единомышленники превращаются в недоверчивых интриганов. Сотрудники, которые понимают процесс развала организации и стараются что-то изменить подвергаются необоснованным гонениям, организация теряет клиентов. Функциональный код данного этапа жизненного цикла имеет вид $PA0I$, управляемость есть, а вот не месте функции Е ставим ноль.

Этап 8 – «Бюрократизация».

Организация становится формой без содержания, управление, правила и процедуры отлажены на максимальную возможность, но эффект от деятельности организации отсутствует. Разрушение такой организации никому не принесет

вреда, работают в такой организации люди, не желающие что-то менять. Функциональный код данного этапа организации 00A0 [18].

Этап 9 – «Смерть».

Организация не способна противиться внешней среде, ресурс тает, а людей, способных что-то изменить нет. Смерть компании наступает путем потери административной функции, последней связывающей воедино функции, функциональный код этапа – четыре нуля.

Относительно анализируемого ресторана «Сова» можно сделать вывод, что этап жизненного цикла соответствует этапу «стабильность».

Общий вывод о положении ресторана «Сова» в данный момент следующий: ресторан стабильный, хотя частично и проигрывает своим, более старшим конкурентам, как в наличии постоянной клиентской базы, так и в отсутствии четкой политики развития и управления персоналом. Нет понимания клиентской базы, ориентирования рынка услуг, отсутствует бренд заведения, который бы выгодно отличал его от конкурентов.

2.2 Количественно-качественный анализ персонала ресторана «Сова»

Как было показано в предыдущем параграфе выпускной квалификационной работы, число сотрудников ресторана составляет 26 человек. Проведем анализ структуры персонала (рис. 8).

К категории руководитель относится директор, шеф-повар и менеджеры, специалисты – бухгалтер и повара. Остальные сотрудники относятся к категории рабочие.

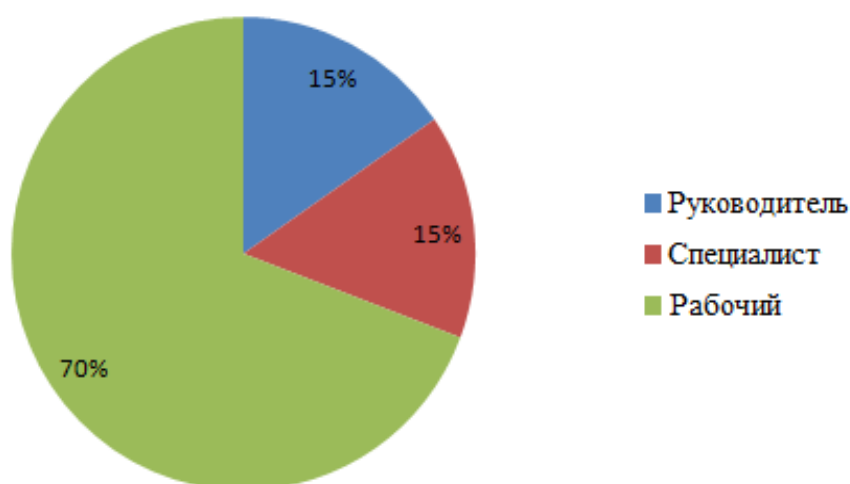


Рисунок 8 – Анализ структуры персонала ресторана «Сова»

Анализ данных, приведенных на рисунке 8, свидетельствует о сбалансированности структуры персонала ресторана.

На рисунке 9 приведена структура персонала ресторана по возрасту:

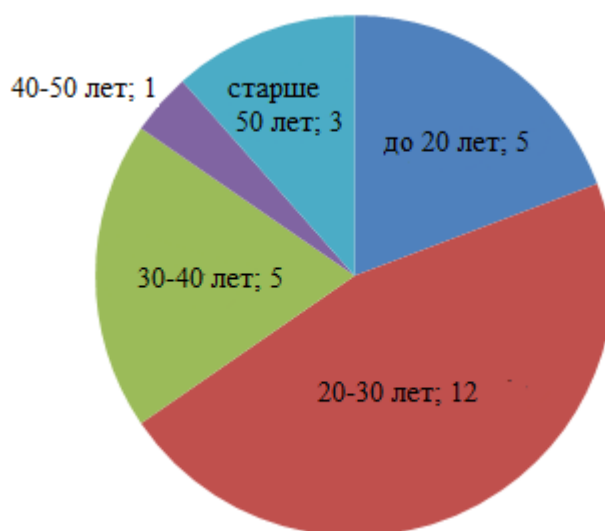


Рисунок 9 – Возрастная структура персонала ресторана «Сова»

Приведенный анализ возрастной структуры ресторана показал, что основное число сотрудников представлено в категории 20-30 лет (12 человек). Сотрудников до 20 лет в ресторане работает 5 человек.

С одной стороны такая тенденция свидетельствует о молодости персонала и его активности, с другой стороны, для персонала такого возраста характерным является высокая текучесть (молодежь подбирает себе место работы, не боясь изменений, в отличие от людей более старшего возраста).

Кроме того, молодежи свойственны демотиваторы, к данной группе необходимо применять специальные методы управления персоналом.

Персонал ресторана – молодой. Сотрудников в возрасте более 50 лет в ресторане – 3. Такое количество не влияет на возрастную структуру персонала.

На рисунке 10 представим структуру персонала ресторана по уровню образования.

Число сотрудников с высшим образованием в ресторане составляет 27 % (7 человек). Квалифицированных специалистов (имеющих высшее либо среднее специальное образование) 69 % (18 человек).

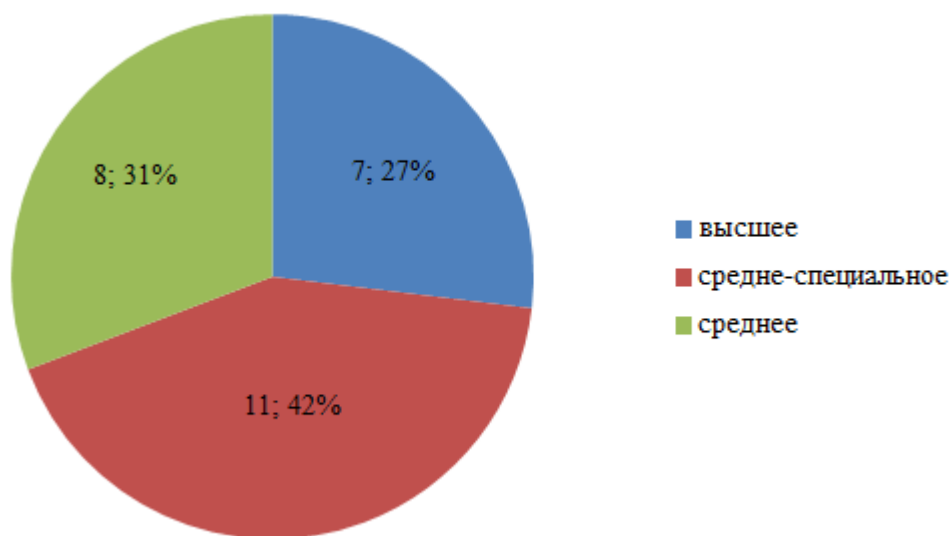


Рисунок 10 – Образовательная структура персонала ресторана «Сова»

Это средний показатель укомплектованности по образованию. Хотя для молодого коллектива и предприятия общественного питания, данная образовательная структура является в целом достаточной.

Проведем анализ персонала ресторана «Сова» по гендерной структуре (см. рисунок 11).

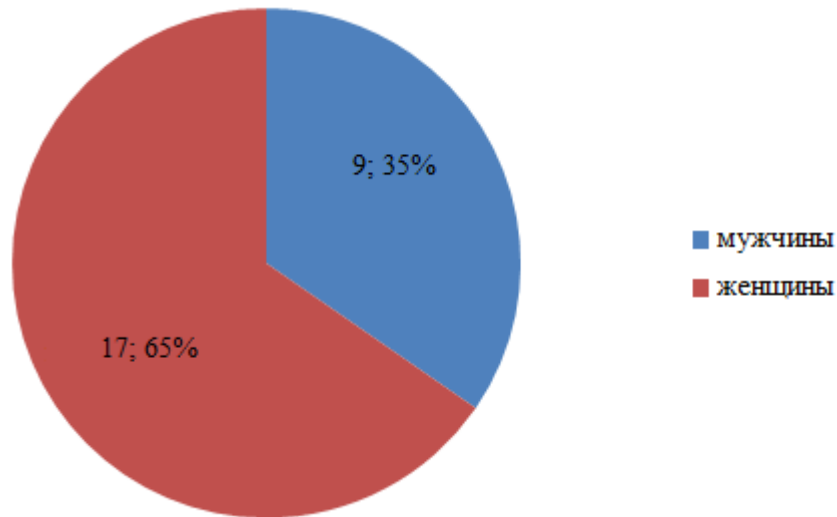


Рисунок 11 – Гендерная структура персонала ресторана «Сова»

Анализ данных, представленных на рисунке 11, говорит о том, что персонал ресторана преимущественно женский, следовательно, к нему необходимо применять методы управления, свойственные преимущественно женским коллективам.

На рисунке 10 покажем динамику нарушений трудовой дисциплины сотрудниками ресторана в динамике 2016-2018 года (случаев в год).

Анализ данных, приведенных на рисунке 12, свидетельствует о том, что число нарушений трудовой дисциплины в 2018 году выросло по сравнению и с 2016 и с 2017 годом (за исключением ошибок в расчетах). Это свидетельствует о наличии проблемных вопросов в организации управления персоналом ресторана «Сова».

Далее проведем анализ показателей движения сотрудников ресторан «Сова» для определения системных проблем в управлении персоналом предприятия общественного питания.

Анализ данных, приведенных в таблице 5, свидетельствует о высокой текучести кадров в ресторане.

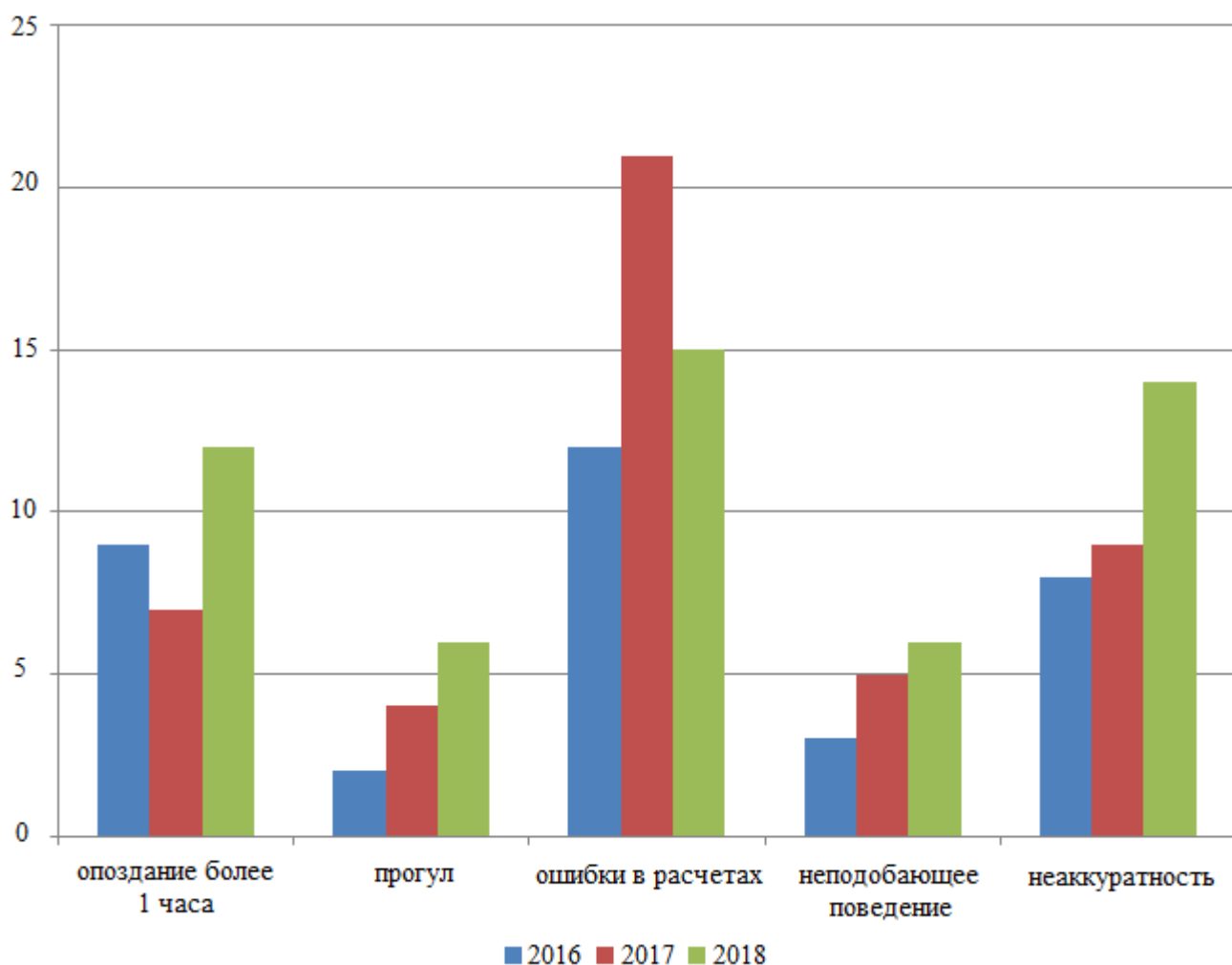


Рисунок 12 – Динамика нарушений трудовой дисциплины в ресторане
(число случаев в год)

Далее проведем анализ показателей движения сотрудников ресторан «Сова» для определения системных проблем в управлении персоналом предприятия общественного питания.

Анализ данных, приведенных в таблице 5, свидетельствует о высокой текучести кадров в ресторане.

Таблица 5 – Показатели движения сотрудников в ресторане за 2016-2018 гг.

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год
Среднесписочная численность работников на начало года, чел.	25	26	26
Принято работников - всего	5	7	6
Выбыло работников - всего	5	7	6

Окончание таблицы 5

в том числе:			
по собственному желанию	4	4	4
уволено за прогул и за другие нарушения трудовой дисциплины	1	2	2
по производственной или общегосударственной потребности		1	
Среднесписочная численность рабочих на конец года, чел.	25	26	26
Коэффициенты:			
Оборота по приему (стр.2/ стр.1)·100	23,08%	23,08%	23,08%
Оборота по выбытию (стр. 3/ стр.1)·100	23,08%	23,08%	23,08%
Общего оборота $\{(\text{стр.2} + \text{стр.3}) / \text{стр.1}\} \cdot 100$	23,08%	23,08%	23,08%
Текущести кадров $\{(\text{стр.4} + \text{стр.5}) / \text{стр.1}\} \cdot 100$	23,08%	23,08%	23,08%

Причиной данного явления является молодость персонала ресторана, а также наличие системных проблем в управлении персоналом.

Далее проведем диагностику проблем в управлении персоналом, чему и посвящен следующий параграф выпускной квалификационной работы.

2.3 Анализ проблем в управлении персоналом ресторана «Сова»

Рассмотрим процесс управления персоналом рестораном «Сова» и сравним с необходимым процессом управления на данном этапе развития, диагностика которого приведен в разделе 2.1 выпускной квалификационной работы.

Естественно, анализ системы управления персоналом компании начнем с нормативно-методического обеспечения.

Нормативно- методическое обеспечение системы управления персоналом как совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, которые устанавливают нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие

данные, используемые при решении задач организации работы и управление персоналом и утверждены в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации соответствуют этапу жизненного цикла ресторана.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит из организации разработки и применение методических документов, а также сведение нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

В компании существуют такие документы как:

- нормативно-справочные, которые включают нормы и нормативы для организации и планирование работы организации;
- документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера, которые регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных сотрудников системы управления персоналом.

Так, для ресторана важными организационно-распорядительными документами есть «Правила внутреннего трудового распорядка», которые включают такие разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения сотрудников ресторана;
- основные обязанности сотрудников ресторана;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрение за успехи в работе;
- ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Важнейшим организационным документом на этапе стабильности развития компании является коллективный договор, который разрабатывается при непосредственном участии менеджеров ресторана и всего трудового коллектива.

Ведь именно коллективный договор – это соглашение, которое составляется трудовым коллективом с администрацией относительно регулирования их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год. На данном этапе развития организации коллектив сформирован и его деятельность и регламентируется коллективным договором.

К документам организационно-методического и методического характера в компании относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом, сюда входят:

- положение по организации адаптации сотрудников;
- рекомендации по организации подбора и отбора сотрудников;
- положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;
- положение по оплате и стимулирования труда;
- инструкция по соблюдению правил техники безопасности.

Разработку этих документов уже выполнил директор ресторана.

Важнейшими внутренними организационно-регламентирующими документами в ресторане «Сова» являются:

- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции.

Большого внимания заслуживает правовое обеспечение системы управления персоналом, т.е. использование средств и форм юридического влияния на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации. Именно несовершенное знание правовых аспектов трудовых отношений становится главной причиной конфликтов между работодателями и нанимаемыми сотрудниками в современных условиях на этапе стабильности организации.

Управление персоналом в ресторане условно можем распределить на две составляющие:

- работу с кадрами;
- непосредственное руководство персоналом.

При этом надо заметить, что работа с кадрами и руководство персоналом в ресторане различаются не только по своему организационному назначению и функциям, но и по субъектам. В отличие от руководства персоналом, субъектами которого являются менеджеры всех уровней, субъектами работы с кадрами должен выступать менеджер по персоналу, который есть в штате ресторана, но работа его организована не удовлетворительно. Выделяем это как проблемный вопрос, требующий решения в дальнейшем в выпускной квалификационной работе.

К кругу его полномочий должны входить вопросы по оперативному управлению деятельностью подразделений, по организации работы персонала, созданию условий, необходимых для выполнения людьми своих обязанностей, приема и увольнения сотрудников, их оценки, поощрения и наказания.

К кругу полномочий менеджеров входит принятие соответствующих решений, которые носят рекомендательный характер, для регулирования деятельности сотрудников, которые непосредственно подчиняются другим (линейным) руководителям. Эти решения обычно касаются методов работы, того, как действовать.

Работа с кадрами и руководство персоналом наиболее взаимозависимые, и в ресторане наблюдается тенденция к их сближению, интеграции, что также характерно этапу жизненного цикла организации «Стабильность». Однако эти две важнейшие сферы управления людьми имеют важную специфику. Они различаются как функционально, так и институционно, что можно проследить путем определения свойств главных функций, которые заключаются в работе с персоналом и руководства персоналом.

В принципе, деятельность сотрудников, занятых работой с кадрами и руководством персоналом, тесно взаимозависимая, поскольку в них объект управления – сотрудники и общие цели – максимально эффективное использование персонала. Вместе с тем, отмеченные расхождения в выполняемых функциях, институциональной принадлежности, правах и обязанностях, властных

полномочиях и индивидуальных целях, часто приводят к конфликтам в отношениях между ними. Обычно линейные руководители более авторитарные и часто склонны поднимать организационные, и юридические нормы, особенно при решении вопросов оплаты, должностного роста, увольнении подчиненных и т.д. Функциональные же менеджеры склонны более строго придерживаться закона и, принятых на предприятии, формальных принципов и норм.

Для предотвращения конфликтных ситуаций в ресторане выработаны несколько способов отладки отношений между двумя областями менеджмента персонала, а именно:

- общее обсуждение проблем и генерация общих кадровых решений, при участии директора ресторана;
- четкое размежевание полномочий, прав, обязанностей между всеми руководителями;
- обучение взаимопониманию и сотрудничеству.

Проведем анализ потребностей и ценностных ориентаций сотрудников, их учет в процессе мотивации трудового поведения в ресторане.

Очень важным в процессе управления персоналом в анализируемом ресторане есть понимание потребностей и ценностных ориентаций работников, их учет в процессе мотивации трудового поведения.

Для увеличения заинтересованности сотрудников ресторана в результативности его функционирования, исходя из диагностированного этапа жизненного цикла организации, необходимо развивать такие компоненты мотивации.

1. Развитие организационной культуры ресторана (система общих для всего персонала ценностных ориентаций и норм). Основные инструменты: открытые принципы руководства и организации труда в ресторане, демократический стиль руководства. При использовании данного компонента в ресторане «Сова» были достигнуты: понимание и признание целей работы ресторана, ориентация на

перспективу, согласование взаимных интересов между сотрудниками организации.

2. Материальное и нематериальное стимулирование персонала (все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставленных работникам), что довольно важно на этапе «Стабильности», который был диагностирован.

3. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с сотрудниками определенных управленческих решений, принятых на рабочем месте, в рабочей группе). Были использованы такие инструменты как делегирование ответственности, добровольное участие в принятии решений. для участие в принятии решений на рабочем месте, привлечение к делу предприятия.

4. Качественная организация рабочего места (оснащение рабочих мест техническими, эргономичными и организационными вспомогательными средствами с учетом потребности работников). Были использованы такие инструменты как технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий работы для достижения цели удовлетворенности состоянием рабочего места, удовлетворение от работы и более качественное выполнение задачи.

5. Довольно важным стимулом на этапе стабильности в труде является информирование сотрудников ресторана о требуемых изменениях в ней.

Ведь на данном этапе жизненного цикла, как было уже определено, организация требует изменений, которые связаны со стратегическим развитием. Это, по мнению И. Адизеса является практически единственным шансом компании избежать следующей стадии «аристократизма» и «бюрократизма», неизбежно ведущие к смерти компании. Отсутствие информированности сотрудников об изменениях в организации труда в ресторане приведет (и приводит на данном этапе жизненного цикла к конфликтам), поэтому менеджмент ресторана в рамках построения эффективной системы управления персоналом должен разработать эффективную систему управления конфликтами.

6. Система оценки персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Инструменты: разные методы оценки результатов работы и возможностей работника. Цель: положительное влияние на обращение, ответственность за свои действия.

Рассмотрим сущность построения системы коммуникаций в ходе управления персоналом рестораном.

Сущность коммуникации представляют взаимосвязи между работниками, подразделениями компании.

Для анализируемого ресторана «Сова» существует два основных вида коммуникаций.

1. Между рестораном и внешней средой. Например, обмен информацией ресторана с потребителями происходит через рекламу и услуги, с государством через налоговые отчеты и систему законодательства. Под действием внешнего окружения проводятся совещания, обсуждение, телефонные переговоры, готовятся служебные записки, видеоотчеты.

2. Между уровнями, подразделениями и сотрудниками.

Коммуникации осуществляются:

- от старших уровней управления к младшим, т.е. «сверху к низу»;
- между разными подразделениями;
- от младших уровней к старшим;
- между отдельными работниками;
- между менеджером и его рабочей группой.

Учитывая характер передачи информации, коммуникации в компании разделяют на формальные (официальные), что созданы руководством фирмы, и неформальные, сформированные на началах межличностных отношений в организации. Основой коммуникаций в ресторане является информация. Под данным термином понимается совокупность сообщений, отображающих конкретный аспект явления, события, производственно-хозяйственного

деятельности. Она может поступать по централизованной, децентрализованной и смешанной схемами.

Рассмотрим элементы и этапы процесса коммуникации в анализируемой компании. Коммуникацию можно вообразить как некий процесс или поток. Проблемы с коммуникацией возникают, а том случае, когда на пути этого потока возникают препятствия или отклонения. Перед тем как коммуникация состоится, необходимо отобразить ее цель в форме сообщения. Сообщения кодируется и передается с помощью определенного канала к получателю, который его декодирует. Результатом данного процесса являются передача информации от одного лица к другому.

Модель процесса коммуникации состоит из семи элементов:

- 1) источник коммуникации;
- 2) кодирование;
- 3) сообщение;
- 4) канал;
- 5) декодирование;
- 6) получатель;
- 7) обратная связь [23].

Отправитель инициирует сообщение путем кодирования мысли. На процесс кодирования влияют четыре фактора: привычки, знание, отношение, и социально-культурная система.

Последним элементом процесса коммуникации есть петля обратной связи, которая обеспечивает контроль успешности передачи коммуникационных сообщений в той форме, в которой они были задуманы.

Коммуникация представляет собой связь между отправителем и получателем и содержит в себе послание. Между людьми в основном существуют два уровня коммуникации: плоскость содержания и плоскость связей (отношений).

Плоскость содержания принадлежит к информации, которая представляет сведения о положении вещей или о событиях. Содержание может быть важное

или незначительное, правильное или неправильное, актуальное или неактуальное и иметь разное значение для получателя и отправителя.

Считается, что при проведении переговоров или конференций нужно стараться использовать содержательную плоскость, чтобы исключить влияние симпатий и антипатий, поскольку часто голосуют не за то или другое предложение, а за того, кто ее вносит.

Результатом есть допущенные ошибки в коммуникации, поскольку используются разные подходы.

Формами коммуникации в ресторане является дигитальная и аналоговая коммуникация. Механизм восприятия коммуникативных сообщений можно проиллюстрировать с помощью так называемого «йохари-окна» (табл. 6), названного по имени Йозефа Люфта и Харри Ингмана.

Это социально-научная модель, которая отображает изменения в восприятии благодаря коммуникации, например, в процессе формирования группы (коллектива). В этой модели четыре параметра отношений между «Я» и другими (А, В, С, Д).

Таблица 6 – Параметры отношений между «Я» (индивидуумом) и окружением в компании

	известно	неизвестно
Мне самому известно	А Общественная мысль	В Слепые пятна
Окружению неизвестно	С Частные сферы	Д Неосознанное

Квадрат А – это сфера свободной деятельности, где поведение и мотивы известны как самому индивиду, так и другим. К этой сфере принадлежат почти все формы вежливости, одежда, деловая информация.

Квадрат В – сфера обучения динамическим тренированным группам: индивид чего-то за собой не замечает, но другие это замечают. Квадрат В определяется как «слепое пятно» самоощущение в социальных контактах, т.е. здесь та часть

поведения, которое для других заметная и поняла, а индивиду неизвестна и потому не подлежит управлению.

Квадрат С – это сфера поведения, которое индивиду известна, но он скрывает ее от других. У каждого человека есть такая сфера личного, т.е. неизвестных другим действий, мыслей и чувств.

Квадрат D – охватывает процессы и состояния, неизвестные ни индивиду, ни другим. Они принадлежат к такой сфере, которая называется в психологии «неосознанное». Эта сфера обсуждается в тренировочных группах только косвенно. Восприятие информации происходит в ходе коммуникативного процесса.

Анализ системы коммуникации при управлении персоналом на этапе жизненного цикла «Стабильность» для анализируемого ресторана показал достаточность коммуникационных процессов.

Рассмотрим систему найма сотрудников компании как элемента управления рестораном.

Для ресторана – повар (помощник повара, официант) – ключевые фигуры ресторанного бизнеса.

Потребность в данных профессиях есть всегда, тому подбор и обучение персонала для ресторана «Сова» не заканчивается некогда. Людей, которые ищут работу намного больше чем нужно работодателю. Важно лишь знать, где их искать, как установить контакт и чем привлечь.

Учитывая многолетний опыт и текущий этап жизненного цикла ресторана, наиболее интересными для компании есть источники поиска через знакомых и родственников уже работающих сотрудников. Но также возможные и другие источники.

Особое внимание можно уделить и «охоте за головами». Переманивание поваров у конкурентов – прием, который с одной стороны считается не корректным, а с другой – используется часто и практически всеми ресторанами. Безусловно, получить опытного повара с постоянными клиентами, которые

исполняют, кроме того, функцию антирекламы конкурентов, достаточно заманчиво, но компания остерегается категории «брокеров» и «скитальцев». Поэтому данный метод на практике практически не применяется, тем более, что на этапе «Стабильность» выбор желающих работать в ресторане достаточен.

Система оценки кандидатов в ресторане имеет ряд градаций.

1. Отличный кандидат. Нет недостатков как в отношении профессиональных качеств, так и относительно личных.

2. Хороший кандидат. Имеет много сильных качеств и нет серьезных недостатков. Может быть принятым на работу.

3. Средний кандидат. Сильные стороны перевешивают выявленные недостатки. Может быть принят на работу.

4. Ниже среднего. Имеет ряд серьезных недостатков, стоит вопрос о целесообразности приема на должность. Может быть принятым на должность как временная мера лишь при определенных обстоятельствах (острая необходимость в сотруднике, отсутствие других результатов).

5. Абсолютно неподходящий кандидат. Много недостатков. Такому кандидату отвечают отказом даже при острой необходимости в персонале.

Обучение персонала проводит менеджер, руководствуясь процедурой наставничества, помогает адаптироваться новому работнику, планирует вместе с ним деятельность, консультирует и контролирует нанятого работника.

Таким образом, было выяснено, что система управления ресторана «Сова» в целом соответствует этапу жизненного цикла компании за исключением отсутствия менеджера по персоналу и построения эффективной системы мотивации в ресторане, данные вопросы выделены в качестве проблемных для решения в следующем разделе выпускной квалификационной работы.

Выводы по разделу два

В ходе написания второго раздела работы можно сделать ряд обобщающих выводов.

Ресторан стабильный, хотя частично и проигрывает своим, более старшим конкурентам, как в наличии постоянной клиентской базы, так и в отсутствии четкой политики развития и управления персоналом.

Приведенный анализ возрастной структуры ресторана показал, что основное число сотрудников представлено в категории до 30 лет. С одной стороны такая тенденция свидетельствует о молодости персонала и его активности, с другой стороны, для персонала такого возраста характерным является высокая текучесть (молодежь подбирает себе место работы, не боясь изменений, в отличие от людей более старшего возраста).

Проведенный анализ проблем в построении системы управления персоналом ресторана «Сова» выделил два вопроса, подлежащие решению:

- оптимизация трудового дня менеджера по персоналу в ресторане;
- построения эффективной системы мотивации труда.

3 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНА «СОВА»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом ресторана «Сова»

С целью совершенствования системы управления персоналом ресторана «Сова» в штате ресторана присутствует менеджер по персоналу с типовыми обязанностями. Менеджер по персоналу, а именно данная категория управленцев выбрана в курсовой работе в качестве объекта исследования структуры затрат рабочего времени, должен обладать способностью управлять кадровой политикой всего ресторана в целом.

Процесс управления кадровой политикой ресторана можно в данном аспекте рассматривать как взаимосвязанную деятельность по:

- прогнозированию потребности в сотрудниках компанией;
- поиску, набору квалифицированного персонала (сотрудников);
- подготовке (переподготовке) сотрудников;
- оценке сотрудников ресторана;
- созданию эффективной системы мотивации и стимулирования сотрудников.

Следует помнить, что кадровая политика ресторана непосредственно связана со стратегией деятельности и развития ресторана.

На сегодняшний день предложено множество развитых методик управления временем для менеджеров. Несмотря на относительную простоту разных методик управления временем, их эффективность для всей ресторана во многом зависит от принятия их сущности директором ресторана. При этом директор ресторана отметил низкую эффективность его работы и поручил выполнить самофотографию рабочего дня с целью его оптимизации. Приведем типовой классификатор затрат времени менеджером (таблица 7). В таблицах 8, 9 приведем

карты самофотографии рабочего дня менеджером по управлению персоналом в ресторане.

Таблица 7 –Типовой классификатор затрат рабочего времени менеджером

Перечень элементов затрат	Шифр затрат
Изучение текущих (нормативных, директивных и др.) документов	01
Поиск и работа с научно-технической, экономической информацией	02
Работа с корреспонденцией	03
Подготовка отчетов, докладов и справок	04
Осуществление переписки	05
Телефонные разговоры	06
Прием посетителей из других подразделений, организаций	07
Участие в производственных совещаниях	08
Участие в собраниях общественных организаций	09
Подготовка собраний совещаний	10
Служебные разъезды	11
Повышение квалификации	12
Общественная работа	13
Проведение собраний, совещаний	14
Беседы с подчиненными	15
Решение оперативных вопросов	16
Решение перспективных вопросов	17
Обход рабочих мест	18
Прием по личным вопросам	19
Личные дела	20
Потери рабочего времени (нерегламентированные перерывы)	21
Прочие затраты времени	22
Регламентированные перерывы	23
Плановые беседы с кандидатами	24

Таблица 8 – Карта самофотографии рабочего времени менеджера по персоналу ресторана «Сова» 1 неделя

Часы наблюдений		День недели						
		Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
		ДАТА						
1	0–15	03	01	03	02	03	03	Выходной
	16–30	03	01	03	02	01	03	
	31–45	05	04	05	02	01	02	
	46–60	01	04	06	01	04	02	
2	0–15	14	04	08	07	08	02	
	16–30	14	04	08	07	08	02	
	31–45	15	04	08	07	14	02	
	46–60	16	04	08	07	15	02	
3	0–15	01	04	15	12	16	12	
	16–30	01	06	15	12	16	12	
	31–45	06	07	15	12	16	12	
	46–60	07	11	15	13	16	12	
4	0–15	07	11	10	13	24	24	
	16–30	07	11	10	13	24	24	
	31–45	16	11	17	15	24	24	
	46–60	17	11	17	16	24	24	
5	0–15	17	11	21	16	03	Выходной	
	16–30	17	11	22	19	04		
	31–45	17	11	23	19	04		
	46–60	17	23	06	06	04		
6	0–15	23	16	24	21	04		
	16–30	22	16	24	23	16		
	31–45	06	16	24	11	16		
	46–60	02	17	24	11	20		
7	0–15	02	17	04	11	20		
	16–30	16	17	04	11	14		
	31–45	16	17	04	05	18		
	46–60	19	17	04	04	07		
8	0–15	22	17	02	04	07		
	16–30	23	21	02	04	07		
	31–45	21	22	02	22	04		
	46–60	18	21	21	21	04		

Таблица 9 – Карта самофотографии рабочего времени менеджера по персоналу ресторана «Сова» 2 неделя

Часы наблюдений		День недели						
		Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	Суббота	Воскресенье
		ДАТА						
1	0–15	01	01	03	02	03	01	Выходной
	16–30	01	01	03	02	03	01	
	31–45	03	02	05	02	02	02	
	46–60	03	02	06	01	02	02	
2	0–15	02	02	08	07	02	03	
	16–30	04	02	08	07	02	03	
	31–45	04	02	08	07	12	03	
	46–60	04	02	08	07	12	03	
3	0–15	14	09	15	12	02	04	
	16–30	14	09	15	12	02	04	
	31–45	08	07	15	12	04	06	
	46–60	08	24	15	13	09	24	
4	0–15	07	24	17	13	09	24	
	16–30	07	24	17	13	24	24	
	31–45	16	24	17	15	24	24	
	46–60	13	24	17	16	24	24	
5	0–15	13	24	21	16	24	Выходной	
	16–30	13	24	22	19	24		
	31–45	13	24	23	19	24		
	46–60	17	24	06	06	24		
6	0–15	23	24	24	21	04		
	16–30	22	23	24	23	04		
	31–45	02	12	24	11	04		
	46–60	02	12	24	11	04		
7	0–15	06	11	04	11	12		
	16–30	16	11	04	11	12		
	31–45	16	11	04	05	20		
	46–60	19	11	04	04	20		
8	0–15	16	11	02	04	22		
	16–30	16	11	02	04	22		
	31–45	16	11	02	22	19		
	46–60	21	11	21	21	19		

Обработка построенных карт самофотографии рабочего времени менеджера по персоналу ресторана показало (таблицы 8, 9), что за две недели наблюдения менеджер выполнил работы в таком объеме (таблица 10).

Таблица 10 – Обобщенные результаты обработки самофотографии

Наименование работ (перечень элементов затрат)	Всего за период наблюдения, мин	Удельный вес, %
Изучение текущих (нормативных, директивных и др.) документов	195	3,69
Поиск и работа с научно-технической, экономической информацией	540	10,23
Работа с корреспонденцией	225	4,26
Подготовка отчетов, докладов и справок	555	10,51
Осуществление переписки	75	1,42
Телефонные разговоры	180	3,41
Прием посетителей из других подразделений, организаций	270	5,11
Участие в производственных совещаниях	180	3,41
Участие в собраниях общественных организаций	60	1,14
Подготовка собраний совещаний	30	0,57
Служебные разъезды	360	6,82
Повышение квалификации	240	4,55
Общественная работа	150	2,84
Проведение собраний, совещаний	180	3,41
Беседы с подчиненными	180	3,41
Решение оперативных вопросов	345	6,53
Решение перспективных вопросов	285	5,40

Окончание таблицы 10

Обход рабочих мест	30	0,57
Прием по личным вопросам	135	2,56
Личные дела	60	1,14
Потери рабочего времени (нерегламентированные перерывы)	180	3,41
Прочие затраты времени	180	3,41
Регламентированные перерывы	135	2,56
Плановые беседы с кандидатами	510	9,66

На основании полученных оценок выполним сравнение фактических показателей затрат времени руководителя (менеджера по персоналу) с плановыми показателями деятельности. Плановые показатели деятельности получим путем экспертного опроса руководителей. Результаты сведем в таблицу 11.

Таблица 11 – Анализ соответствия фактических затрат рабочего времени выполняемым функциям менеджера по персоналу ресторана

Наименование работ (перечень элементов затрат)	Плановые затраты рабочего времени, %	Фактические затраты рабочего времени, %	Δ (\pm)
Изучение текущих (нормативных, директивных и др.) документов	4	3,69	0,31
Поиск и работа с научно- технической, экономической информацией	6	10,23	-4,23
Работа с корреспонденцией	2	4,26	-2,26
Подготовка отчетов, докладов и справок	12	10,51	1,49

Окончание таблицы 11

Осуществление переписки	1	1,42	-0,42
Телефонные разговоры	2	3,41	-1,41
Прием посетителей из других подразделений, организаций	3	5,11	-2,11
Участие в производственных совещаниях	5	3,41	1,59
Участие в собраниях общественных организаций	2	1,14	0,86
Подготовка собраний совещаний	2	0,57	1,43
Служебные разъезды	5	6,82	-1,82
Повышение квалификации	6	4,55	1,45
Общественная работа	3	2,84	0,16
Проведение собраний, совещаний	2	3,41	-1,41
Беседы с подчиненными	5	3,41	1,59
Решение оперативных вопросов	10	6,53	3,47
Решение перспективных вопросов	10	5,40	4,60
Обход рабочих мест	0,50	0,57	-0,07
Прием по личным вопросам	0,50	2,56	-2,06
Личные дела	0	1,14	-1,14
Потери рабочего времени (нерегламентированные перерывы)	0	3,41	-3,41
Прочие затраты времени	2	3,41	-1,41
Регламентированные перерывы	2	2,56	-0,56
Плановые беседы с кандидатами	15	9,66	5,34

Таким образом, были получены и частично обобщены результаты оценки рабочего времени менеджера по персоналу ресторана по результатам проведения самофотографии рабочего дня на протяжении 2-х недель. Далее проведем анализ затрат рабочего времени менеджером по персоналу ресторана.

Проведем анализ затрат рабочего времени. Для анализа уровня организации труда менеджером по персоналу ресторана было использовано ряд показателей:

- структура затрат;
- использование фонда рабочего времени;
- объем временных потерь и иных непроизводительных затрат.

Данные показатели отражают как положительную сторону организации труда менеджером, так и выявленные недостатки в планировании.

Для анализа затрат рабочего времени используем их классификацию. Все рабочее время менеджера по персоналу в процессе анализа разделим на время работы и время для перерыва.

Под временем работы понимаем период, в течение которого непосредственно и выполняется работа, которая соответствует достижению поставленных перед руководителем целей. При этом время работы должно быть разделено на:

- время для выполнения должностных обязанностей;
- время работ, которые включены в план работы менеджера;
- время на работу, которая не предусмотрена должностными обязанностями (не включенная в план);
- время непроизводительной работы.

Время для перерыва содержит время, когда руководитель не занят непосредственно своей деятельностью по должности и включает в себя:

- регламентированные;
- нерегламентированные перерывы.

Под регламентированными перерывами понимается время, необходимое для отдыха и время, выделенное для удовлетворения личных потребностей. Эти перерывы предназначены для поддержания работоспособности и предотвращения

утомления. Время перерывов на личные надобности не должно превышать 30 мин в день (около 5-6 % всего фонда рабочего времени в день) Для менеджеров за счет необходимости служебных разъездов и подготовки к проведению встреч, время на регламентированные перерывы может быть сокращено до 2,5-5 % в день.

Под нерегламентированными перерывами понимаются перерывы, которые вызваны нарушением трудовой дисциплины, а также посторонними разговорами, которые зависят от менеджера по персоналу, но и организационно-техническими причинами, которые не зависят от него.

К числу таких организационно-технических причин необходимо отнести все перерывы, которые вызваны нарушением режима труда менеджера.

Приведенную классификацию используем для выявления величин и удельного веса различных видов затрат рабочего времени в общих его затратах (структуры затрат), для определения и анализа занятости отдельными видами работ (определение содержания труда), установления продолжительности и периодичности выполнения отдельных видов работ и мероприятий.

В данной выпускной квалификационной работе анализ использования рабочего времени проведем в двух направлениях.

Первое направление даст характеристику экстенсивности использования рабочего времени, отразит структуру использования фонда рабочего времени.

Второе направление отразит уровень рациональности его использования с точки зрения выполнения различных видов работ, оценит структуру затрат рабочего времени.

С целью оценки результативности использования рабочего времени менеджером по персоналу применим коэффициент экстенсивности ($K_{э}$), который рассчитываем по формуле:

$$K_{э} = (\Phi - П) / \Phi = 1 - П / \Phi, \quad (1)$$

где П – регламентированные и нерегламентированные перерывы в работе, (мин);

Φ – фактический фонд рабочего времени (мин).

Для проведенных наблюдений за работой менеджера по персоналу ресторана значение $K_{\Phi}=1-555/5820=0,891$.

Далее определим показатели, которые характеризуют величину потерь рабочего времени относительно других причин.

Коэффициент потерь рабочего времени, зависящих от менеджера по персоналу компании, $K_{\text{ПР}}$:

$$K_{\text{ПР}}=\text{ПР}/\Phi, \quad (2)$$

где ПР – потери рабочего времени, которые зависят от менеджера по персоналу, (мин).

Подставляя известные данные (таблицы 9, 10), получим:

$$K_{\text{ПР}}=\text{ПР}/\Phi = 0,045.$$

Коэффициент потерь, вызванных причинами, не зависящими от менеджера по персоналу ресторана, $K_{\text{ПО}}$:

$$K_{\text{ПО}}=\text{ПО}/\Phi, \quad (3)$$

где ПО – потери рабочего времени из-за нарушений режима работы, (мин).

Подставляя известные данные (таблицы 9, 10), получим:

$$K_{\text{ПО}}=\text{ПО}/\Phi = 0,034.$$

Коэффициент потерь рабочего времени, потраченного на регламентированные перерывы, $K_{\text{ОТ}}$:

$$K_{\text{ОТ}}=\text{ОТ}/\Phi, \quad (4)$$

где ОТ – время на отдых и личные надобности, (мин).

Подставляя известные данные (таблицы 9, 10), получим:

$$K_{\text{ОТ}}=\text{ОТ}/\Phi = 135/5280=0,0255.$$

В данном случае можно сказать, что поскольку норматив на отдых меньше нормативного в два раза (5-6 %), то в ресторане для менеджера нарушается режим

труда и отдыха. Это свойственно многим современным компаниям, которые в погоне за экстенсивностью труда не заботятся об отдыхе (перерывах) работы сотрудников, но как мы можем наблюдать из приведенных расчетов, менеджер все равно получает положенные проценты отдыха, но за счет нерегламентированных перерывов, тем самым нарушая трудовую дисциплину.

Степень рациональности использования рабочего времени с точки зрения занятости менеджера по персоналу различными видами работ можно определить путем сравнения фактических затрат времени с плановыми, установленными в плановом бюджете. При этом следует рассчитать коэффициент рациональности использования рабочего времени K_p по формуле:

$$K_p = 1 - \sqrt{\sum_{i=1}^n (Y_{\phi i} - Y_{пл i})^2} \quad (5)$$

где $Y_{\phi i}$ – фактический удельный вес i -го элемента затрат рабочего времени;

$Y_{пл i}$ – плановый удельный вес i -го элемента затрат рабочего времени.

Подставляя известные данные, получим:

$$K_p = 0,8867$$

В оптимальном случае значение показателя K_p должно быть близким к единице. Чем ниже значение показателя K_p , тем менее рационально используется менеджером его рабочее время.

В приведенном случае можно сделать вывод о достаточной рациональности использования рабочего времени менеджером по персоналу компании.

Для получения общей оценки степени рациональности использования менеджером по персоналу времени применим показатель, который определяется по формуле:

$$K_{II} = K_{Э} \cdot K_p \quad (6)$$

Подставив известные данные, получим такую оценку:

$$K_{И}=0,891 \cdot 0,8867=0,79.$$

Далее для проведения анализа содержания труда и оценки отдельных сторон организации труда менеджером по персоналу ресторана проведем расчет показателей, которые характеризуют структуру затрат времени по различным признакам его классификации:

- соответствию выполненной работы запланированным мероприятиям;
- содержанию работ;
- однородности выполненных работ;
- характеру деятельности.

Данные показатели также могут дать качественную характеристику относительно качества использования менеджером по персоналу ресторана своего времени.

Объем затрат времени на выполнение работ, которые не включены в план ($K_{НП}$) деятельности менеджера, могут быть определены делением затрат времени на выполнение данных работ (НП) на все время работы:

$$K_{НП} = НП/P = НП/(\Phi - П) \quad (7)$$

К внеплановым работам относятся работы по:

- решению оперативных вопросов;
- общественной работе;
- подготовке совещаний по общественным вопросам.

Подставляя известные данные получим:

$$K_{НП} = (60 + 150 + 345) / 5280 = 0,105.$$

При этом, коэффициент, который характеризует затраты времени на выполнение работ, включенных в план, находится по формуле:

$$K_{ВП} = 1 - K_{НП} = 1 - 0,105 = 0,895 \quad (8)$$

Далее проанализируем работы по следующей классификации:

- подготовительно-заключительные;
- время основной работы;
- обслуживание рабочего места.

Для менеджера по персоналу ресторана работы по обслуживанию рабочего места не проводятся. К подготовительно-заключительным работам отнесем работу по изучению документов и работе с корреспонденцией.

Исходя из данных таблицы 10 имеем:

$$3,69+4,26=7,95 \%$$

Данный показатель выше нормативно установленного показателя для подготовительно-заключительных работ (2-4 %), однако с учетом специфики работы менеджера по персоналу, а это (в основном) работа с документами с такими затратами можно согласиться.

На оперативную работу менеджеру по персоналу остается:

$$100-10,9-7,95=81,15 \%$$

или 4205 минут

Разделим ее по характеру деятельности:

- исполнительную (65,2 %);
- организационно-административную (30,8 %);
- творческую (к ней отнесем решение перспективных вопросов) – 6,7 %.

Проведенный анализ показал, что, несмотря на должность менеджера, большую часть оперативной работы менеджер по персоналу ресторана проводит не как организатор, а как исполнитель, что может говорить о неудовлетворительном процессе делегирования полномочий менеджером.

Таким образом, приоритетным направлением деятельности менеджера по персоналу ресторана будет планирование делегирования части менеджерам и повышением удельного веса организационно-административных работ.

Наиболее важными работами для менеджера по персоналу является:

- подготовка отчетов;
- беседы с кандидатами на получение должности в ресторане.

Беседы с кандидатами, которые связаны с методиками оценки потенциального кандидата, имеют большую временную затратность (до 60 мин. на одного кандидата), следовательно, к данной работе следует привлекать ведущего специалиста отдела, либо передавать ему часть работы по составлению отчетов, а за собой оставлять функцию контроля.

Проведем оценку за каждую неделю выполнения работ по следующим критериям:

- необходимость в выполнении данной работы менеджера (критерий I);
- степень оправданности затрат времени на ее выполнение (критерий II);
- целесообразность выполнения данной работы (критерий III);
- сознательность в определении временного интервала для выполнения работ (критерий IV).

По результатам составим таблицы 12-13.

Таблица 12 – Анализ работ первой недели наблюдения

Наименование работы	Продолжительность работы	Критерий			
		I	II	III	IV
Изучение текущих (нормативных, директивных и др.) документов	120	+	+	+	+
Поиск и работа с научно-технической, экономической информацией	225	+	-	+	+
Работа с корреспонденцией	120	+	-	+	+
Подготовка отчетов, докладов и справок	315	+	+	-	+
Осуществление переписки	45	+	-	+	+
Телефонные разговоры	60	+	-	+	+
Прием посетителей из других подразделений, организаций	165	+	+	+	+
Участие в производственных совещаниях	90	+	+	-	+
Подготовка собраний совещаний	30	-	+	-	+
Служебные разъезды	180	+	-	-	-
Повышение квалификации	105	+	+	+	+

Окончание таблицы 12

Общественная работа	45	-	-	-	+
Проведение собраний, совещаний	90	+	-	+	+
Беседы с подчиненными	105	+	+	+	-
Решение оперативных вопросов	225	+	+	+	+
Решение перспективных вопросов	195	+	+	+	+
Обход рабочих мест	30	+	+	+	+
Прием по личным вопросам	45	-	-	+	+
Личные дела	30	-	-	+	+
Регламентированные перерывы	60	+	+	+	+
Плановые беседы с кандидатами	180	+	+	+	+
Итого:	2460	6,10%	34,15%	26,83%	11,59%

Далее проведем анализ второй недели работы менеджера, выводы будут представлены после обобщения всех времен.

Таблица 13 – Анализ работ второй недели наблюдения

Наименование работы	Продолжительность работы	Критерий			
		I	II	III	IV
Изучение текущих (нормативных, директивных и др.) документов	105	+	+	+	-
Поиск и работа с научно-технической, экономической информацией	345	+	-	+	+
Работа с корреспонденцией	150	+	-	+	+
Подготовка отчетов, докладов и справок	210	+	+	-	+
Осуществление переписки	30	+	-	+	+
Телефонные разговоры	75	+	-	+	+
Прием посетителей из других подразделений, организаций	120	+	+	+	+
Участие в производственных совещаниях	90	+	+	-	+
Участие в собраниях общественных организаций	60	+	+	-	+

Окончание таблицы 13

Подготовка собраний совещаний	30	+	+	-	+
Служебные разъезды	180	+	-	-	-
Повышение квалификации	135	+	+	+	+
Общественная работа	105	+	-	-	+
Проведение собраний, совещаний	30	+	-	+	+
Беседы с подчиненными	75	+	+	+	+
Решение оперативных вопросов	120	+	+	+	+
Решение перспективных вопросов	75	+	+	+	+
Обход рабочих мест	0	+	+	+	+
Прием по личным вопросам	75	-	-	+	+
Личные дела	75	-	-	+	+
Регламентированные перерывы	60	+	+	+	+
Плановые беседы с кандидатами	390	+	+	+	+
ИТОГО	2145	6,98%	49,65%	28,67%	13,29%

В результате анализа оказалась, что как для первой, так и для второй недели критерий обязательности выполнения работы не превышает 10 %, следовательно, у менеджера по персоналу ресторана нет проблем с установлением критериев в своей работе

Расход времени значительно превышает 10 % как для первой, так и для второй недели, что говорит о неудовлетворительной организации труда менеджером по персоналу ресторана.

Поскольку целесообразность также превышает 10 %, то необходимо обратить внимание на проблему планирования затрат рабочего времени.

По критерию сознательности в определении времени на работу незначительно превышает 10 % в обеих анализируемых неделях, поэтому можно сделать вывод о необходимости более тщательного планирования рабочего времени.

Полученные результаты по анализу, как по первой, так и второй недели наблюдения, позволили сделать вывод о системности проблем планирования и организации труда менеджера по персоналу ресторана (проблемы из недели в неделю повторяются).

На основании проведенных исследований составим таблицу 14.

Таблица 14 – Анализ затрат рабочего времени за период наблюдения

Наименование работ (перечень элементов затрат)	Индекс (шифр затрат)	Продолжительность работ, всего		В том числе			
		мин	% к итогу	Сократить нельзя		Можно сократить или исключить	
				мин.	% к продолжительности данной работы	мин.	% к продолжительности данной работы
Изучение текущих (нормативных, директивных и др.) документов	01	195	3,69	160	82,05	35	17,95
Поиск и работа с научно-технической, экономической информацией	02	540	10,23	340	62,96	200	37,04
Работа с корреспонденцией	03	225	4,26	220	97,78	5	2,22
Подготовка отчетов, докладов и справок	04	555	10,51	500	90,09	55	9,91
Осуществление переписки	05	75	1,42	50	66,67	25	33,33
Телефонные разговоры	06	180	3,41	100	55,56	80	44,44
Прием посетителей из других подразделений, организаций	07	270	5,11	270	100,00	0	0,00
Участие в производственных совещаниях	08	180	3,41	120	66,67	60	33,33

Окончание таблицы 14

Участие в собраниях общественных организаций	09	60	1,14	60	100,00	0	0,00
Подготовка собраний совещаний	10	30	0,57	10	33,33	20	66,67
Служебные разъезды	11	360	6,82	200	55,56	160	44,44
Повышение квалификации	12	240	4,55	240	100,00	0	0,00
Общественная работа	13	150	2,84	100	66,67	50	33,33
Проведение собраний, совещаний	14	180	3,41	150	83,33	30	16,67
Беседы подчиненными с	15	180	3,41	100	55,56	80	44,44
Решение оперативных вопросов	16	345	6,53	345	100,00	0	0,00
Решение перспективных вопросов	17	285	5,40	285	100,00	0	0,00
Обход рабочих мест	18	30	0,57	20	66,67	10	33,33
Прием по личным вопросам	19	135	2,56	120	88,89	15	11,11
Личные дела	20	60	1,14	0	0,00	60	100,00
Потери рабочего времени (нерегламентированные перерывы)	21	180	3,41	0	0,00	180	100,00
Прочие затраты времени	22	180	3,41	0	0,00	180	100,00
Регламентированные перерывы	23	135	2,56	135	100,00	0	0,00
Плановые беседы с кандидатами с	24	510	9,66	510	100,00	0	0,00
ИТОГО:		5280	1,0002	4035	76,42	1245	23,58

Анализ таблицы 14 дает сделать вывод о наличии резерва в 23,58 % по сокращению времени на выполнение отдельных видов работ. В то же время можно увидеть, что существуют работы, сокращать время для которых нельзя.

Рассмотрим причины, которые мешающие рациональному использованию рабочего времени и разработаем рекомендации относительно их устранения.

В результате проведенного исследования относительно рациональности использования рабочего времени менеджером по персоналу ресторана было выявлено ряд отрицательных факторов по организации рабочего времени. К данным факторам укрупнено можно отнести:

- факторы внутренней среды компании, которые накладывают отпечаток на порядок организации работы менеджера;

- психофизические особенности менеджера по персоналу ресторана.

Со стороны ресторана к данным факторам, очевидно, можно отнести:

- нерациональное распределение обязанностей между менеджерами;

- большое число совещаний, ненужных собраний;

- наличие общественной нагрузки, которая не связана с выполнением служебных обязанностей;

- появление внезапных задач, которые некому выполнять (назначают по принципу «кому придется»);

- избыточность в отчетности, что приводит к дополнительным потерям времени на составление отчетов руководству.

Со стороны психофизиологических факторов менеджера по персоналу выделим:

- неспособность моментально настроиться на работу;

- избыточность разговоров по телефону.

Далее составим факторы помех для менеджера по персоналу, результат сведем в таблицу 15.

Таблица 15 – Факторы помех менеджера по персоналу ресторана

Виды помех, занятия	Продолжительность, мин	Возможные причины потери времени	Меры по устранению
нерациональное распределение обязанностей	350	Выполнение обязанностей, несвойственных менеджеру, за счет рабочего времени	Пересмотреть с директором перечень функциональных обязанностей
Большое число совещаний	150	На совещаниях поднимаются вопросы, которые можно решить в индивидуальном общении	Пересмотреть подходы к проведению совещаний, использовать технические средства, для коммуникации
Наличие общественной нагрузки	120	Выполнение несвойственных задач, подготовка совещаний	Пересмотреть характер и необходимость выполнения задач по общественной нагрузке в ресторане
Избыточность разговоров по телефону	80	Неспособность лаконично выражать свою мысль	Тренироваться четко и предельно ясно выражать свою мысль разговаривая как с начальством, так и с подчиненными
Неспособность моментально настроиться на работу	100	Психофизический фактор, особенность человека	самосовершенствование

Окончание таблицы 15

Наличие внезапно появляющихся задач	50	Переключение с одной задачи на другую, что требует дополнительного времени	Необходимость планирования рабочего времени и распределения задач среди сотрудников
Избыточность в отчетности	55	Наличие дублирующих отчетов, которые не являются необходимыми. Затрата времени на их составление.	Пересмотр вместе с руководством документации по отчетам, автоматизация процесса составления отчета, переход с «бумажного» документооборота на «электронный»

Приведенные ранее аналитические расчеты показали, что около 23 % рабочего времени расходуется нерационально, не говоря о почти 7 % времени, тратящегося на работы не связанные с выполнением функциональных обязанностей (нарушение трудовой дисциплины). Таким образом, возникает объективная необходимость в совершенствовании процесса распределения рабочего времени менеджера по персоналу ресторана «Сова».

Разделим данную совокупность работ на два глобальных этапа:

- на первом этапе закрепляются положительные моменты в организации труда менеджера;

- на втором этапе компенсируются отрицательные моменты в организации труда менеджера.

Для менеджера по персоналу положительным является:

- работа с корреспонденцией;
- изучение документов;
- организация переписки.

То есть можно сказать, что менеджер умеет организовать подготовку к выполнению своих служебных обязанностей, разобраться с предстоящими

делами, распределить их по важности. Довольно эффективно менеджер работает в командировках и выполняет обязанности по подбору персонала (работа – беседа с кандидатами в ресторан). Это положительно.

В то же время подлежит корректировке:

- личная дисциплинированность менеджера, здесь можно рекомендовать завести «дневник» или ежедневник, в который самым тщательным образом записывать все работы, которые необходимо выполнить, дополнительно требуется самосовершенствование менеджера;

- количество возникающих внеплановых задач, здесь рекомендуется провести анализ вместе с руководителем для определения важности возникающих задач с целью их корректировки и определения очередности работы;

- избыточность в отчетности (трата большого объема рабочего времени на составление вспомогательных отчетов) здесь можно порекомендовать внедрить автоматизированную систему документооборота для снижения нагрузки по составлению отчетов;

- исключить дополнительную общественную нагрузку;

- оптимизировать совещания, научиться излагать мысли четко и конкретно, что позволит и снизить затраты времени на переговоры по телефону.

В качестве второй проблемы связанной с управлением персоналом в ресторане «Сова» является отсутствие четкой системы мотивации труда персонала.

Для изучения отношения сотрудников ресторана к системе материального и нематериального стимулирования был проведен опрос с использованием анкет, которые представлены в приложении 1.

Всего анкетированию подлежали 12 основных сотрудников ресторана (повара, помощники поваров, официанты) за исключением менеджеров и подсобных рабочих (сторожа, посудомоек). Согласились на анкетирование 11 человек.

Результаты анкетирования по системе материального стимулирования приведены на рисунке 13.

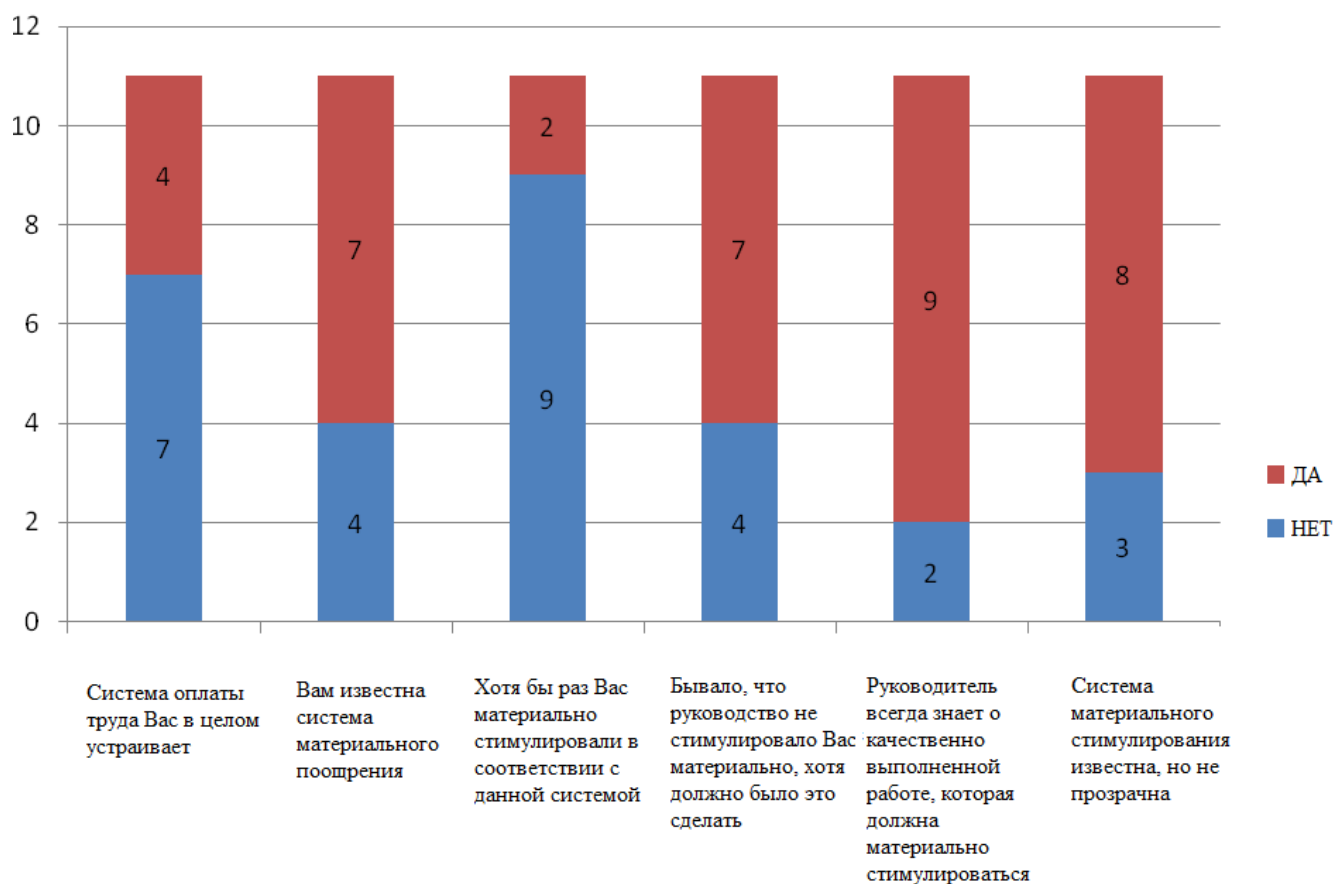


Рисунок 13 – Отношение сотрудников ресторана «Сова» к системе материального стимулирования

Анализ данных, приведенных на рисунке 13, позволяет сделать вывод, что система материального стимулирования в ресторане существует, однако она для большинства сотрудников (8 из 3) считается не прозрачной. Также сотрудники ресторана раскрыли проблему управления, связанную с тем, что директор не всегда стимулировал материально сотрудников, хотя должен был это сделать и не всегда знает о качественно выполненной работе (9 из 11). Это свидетельствует о проблеме управления в ресторане.

Результаты опроса по системе нематериального стимулирования приведены на рисунке 14. Следует сказать, что данные вопросы являются сопряженными с вопросами материального стимулирования, поэтому могут быть сравнимы между собой.

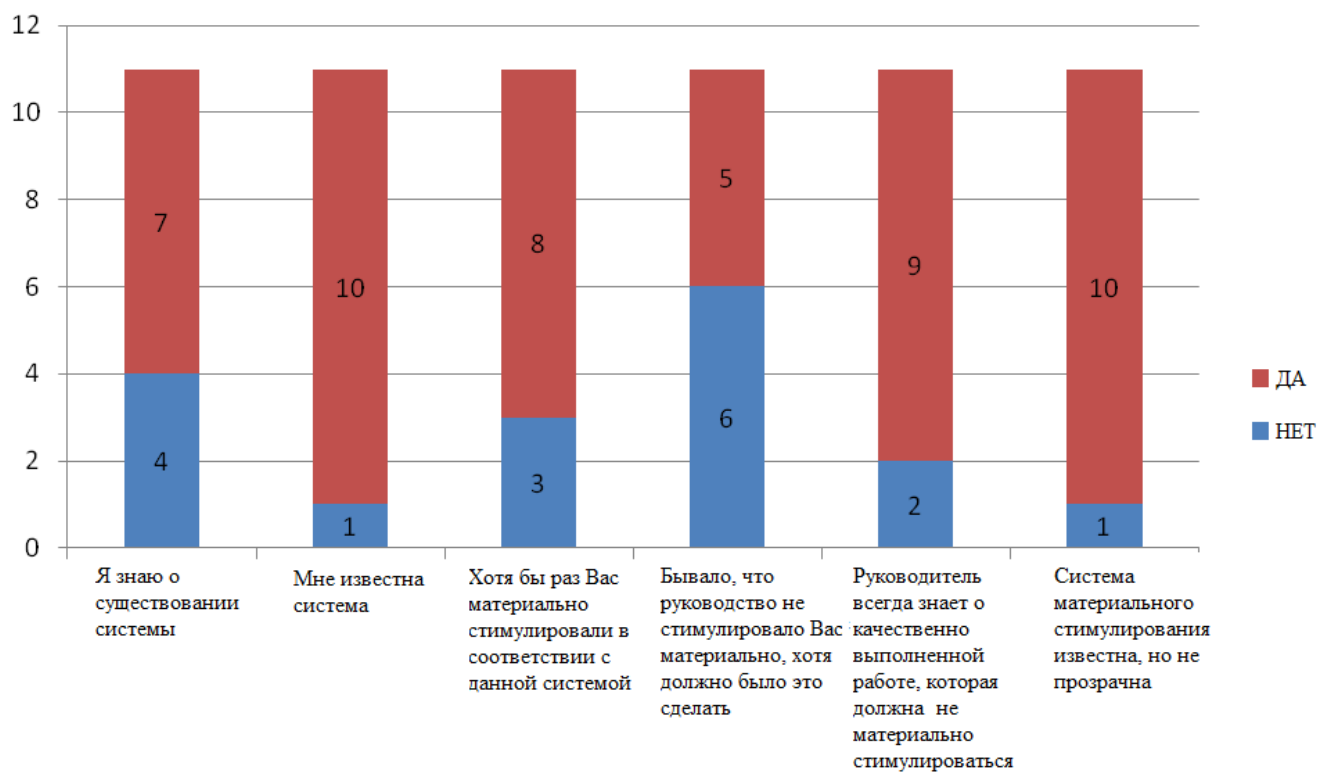


Рисунок 14 – Отношение сотрудников ресторана к системе нематериального стимулирования

Анализ данных приведенных на рисунке 14 позволяет сделать вывод о системной проблеме в рамках нематериального стимулирования в ресторане «Сова». Так, подавляющее большинство сотрудников не знает и не понимает сути и условий применимости данной системы на практике.

Проведем сравнительный анализ систем стимулирования на рисунке 15.

По результатам данных, приведенных на рисунке 15 сделаем вывод, что и система материальной стимуляции и система нематериальной стимуляции в ресторане требует изменения для повышения мотивации труда персонала.

Материальное стимулирование включает все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального нематериального стимулирования.

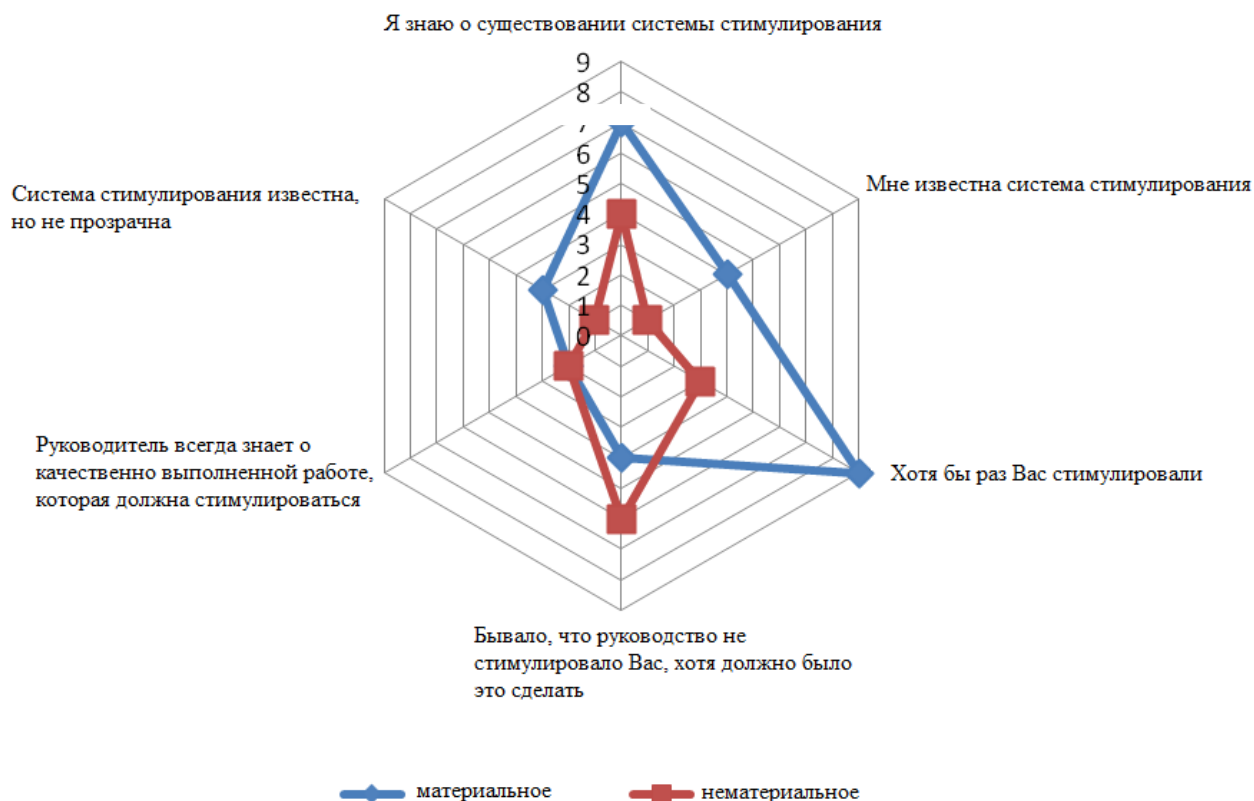


Рисунок 15 – Обобщающая диаграмма систем материального и нематериального стимулирования

Для изучения удовлетворенности трудом в ресторане было задано три вопроса, на которые давались ответы ДА/НЕТ:

- условия трудового распорядка и труда в ресторане Вас устраивают;
- условия оплаты труда Вас устраивают;
- Вы хотели в ближайшее время (3-6 мес.) изменить место работы.

Результаты опроса приведены на рисунке 16.

Нематериальное стимулирование – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования предметов и явлений, специально предназначенных для выражения общественного признания и способствующих повышению или же снижению его престижа.

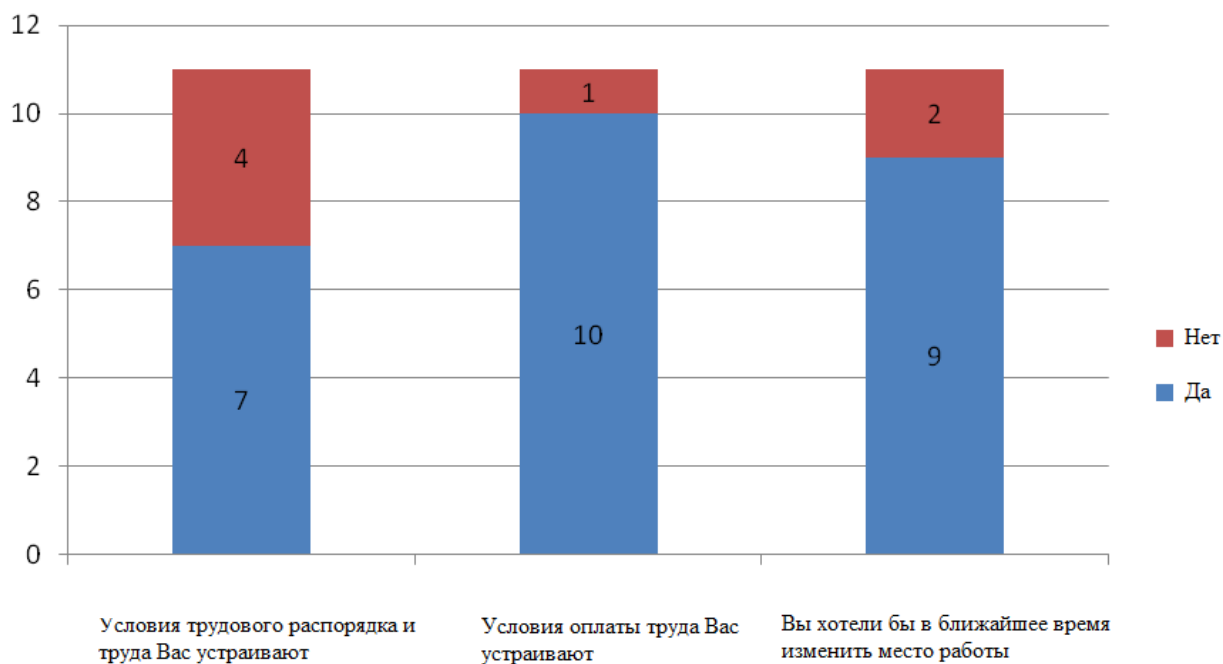


Рисунок 16 – Результаты опроса сотрудников ресторана

По результатам данного опроса можно сделать вывод, что в целом, сотрудников предприятия устраивают условия труда в ресторане. То есть складывается ситуация в управлении рестораном, когда управляющего не устраивает сложившаяся ситуация, а сотрудников, в целом, ситуация устраивает.

Мотивационные методы для сотрудников ресторана можно классифицировать следующим образом [10]:

а) по объектам мотивации рассматриваются методы, направленные на:

- 1) коллектив;
- 2) отдельных сотрудников;
- 3) женщин;
- 4) начинающих сотрудников;
- 5) опытных специалистов;

б) в зависимости от стимулов выделяются:

- 1) экономические методы:
 - заработная плата;
 - премии;

- материальная помощь;
- ссуды;
- участие в прибыли;
- денежные вознаграждения.

2) неэкономические методы:

– организационные методы (участие в делах организации, делегирование задач и полномочий, мотивация перспективой, мотивация обогащением содержания труда);

– морально-психологические методы (похвала, одобрение, порицание, признание заслуг, уважение и доверие).

в) по видам потребностей классифицируются методы, с помощью которых менеджеры могут удовлетворить потребности подчиненных во время трудового процесса;

г) в зависимости от направленности действий работников рассматриваются методы:

1) положительного подкрепления (поощряются действия, имеющие позитивную направленность);

2) отрицательного подкрепления (поощряется отсутствие действий с негативной направленностью);

3) гашения действий (отсутствие подкрепления отрицательных и положительных действий);

4) наказания (пресечение негативных действий).

Эффективная мотивация персонала невозможна без понимания мотивов и потребностей сотрудников и рационального использования стимулов к труду. Только зная, что движет человеком и побуждает его к работе, какие мотивы лежат в основе его действий, можно обеспечить рациональное использование стимулов.

Выбранная форма стимуляции труда только тогда становится побудительной силой, когда превращается в мотив, то есть когда принимается личностью, отвечает какой-либо потребности человека. Поэтому наиболее важным является умение использовать руководителями методов, направленных на выявление мотивов и оценку уровня удовлетворения потребностей работников, то есть

умение диагностировать состояние мотивации. В то же время, несмотря на многообразие методов, представленных литературных в источниках, в большинстве своем в них рассматриваются методы, являющиеся стимулирующими по своей сути.

По отношению к официантам (возрастная категория до 30 лет) внедрена система материального стимулирования и штрафов. Для внедрения этого стимулирования введено обязательный учет выполнения плана продаж. Система материального стимулирования имеет вид:

- 1) за отсутствие нарушения трудовой дисциплины в течение квартала + 30 % оклада – квартальная премия за качество;
- 2) за опоздания на работу по другим причинам – 20 % оклада квартальная премия;
- 3) за каждое опоздание – 5 % оклада с сотрудника.

Система справедливости в оплате труда:

- 1) лучшему сотруднику по результатам квартала +10 % оклада;
- 2) лучшему сотруднику по результатам года – недельная путевка на отдых.

Система приобщения к корпоративной культуре:

- 1) 2 раза в году (Новый Год) и день основания организации (15 января) корпоративы за счет организации с привлечением членов семей сотрудника;
- 2) к новому году все члены организации, которые имеют детей, получают приглашение на утренник за счет организации.

Для возможности сотрудников на развитие ресторана проводить открытые сборы персонала с предложениями по улучшению работы ресторана.

Такое стимулирование позволит удерживать наиболее ценные кадры в организации на долгий срок.

В случае нарушения трудовой дисциплины – ввести предупреждение и штраф (10 %), если данные методы не помогут – уволить данного сотрудника и произвести поиск нового кандидата на данную должность.

3.2 Экономический расчет предложенных рекомендаций

Внедрение новой системы мотивации труда, как элемента системы управления персоналом позволит ресторану «Сова» повысить число клиентов за счет качества обслуживания на 30-40 %, что компенсирует потери валовой выручки в 2019 году на 1200 тыс. руб. с последующим ростом выручки от данных мероприятий на 10 % в год. Для реализации данного проекта необходимо дополнительно оснастить рабочее место менеджера по персоналу вычислительной техникой (за счет привлечения кредита), а также повысить фонд оплаты труда с целью реализации материальной стимуляции труда (за счет внутренней прибыли ресторана и системы штрафов).

Финансирование проекта предполагается осуществлять за счёт двух источников капитала – 50 % составят собственные средства, оставшиеся 50 % средств будут привлечены в виде банковского кредита, взятого сроком на 5 лет на условиях ежегодного погашения равными платежами в конце каждого года. Планируемая ставка по кредиту составляет 15 % годовых. Норма дисконта равна 12 %.

Отчет о движении денежных средств с разбивкой по годам реализации проекта представлен в таблице 16.

Для реализации инвестиционного проекта планируется привлечение заемных средств в виде банковского кредита.

Кредит составляет 50% инвестиций и равен $49200/2 = 24600$ руб. Погашение кредита происходит равными долями в течение 5 лет. В течение всех лет ставка по кредиту будет фиксирована на уровне 15 %. Погашение кредита и выплата процентов по нему начинается с 1-го года работы ресторана.

Таблица 16 – Отчет о движении денежных средств (руб.)

Наименование показателя	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Приток	0	1	2	3	4	5

Продолжение таблицы 16

Выручка валовая		1 200 000	1 320 000	1 452 000	1 597 200	1 756 920
в т.ч. Выручка- нетто		1 016 949	1 118 644	1 230 508	1 353 559	1 488 915
в т.ч. НДС		183 051	201 356	221 492	243 641	268 005
Возмещение НДС		4 454				
Ликвидационная стоимость						11 291
ИТОГО ПРИТОК		1 200 000	1 320 000	1 452 000	1 597 200	1 768 211
Отток						
Прирост рабочего капитала						
в т.ч. НДС						
Расход на операционную деятельность		251 300	275 300	301 700	330 740	362 684
в т.ч. НДС		38 334	41 995	46 022	50 452	55 325
Основные средства, в т.ч.:	29 200					
оборудование	29 200					
в т.ч. НДС						
Организационные расходы	20 000					
Итого инвестиции	49 200					
Фонд оплаты труда		420 000	462 000	508 200	559 020	614 922
Начисления на оплату труда		126 000	138 600	152 460	167 706	184 477
Арендная плата и лизинговые платежи		96 000	96 000	96 000	96 000	96 000
в т.ч. НДС		14 644	14 644	14 644	14 644	14 644
Налог на имущество		0	0	0	0	0
НДС в бюджет		125 619	144 717	160 825	178 545	199 758
1	2	3	4	5	6	7

Окончание таблицы 16

Отток до налогообложения налогом на прибыль		1 018 919	1 116 617	1 219 185	1 332 011	1 457 841
Амортизация за период		5 840	4 672	3 738	2 990	2 392
Операционная прибыль (ЕВИТ)		45 168	53 994	68 252	83 654	108 219
Платежи по кредиту		7 339	7 339	7 339	7 339	7 339
Прибыль до налогообложения (ЕВТ)		37 829	46 656	60 913	76 316	100 881
Налог на прибыль		7 566	9 331	12 183	15 263	20 176
Чистая прибыль (NP)		30 263	37 324	48 730	61 053	80 705
ИТОГО ОТТОК		1 027 952	1 127 416	1 232 836	1 348 742	1 479 485
ЧИСТЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК	- 49200	172 048	192 584	219 164	248 458	288 726

Таблица 17 – График погашения кредита перед банком (руб.)

показатель \ год	1	2	3	4	5
Остаток долга	24 600	20 951	16 756	11 930	6 381
Уплата процентов	3 690	3 143	2 513	1 790	957
Погашение осн. суммы	3 649	4 196	4 825	5 549	6 381
Общий платёж	7 339	7 339	7 339	7 339	7 339

Проведем оценку эффективности инвестиционного проекта:

1) Расчет простой нормы прибыли (ROI) (таблица 18).

$ROI = \text{НОРАТ} / \text{Инвестиции}$.

Таблица 18 – Расчет простой нормы прибыли

Год проекта	0	1	2	3	4	5
НОРАТ		36134,78	43195,28	54601,24	66923,54	86575,4
Инвестиции	49 200					
ROI		73,44%	87,80%	110,98%	136,02%	175,97%

Полученная норма прибыли достаточно высокая, что свидетельствует об эффективности реализуемого проекта.

Простая норма прибыли имеет тенденцию к увеличению и на 5-ый год составила 175,97 %. Такой рост чистой нормы прибыли можно охарактеризовать как положительное явление, что говорит об эффективности реализуемого проекта

Расчет периода окупаемости (PP) (таблица 19).

Алгоритм расчета периода окупаемости без учета временной стоимости средств зависит от равномерности распределения прогнозируемых доходов в результате деятельности проекта. Если доход распределен по годам равномерно, то период окупаемости рассчитывается делением единовременных затрат на величину годового дохода, обусловленного ими.

$$PP = \frac{I}{Pr} \quad (9)$$

где I – инвестиции;

Pr – чистый денежный поток.

Период окупаемости составит 4 месяца.

Таблица 19 – Расчет периода окупаемости

	0	1	2	3	4	5
Инвестиции	49 200					
Чистый денежный поток		172 048	192 584	219 164	248 458	288 726
Окупленные инвестиции		122 848	143 384	169 964	199 258	239 526

$$PP = 49200 / 172\ 048 = 0,3 \approx 4 \text{ месяца.}$$

Срок окупаемости инвестиций составит порядка 4 месяцев, что очень хорошо для данного предприятия.

Расчет дисконтированного периода окупаемости (DPP) (таблица 20).

Дисконтированный период окупаемости составит 4,5 мес.

Таблица 20 – Расчет дисконтированного периода окупаемости

	0	1	2	3	4	5
Инвестиции	49 200					
Дисконтированный денежный поток		153 614	153 527	155 997	157 900	163 831
Окупленные инвестиции		104 414	104 327	106 797	108 700	114 631

$$DPP = 49200 / 153\ 614 = 0,33 \text{ (4,5 месяца).}$$

Расчет чистой текущей (приведенной) стоимости проекта (NPV).

Показатель чистой текущей стоимости – часто встречается как основной показателем оценки эффективности инвестиций.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I \quad (10)$$

где CF_t – чистый денежный поток для t-го реализации проекта;

k – показатель дисконта.

$$NPV = 651\ 901.$$

Положительный NPV говорит о том, что проект жизнеспособен и принесет прибыль инвестору.

6. Расчет рентабельности инвестиций (PI).

$$PI = NPV / \text{инвестиции}$$

$$PI = 651901 / 49200 = 13,25$$

Полученный показатель больше 1, что говорит об эффективности проекта.

Расчет внутренней нормы прибыли (IRR).

Внутренняя норма прибыльности (IRR) – значение показателя дисконта, при котором текущее (дисконтированное) значение инвестиции равняется текущему значению всех потоков средств, которые генерировались проектом.

$$\sum_{j=1}^n \frac{CF_j}{(1 + IRR)^j} = I \quad (11)$$

IRR = 425 %.

Значение IRR намного больше ставки дисконтирования, используемой для приведения стоимости будущих свободных денежных потоков, генерируемых проектом.

Инвестирование такого проекта даст положительную приведенную стоимость, и инвестирование имеет экономическую целесообразность.

Выводы по разделу три.

В ходе написания третьего раздела работы можно сделать ряд обобщающих выводов:

– анализ затрат времени менеджером по работе с персоналом позволил выделить ряд проблемных вопросов как с организацией труда, так и с самодисциплиной менеджера, в разделе даны рекомендации по совершенствованию его труда;

– анализ системы мотивации труда в ресторане «Сова», позволил разделить ее на материальную и нематериальную составляющие, показано, что руководство ресторана слабо использует методы нематериальной мотивации труда работников ресторана;

– представлена новая система мотивации труда персонала, оценка эффективности которой показала значительный экономический эффект.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в результате проведенного в выпускном квалификационном проекте исследования были последовательно решены поставленные во введении задачи и достигнута цель работы.

В первом разделе рассмотрены теоретические основы и лучшие практики построения эффективной системы управления рестораном с использованием методом японского и американского менеджмента, выделена проблема организации эффективного управления персоналом в ресторане.

По результатам выполнения первого раздела работы сделаны выводы:

- управление персоналом является важнейшей составляющей в системе менеджмента ресторана. Как успех, так и неудачи находятся именно в этой плоскости. Современные рестораны работают в среде, степень неопределенности которых значительно выше, чем в предыдущие года. Такие условия нуждаются в системном подходе к управлению персоналом;

- эволюция менеджмента привела к переходу от модели заботы о своих работников через модель формирования и управление трудовыми договорами к модели архитектуры кадрового потенциала предприятия;

- менеджер как архитектор кадрового потенциала играет ведущую роль в разработке и реализации долгосрочной стратегии предприятия. Его миссия – обеспечить организационную и профессиональную когерентность составного кадрового потенциала. В этом процессе главными элементами выступают кадровая политика и стратегия на начальном этапе развития предприятия и периодическая оценка персонала;

- технология управления персоналом инкорпорируется в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом становится компетенцией высших должностных лиц ресторана. Изменяется характер кадровой политики, которая становится более активной и целенаправленной.

Во втором разделе работы рассмотрен конкретный хозяйствующий субъект ресторан «Сова», проведен анализ его финансового положения и анализ трудовых ресурсов, выделены проблемы функционирования системы управления персоналом. По результатам выполнения второго раздела сделаны выводы.

Ресторан стабильный, хотя частично и проигрывает своим, более старшим конкурентам, как в наличии постоянной клиентской базы, так и в отсутствии четкой политики развития и управления персоналом.

Приведенный анализ возрастной структуры ресторана показал, что основное число сотрудников представлено в категории до 30 лет. С одной стороны такая тенденция свидетельствует о молодости персонала и его активности, с другой стороны, для персонала такого возраста характерным является высокая текучесть (молодежь подбирает себе место работы, не боясь изменений, в отличие от людей более старшего возраста).

Проведенный анализ проблем в построении системы управления персоналом ресторана «Сова» выделил два вопроса, подлежащие решению:

- оптимизация трудового дня менеджера по персоналу в ресторане;
- построения эффективной системы мотивации труда.

В третьем разделе работы проводилась оптимизация методов управления персоналом ресторана «Сова». В первую очередь оптимизация коснулась работы менеджера по персоналу. Выяснено, что очень важно, чтобы менеджер мог руководить не только процессами, но и временами. Это разрешит эффективно использовать свои возможности и возможности команды, с которой он работает, при этом рационально выделять на все время. Следует понимать, что эффективность в управлении временем заключается не в том, чтобы все сделать как можно скорее, а в грамотном распределении своих сил и возможностей.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены работы менеджера по персоналу ресторана «Сова» и разработаны рекомендации по рациональному использованию его рабочего времени.

При этом анализ использования рабочего времени менеджера был проведен в двух направлениях:

- использование фонда рабочего времени менеджера по персоналу;
- оценка структуры затрат рабочего времени менеджера.

Подводя итог исследованию, можно сказать, что время менеджера использовалось не всегда рационально, были вскрыты недостатки и предложены конкретные мероприятия по совершенствованию процессов.

Оптимизация труда менеджера по персоналу ресторана «Сова» основывался на исследовании и анализе продолжительности выполнения различных профессиональных обязанностей.

Отдельно рассмотрен вопрос оптимизации системы мотивации персонала ресторана «Сова», по результатам исследования даны рекомендации относительно ее совершенствования.

Далее проведена оценка эффективности предложенных рекомендаций. Показано, что экономический эффект от совершенствования работы с персоналом будет лежать в плоскости повышения числа клиентов за счет повышения качества обслуживания.

В ходе написания третьего раздела работы были сделаны обобщающие выводы:

- анализ затрат времени менеджером по работе с персоналом позволил выделить ряд проблемных вопросов как с организацией труда, так и с самодисциплиной менеджера, в разделе даны рекомендации по совершенствованию его труда;

- анализ системы мотивации труда в ресторане «Сова», позволил разделить ее на материальную и нематериальную составляющие, показано, что руководство ресторана слабо использует методы нематериальной мотивации труда работников ресторана;

- представлена новая система мотивации труда персонала, оценка эффективности которой показала значительный экономический эффект.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акимова, Т.А. Теория организации / Т.А. Акимова. – М.: Издательство Российского Университета дружбы народов, 2015. – 440 с.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – СПб.: Изд-во Питер, 2009. – 344 с.
3. Балашов, А.П. Теория организации: учебное пособие / А.П. Балашов. – М.: Вузовский учебник, 2017. – 208 с.
4. Белокоровин, Э.А. Малый бизнес: пути развития / Э.А. Белокоровин. – М.: Март, 2015. – 290 с.
5. Брэддик, У. Менеджмент в организации / У. Брэддик. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 145 с.
6. Бутакова, Т.Ю. Преодоление организационной инерции при совершенствовании структуры управления / Т.Ю. Бутакова // Управление в страховой компании. – 2009. – № 2. – С. 15-18.
7. Вебер, Ю. Организация стратегического и оперативного планирования на предприятии / Ю. Вебер, Х. Гельдель, У. Шеффер // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 2. – С. 25–33.
8. Верхоглазенко, В.Н. «Командообразование: основы управления и роли в команде» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.astmegroup.ru/node>. – Дата обращения: 20.04.2019.
9. Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.
10. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский. – М.: Высшая школа, 2016. – 225 с.
11. Глухов, В.А. Экономика и менеджмент в инфокоммуникациях / В.А. Глухов. – М.: Книга по Требованию, 2016. – 272 с.
12. Грибов, В. Д. Теория менеджмента: учебное пособие / В.Д. Грибов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 357 с.

13. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации / И.Б. Гурков. – М.: Дело, 2017. – 288 с.
14. Дресвянников, В.А. Управление знаниями организации / В.А. Дресвянников. – М.: КноРус, 2015. – 344 с.
15. Друкер, П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер. – М.: Изд-во «Бук Чембер: Интернейшнл», 1992. – 162 с.
16. Жигун, Л. А. Теория менеджмента: теория организации: учебное пособие / Л.А. Жигун. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
17. Зайко, Г.М. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания / Г.М. Зайко. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 176 с.
18. Замедлина, Е.А. Теория управления: Учебное пособие / Е.А. Замедлина. – М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2015. – 159 с.
19. Ефимова, О. П. Экономика общественного питания / О.П. Ефимова. – М.: Новое знание, 2017. – 233 с.
20. Иванова, С.И. 50 советов по нематериальной мотивации / С.И. Иванова. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 240 с.
21. Иванцов, П.И. Инновационная экономика / П.И. Иванцов. – М.: Дикта, 2015. – 156 с.
22. История управленческой мысли в Японии. Менеджмент в России и зарубежем. Электронный журнал. Режим доступа: http://www.mevriz.ru/articles/2002/4/1009.html#_ftn10. – Дата обращения: 01.03.2019.
23. Ицхак Адизес. Управление изменениями - путь к интеграции (Central and East European Management Association) / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adizes.com>. – Дата обращения: 28.03.2019.
24. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента / Н.И. Кабушкин. – М.: Новое знание, 2015. – 336 с.
25. Кане, М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учебное пособие / М.М. Кане. – СПб.: Изд-во Питер, 2008. – 315 с.

26. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: Изд-во Проспект, 2012. – 64 с.
27. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления / В.И. Кнорринг. – М.: Изд-во ИНФРА-М, 2006. – 335 с.
28. Конти, Т. Почему не используется потенциал самооценки? / Т. Конти // Методы менеджмента качества. – 2015. – № 3. – С. 40.
29. Корицкий, Э.Б. Научный менеджмент. Российская история / Э.Б. Корицкий. – СПб: Изд-во Питер, 2006. – 671 с.
30. Коробко, В.И. Теория управления / В.И. Коробко. – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2009. – 384 с.
31. Круглова, Н.Ю. Основы менеджмента / Н.Ю. Круглова. – М.: Изд-во КноРус, 2009. – 512 с.
32. Локтионов, М.В. Системный подход в менеджменте / М.В. Локтионов. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 178 с.
33. Лоуренс, Д. Г. Как заставить работать вашу стратегию / Д.Г. Лоуренс. – М.: Изд-во Баланс Бизнес Букс, 2006. – 334 с.
34. Лунев, В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. – М.: Изд-во Финпресс, 1997. – 212 с.
35. Макаров, В.М. Менеджмент / В.М. Макаров. – М.: Изд-во Книга по Требованию, 2011. – 256 с.
36. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон. – М.: Изд-во Вильямс, 2012. – 672 с.
37. Михненко, П. А. Теория менеджмента: учебник / П.А.Михненко. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2015. – 331 с.
38. Мишин, В.М. Управление качеством: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» (061100) / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с.
39. Нив, Г.Р. Пространство доктора Деминга / Г.Р. Нив. – М.: Норма, 2016. – 200 с.

40. Никаноров, С. П. Системный анализ и системный подход / С.П. Никаноров. – М.: Наука, 2016. – 156 с.
41. Новиков, Д.А. Механизмы управления / Д.А. Новиков. – М.: Изд-во Ленанд, 2011. – 192 с.
42. Одегов, Ю.Г. Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов. – М.: Изд-во Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.
43. Орлов, А.И. Менеджмент. Организационно-экономическое моделирование / А.И. Орлов. – Ростов-на-Дону: Изд-во Феникс, 2009. – 480 с.
44. Орлова, Е.В. Мотивация персонала. Денежная и иная / Е.В. Орлова. – М.: Библиотека «Российской Газеты», 2012. – 176 с.
45. Парабеллум, А.В. Трансформация бизнеса. Построение эффективной компании / А.В. Парабеллум. – СПб.: Изд-во Питер, 2013. – 224 с.
46. Пономарев, Б. Создание сбалансированной системы управления / Б. Пономарев // Управление продажами. – 2015. – № 2. – С. 15-22.
47. Приходько, Д.И. Организационные структуры успешных корпораций / Д.И. Приходько. – М.: Изд-во Инфотропик Медиа, 2012. – 266 с.
48. Пудич, В. Понятие организации в современной теории менеджмента / В. Пудич // Менеджмент сегодня. – 2016. – № 6. – С. 40-56.
49. Савченко, И. Система управления предприятием как фактор повышения его конкурентоспособности / И. Савченко // Менеджмент сегодня. – 2015. – № 4. – С. 25-29.
50. Семикова, В.Л. Теория организации / В.Л. Семикова. – М.: Юнити-Дана, 2017. – 637 с.
51. Соколова, О.Н. Инновационный менеджмент / О.Н. Соколова. – М.: КноРус, 2015. – 200 с.
52. Статья. Американская модель менеджмента. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://fb.ru/article/3380/amerikanskaya-model-menedjmenta>. – Дата обращения: 20.02.2019.

53. Стаут, Л. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. Стаут. – М.: Изд-во Добрая книга, 2009. – 536 с.
54. Стоянова, Е.С. Финансовый менеджмент / Е.С. Стоянова. – М.: Проспект, 2017. – 315 с.
55. Стребел, П. Как умные стратегия, психология и управление рисками обеспечивают успех бизнеса / П. Стребел. – М.: Изд-во Олимп-Бизнес, 2013. – 208 с.
56. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2016. – 320 с.
57. Теория организации: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. – М.: Инфра-М, 2017. – 311 с.
58. Теория процессного управления: монография / Ю.В. Ляндау, Д.И. Стасевич. – М.: НИЦ Инфра-М, 2016. – 118 с.
59. Теория управления: учебное пособие / Л.А. Бурганова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 153 с.
60. Теслинов, А.П. Концептуальное проектирование сложных решений / А.П. Теслинов. – М.: Книга по Требованию, 2017. – 288 с.
61. Тихомирова, Н.В. Современные проблемы управления в условиях информационного общества / Н.В. Тихомирова. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 752 с.
62. Третьякова, Е.П. Теория организации / Е.П. Третьякова. – М.: КноРус, 2017. – 224 с.
63. Тэйлор, Ф.У. Научная организация труда / Ф.У. Тэйлор. – М.: НКПС, 2015. – 285 с.
64. Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, Н.А.Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 227 с.
65. Файоль, А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М.: Контроллинг, 2016. – 183 с.

66. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебное пособие / А.Г. Фаррахов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 272 с.
67. Фунтов, В.Н. Управление проектами развития фирмы / В.Н. Фунтов. – М.: Норма, 2017. – 496 с.
68. Шеин, Д.А. Эффективные подходы к формированию сбалансированной системы управления предприятием / Д.А. Шеин // Менеджмент качества. – 2017. – № 3. – С. 184-196.
69. Шеховцева, Л.С. Стратегический менеджмент / Л.С. Шеховцева. – СПб.: Питер, 2015. – 413 с.
70. Шуляк, П.Н. Финансы предприятия / П.Н. Шуляк. – М.: Эксмо, 2016. – 752 с.
71. Энкельманн, Н.Б. Власть мотивации. Харизма, личность, успех / Н.Б. Энкельманн. – М.: Интерэксперт, 2016. – 270 с.
72. Яценко, О.В. Оценка стратегических позиций организации / О.В. Яценко. – Курск: Изд-во Аспект-К, 2007. – 384 с.
73. Beer M., Nohria N. Resolving the Tension between Theories E and O of Change / Breaking the Code of Change. – Harvard Business School Press, Boston, 2000.
74. Frederick W. Taylor, The principles of Scientific Management (New York: Harper & Bros., 1911).
75. Huse E.F. Organization Development and Change. – St. Paul, 2005.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета отношения сотрудников ресторана «Сова» к системе материального и нематериального стимулирования

Система материального стимулирования

Вопрос		Ответ	
1	Система оплаты труда в ресторане Вас в целом устраивает	НЕТ	ДА
2	Вам известна система материального поощрения, применяемая в ресторане	НЕТ	ДА
3	Хотя бы раз Вас материально стимулировали в соответствии с данной системой	НЕТ	ДА
4	Бывало, что руководство не стимулировало Вас материально, хотя должно было это сделать	НЕТ	ДА
5	Руководитель всегда знает о качественно выполненной работе, которая должна материально стимулироваться	НЕТ	ДА
6	Система материального стимулирования известна, но не прозрачна	НЕТ	ДА

Система нематериального стимулирования

Вопрос		Ответ	
1	Я знаю о существовании системы нематериального стимулирования в ресторане	НЕТ	ДА
2	Мне известна система нематериального стимулирования, применяемая в ресторане	НЕТ	ДА
3	Хотя бы раз Вас нематериально стимулировали в соответствии с данной системой	НЕТ	ДА
4	Бывало, что руководство не стимулировало Вас нематериально, хотя должно было это сделать	НЕТ	ДА
5	Руководитель всегда знает о качественно выполненной работе, которая должна нематериально стимулироваться	НЕТ	ДА
6	Система материального стимулирования известна, но не прозрачна	НЕТ	ДА

