

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:  
Зав. кафедрой «Менеджмент»  
д.э.н., проф. Резник С.Д.

\_\_\_\_\_

подпись, инициалы, фамилия

\_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_ · \_\_\_\_\_

число                      месяц                      год

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Тема: Развитие системы управления персоналом предприятия общественного питания (на примере кафе «Акварель», г.Пенза)  
(наименование темы)

Автор работы Озерова Елена Сергеевна  
(подпись, инициалы, фамилия)

Направление подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»  
(номер, наименование)

Автор работы Е.С. Озерова Группа УП-51  
(подпись, инициалы, фамилия) (номер группы)

Руководитель работы \_\_\_\_\_ к.э.н. доц. И.С. Чемезов  
(подпись, дата, уч. степень, уч. звание, инициалы, фамилия)

Консультанты по разделам:

Теория и методология \_\_\_\_\_ И.С. Чемезов \_\_\_\_\_  
(наименование раздела) (подпись, дата, инициалы, фамилия)

Анализ состояния менеджмента  
по проблеме исследования \_\_\_\_\_ И.С. Чемезов \_\_\_\_\_

Управленческие решения и их  
обоснование в рамках изучаемой проблемы \_\_\_\_\_ И.С. Чемезов \_\_\_\_\_

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ И.С. Чемезов \_\_\_\_\_

ПЕНЗА 2019

## АННОТАЦИЯ

на бакалаврскую работу Озеровой Елены Сергеевны

*(фамилия, имя, отчество студента)*

на тему: Развитие системы управления персоналом предприятия общественного питания (на примере кафе «Акварель», г.Пенза)

Целью выпускной квалификационной работы является развитие системы управления персоналом общественного питания, на примере кафе «Акварель».

Выпускная квалификационная работа включает в себя три раздела, введение, заключение, библиографический список и приложения.

В первом разделе «Теоретические и методические основы управления персоналом предприятия общественного питания» рассмотрены цели, задачи и структура системы управления персоналом организации, рассмотрены особенности системы управления персоналом предприятия общественного питания, разработана методика исследования эффективности системы управления персоналом предприятия общественного питания.

Во втором разделе «Анализ результатов исследования эффективности системы управления персоналом предприятия общественного питания (на примере кафе «Акварель») дана общая характеристика предприятия, проведен анализ состава и структуры персонала и анализ потребностей и условий развития системы управления персоналом.

В третьем разделе «Рекомендации по развитию системы управления персоналом кафе «Акварель» была разработана рекомендация по развитию системы управления персоналом в кафе «Акварель», рассмотрены механизмы повышения эффективности системы управления персоналом кафе «Акварель», а также была проведена оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ.....	8
1.1 Цели, задачи и структура системы управления персоналом организации.....	8
1.2 Особенности системы управления персоналом предприятия общественного питания .....	23
1.3 Методика исследования эффективности системы управления персоналом предприятия общественного питания.....	31
2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ( НА ПРИМЕРЕ КАФЕ «АКВАРЕЛЬ» ).....	42
2.1 Общая характеристика предприятия.....	42
2.2 Анализ состава и структуры персонала.....	45
2.3 Анализ потребностей и условий развития системы управления персоналом.....	59
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КАФЕ «АКВАРЕЛЬ».....	78
3.1 Развитие системы управления персоналом в кафе «Акварель».....	78
3.2 Основные механизмы повышения эффективности системы управления персоналом кафе «Акварель» .....	89
3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.....	96
ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	101
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	105
ГЛОССАРИЙ.....	112
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Система поощрений работников кафе «Акварель».....	113
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Система премирование сотрудников за профессионализм.....	114
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Опрос «Удовлетворенность персонала».....	115

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Бизнес, связанный с общественным питанием, сегодня занимает одно из ведущих мест в сфере обслуживания и является не только одним из высокодоходных видов экономической деятельности, но и одним из самых рискованных. В настоящее время, индустрия питания является самостоятельной и развитой цепочкой в сфере удовлетворения потребителей. Для того чтобы добиться успеха в данной сфере, необходимо решать ряд задач. Одной из наиболее важных является проблема системы управления персоналом на данных предприятиях, так как наличие квалифицированных и хорошо обученных кадров - одна из важнейших составляющих успеха. Этим и определяется актуальность исследования данной темы.

Питание как процесс употребления пищи удовлетворяет самую насущную потребность человека, выступает необходимым условием существования людей, их общественной и трудовой деятельности. Индустрия питания сейчас динамично развивается, конкуренция на рынке общественного питания в России очень велика. Она приобрела такую остроту, что уже недостаточно просто «быть», нужно быть лучшим или, по крайней мере, «на уровне» в своем сегменте. Главная задача сегодня – борьба за качество обслуживания.

Изначально индустрия питания была создана для удовлетворения нужд потребителей, прежде всего, в пище. В настоящее время учреждения нацелены не только на удовлетворение потребности населения в еде, но и предоставляют широкий спектр услуг по проведению досуга.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>И.В. Андреенова, Н.Н. Пронина Анализ привлекательности рынка общественного питания [Электронный документ] под ред. канд. экон. наук Е. М. Бижановой, канд. экон. наук Т. И. Шерстобитовой, Пенза 2016г.

Степень разработанности объекта исследования.

Проведенный в ходе исследования анализ показал наличие значительного числа публикаций по вопросам развития и управления персоналом и совершенствования кадровой политики предприятия. Многие авторы в теории менеджмента персонала посвятили свои работы изучению методов и технологии управления человеческими ресурсами организации. Так, например, А.Я. Кибанов осветил проблемы и этапы формирования управления персоналом в условиях современного менеджмента.

Также многие зарубежные и отечественные авторы, такие как В.А. Дятлов, В.Р. Веснин, С.И. Самыгин, Е. Померанцева, Д.А. Аширов, В.А. Спивак, В.И. Кнорринг, рассматривали тему управления персоналом через основные подходы в менеджменте.

Публикации многих авторов в таких журналах, как «Справочник кадровика», «Империя кадров», рассматривают методики стимулирующих факторов развития персонала, а также обзор рынка труда, новые тенденции и прогнозы на будущее, при помощи инструментов организационного менеджмента.

Целью работы является развитие системы управления персоналом предприятия общественного питания, на примере кафе «Акварель».

Достижению поставленной цели способствует решение следующих задач:

1. Определить цели, задачи и структуру системы управления персоналом организации;
2. Рассмотреть особенности системы управления персоналом предприятия общественного питания
3. Разработать методику исследования предпосылок развития системы управления персоналом предприятия;

4. Дать общую характеристику предприятию общественного питания «Акварель»;
5. Проанализировать состав и структуру персонала;
6. Провести анализ потребностей и условий развития системы управления персоналом;
7. Разработать рекомендации по развитию системы управления персоналом в кафе «Акварель»;
8. Рассмотреть основные механизмы повышения эффективности системы управления персоналом кафе «Акварель»;
9. Дать оценку социально-экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объект исследования — кафе «Акварель» г. Пенза. Кафе «Акварель» открылось 7 июня 2017 года, так как период развития невысок, кафе находится на стадии развития. Кафе «Акварель» - это специализированное предприятие общественного питания, предназначенное для производства, реализации потребления продукции общественного питания, включая кулинарную продукцию, фаст-фуд, мучные кондитерские и булочные изделия. Основным контингентом посетителей являются семейные пары с детьми. Директором, и по совместительству управляющим данного заведения, является Данилова О.В. На предприятии работают 17 человек. Кафе оснащено игровой комнатой - это не только отличный способ занять детей, пока их родители спокойно ужинают, но и дополнительный источник дохода, а также большое конкурентное преимущество.

Тема для исследования предприятия очень актуальна, так как кафе «Акварель» начало свою деятельность не так давно, и до сих пор находится на стадии развития, поэтому очень важно проанализировать состав и структуру персонала, провести анализ потребностей и условий развития системы

управления персоналом, разработать механизмы совершенствования системы управления и дать рекомендации по улучшению условий труда и текучести кадров на предприятии.

Предметом исследования являются результаты развития системы управления персоналом на предприятии.

Практическая значимость работы заключается в возможности применения разработанных механизмов и рекомендаций по развитию системы управления персоналом для создания благоприятного имиджа предприятию, привлечение квалифицированных кадров.

Выпускная квалификационная работа состоит из 3 частей. В первой части рассмотрены теоретические и методические основы разработки механизмов развития систему управления персоналом на предприятии. Во второй части проведен анализ состава и структуры персонала, а также потребности и условия развития системы управления персоналом на предприятии общественного питания. В третьей главе разработаны пути улучшения системы управления персоналом в кафе «Акварель».

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ**

## **1.1 Цели, задачи и структура системы управления персоналом организации**

Вся история управления персоналом как отрасли науки, которая явилась основой формирования науки об управлении, рассматривается нами как путь к самостоятельному статусу этого научного направления. Обратимся к истории развития управления персоналом. В 1900 г. американский бизнесмен В.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников, по мнению исследователей, с этого периода началась специализация в области управленческой деятельности. До того времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80% своего рабочего времени тратил на управление работниками. 1912 год считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова. В 1920-х гг. подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.<sup>2</sup>

В теории и практике менеджмента на протяжении XX века использовался целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. Термин раскрывает различные аспекты управления персоналом, изменения общественных взглядов

---

<sup>2</sup> Абуладзе Д. Г., Выпрямкина И. Б., Маслова В. М. Документационное обеспечение управления персоналом. Учебник и практикум; Юрайт - М., 2016. - 300 с.



Существуют три основных направления управления персоналом как науки<sup>3</sup>:

1) управление персоналом с теоретической ориентацией сосредотачивает внимание на теоретических научных целях. Это означает необходимость объяснения причин, факторов, специфики содержания или иных аспектов работы с людьми. Исследование управления персоналом с позиции теории наиболее эффективно с использованием смежных дисциплин – психологии, теории организации;

2) управление персоналом как технология с ориентацией на практическую научную цель. В данном направлении важным становится развитие рекомендаций для практических преобразований при пренебрежении теоретическими исследованиями;

3) управление персоналом как прикладная наука. В основу здесь ставятся практические научные цели одновременно с теоретическими целями.

Управление, в широком понимании этого термина, — непрерывный процесс воздействия на объект управления (личность, коллектив, технологический процесс, предприятие, государство) для достижения оптимальных результатов при наименьших затратах времени и ресурсов.

Каждый специалист в области управления обязан владеть теорией, практикой и искусством управления, уметь четко определять цели своей деятельности, определять стратегию и тактику, необходимые для их достижения, принимать управленческие решения и нести персональную ответственность за них.

К каждому объекту управления должен быть персональный подход, соответствующий направленности и особенностям его деятельности. Любой

---

<sup>3</sup> Басаков, М. И. Управление персоналом. Конспект лекций [Текст]: учебное пособие / М. И. Басаков. – М.: Феникс, 2016. – 160 с.

управленческий процесс должен опираться на принципе последовательности. То есть действия, из которых он состоит, располагаются в строго определенном порядке. В ряде случаев последовательность управленческих действий может иметь циклический характер, предполагающий их повторение в том же виде через определенные промежутки времени.<sup>4</sup>

Система управления персоналом организации является составляющей частью общей системы управления организацией и в современных условиях, от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации в экономическом пространстве. Система целей для управления персоналом с одной стороны должна отвечать на вопрос, каковы конкретные потребности работников, удовлетворение которых они вправе требовать, а с другой стороны – какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация организации и какие условия она готова для этого создать. Всю совокупность целей организации можно подразделить на группы :

- 1) Экономическая цель — получение прибыли от реализации продукции или услуг заданного объема и требуемого уровня качества;
- 2) Социальная цель — обеспечение организации кадрами, их эффективного использования, профессионального и социального развития;
- 3) Научно-техническая цель — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и услуг, а также научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок при постоянном повышении производительности труда на основе новых технологий;

---

<sup>4</sup> Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 304 с.

4) Производственная цель — обеспечение выпуска планового объема продукции и оказания услуг заданного уровня качества и ритмичности производства;

5) Коммерческая цель — обеспечение реализации продукции и услуг, а также результатов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок в заданные сроки.<sup>5</sup>

Основой формирования целевой направленности системы управления персоналом является социальная цель. Социальные цели организации можно рассматривать с двух точек зрения, а именно: с позиций персонала и с позиций администрации. С одной стороны, цели системы управления персоналом определяют конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация. Важным условием эффективности системы управления персоналом является отсутствие противоречий между этими двумя ветвями целей.

В учебнике под ред. А.Я. Кибанова предложен вариант базового дерева целей системы управления персоналом (рис. 1.1.)<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Проспект, 2016. – 688 с.

<sup>6</sup> Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 304 с.

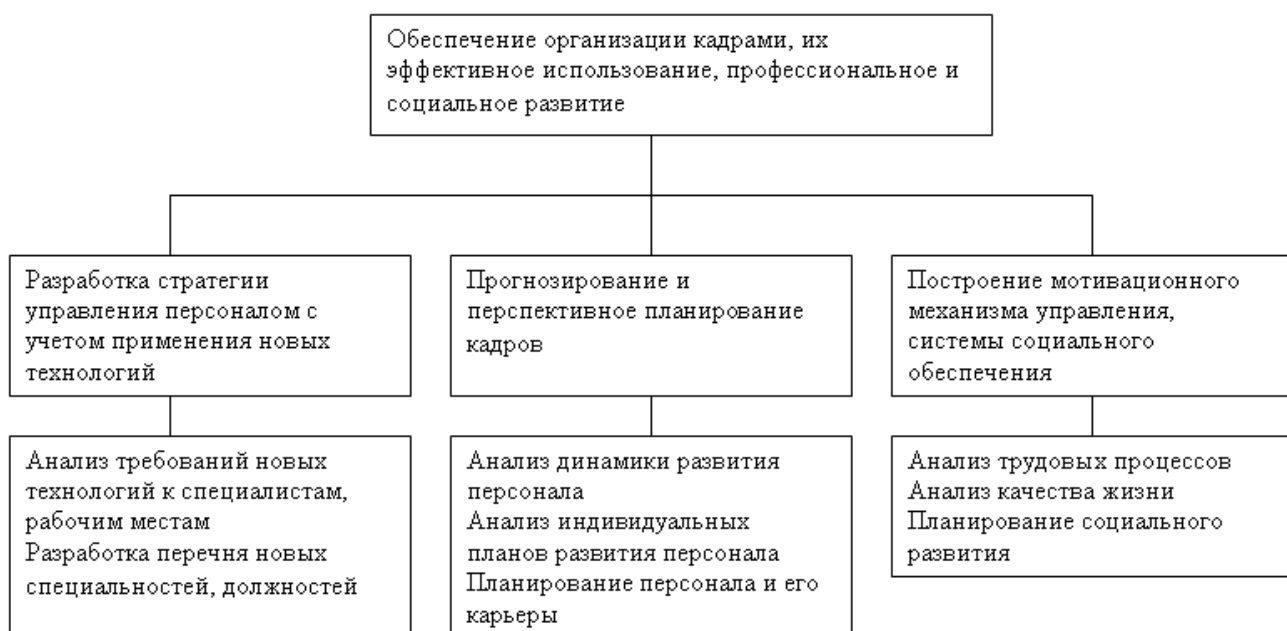


Рис. 1.1. «Дерево целей» системы управления персоналом организации

Любая деятельность, связанная с управлением персонала нацелена на определенные задачи.

Можно выделить такие основные задачи управления персоналом производства<sup>7</sup>:

- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
- полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
- обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

<sup>7</sup> Александрова Н.А. Управление персоналом организации [Текст]/ Под ред. А. Н. Митин, - Екатеринбург: Урал. аграр. изд-во, 2013 – 372 с.

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности;

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Система управления персоналом организации – система, в которой реализуются функции управления персоналом.

Рассмотрим функции системы управления персоналом организации<sup>8</sup>:

Функция планирования персонала заключается:

1) в потенциале организации и рынке труда;

2) в поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами;

3) организации кадрового планирования и прогнозирования спроса в персонале. В функцию управления наймом и учетом персонала входит:

- 1) организация набора кандидатов на вакантную должность;
- 2) организация поиска и приема персонала;
- 3) учет приема, перемещений, увольнений персонала;
- 4) управление занятостью,
- 5) документное обеспечение системы управления персоналом.

Функция оценки, обучения и развития персонала включает:

---

<sup>8</sup> Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента -Изд: Андреевский издательский дом 2014г. -251с.

1) осуществление обучения, переподготовки и повышение квалификации сотрудников;

2) введение в должность и адаптации новых работников;

3) организацию и проведение мероприятий по оценке кадров;

4) управление развитием карьеры.

Функция управления мотивацией персонала заключается в стандартизации трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального воздействия, а также в применении методов морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием содержит:

1) организацию питания в течение рабочего дня;

2) обеспечение охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей;

3) организацию развития физической культуры;

4) организацию социального страхования.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды.

Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется, в том числе и на уровне управления организации в целом.

В большинстве случаев, организации, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также комплекс функциональных подсистем управления, специализирующихся на выполнении однотипных назначений, на (рис. 1.2.) показана структура системы управления персоналом<sup>9</sup>:

Структура персонала предприятия – это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимым для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени.<sup>10</sup>



Рис. 1.2. Структура системы управления персоналом

<sup>9</sup> Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Гардарики, 2014. - 318 с.

<sup>10</sup> Жербанова К.В. Управление персоналом на предприятии общественного питания // Современные научные исследования и инновации М.: ЮНИТИ-ДАНА 2015. - 340 с.

1) подсистема общего и линейного руководства в системе управления персоналом осуществляет управление персоналом в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции данной подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера и бригадиры.

2) подсистема планирования и маркетинга персонала направлена на долговременное выявление и обеспечение потребностей организации в кадровых ресурсах.

Под маркетингом персонала понимается определенная стратегия управления человеческими ресурсами. Цель маркетинга является оптимальное использование персонала путем создания максимально благоприятных условий труда, действующих на его эффективность. Определить необходимую численность сотрудников и их квалификацию и профессионализм при планировании персонала позволяют:

- а) производственная программа;
- б) нормы выработки;
- в) планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Подсистема маркетинга и планирования персоналом выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, исследование рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование необходимости в персонале<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В. П. Бычкова. – М. : Ниц инфра-М, 2012 – 237 с.



3) подсистема управления и учета персонала осуществляет кадровую политику предприятия: обеспечение найма и подбора персонала, проведение собеседования, учет приема, перемещений, премирования и увольнения сотрудников, профессиональную ориентацию и организацию целесообразного использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других;

4) подсистема управления трудовыми отношениями выполняет: исследование и своевременное выявление проблем и урегулирование коллективных и личностных взаимоотношений, обеспечение соблюдения этических норм взаимоотношений, анализ и стабилизацию отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, управление взаимодействием с профсоюзом;

5) подсистема обеспечения благоприятных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение стандартов технической эстетики, охраны труда и окружающей среды;

6) в подсистему управления развитием персонала входит обучение, развитие индивидуальных способностей сотрудника, адаптация и ориентация, знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляет предприятие. Включение новых служащих в жизнь организации могут существенно стимулировать потенциал уже работающих сотрудников, тем самым повышая конкурентоспособность персонала организации. Подсистема управления развития персонала также осуществляет оценку кандидатов на вакантную должность, текущую

периодическую оценку сотрудников, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

7) подсистема управления мотивацией поведения персонала обеспечивает связи между результативностью и оплатой труда, управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификацию трудового процесса, разработку систем оплаты труда, разработку морального поощрения персонала, организацию нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом;

8) подсистема управления социальным развитием осуществляет: повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала, формирование благоприятного социально-психологического климата, организацию общественного питания, улучшений условий домашнего быта, создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, организацию социального страхования;

9) подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как исследование сложившейся организационной структуры управления, разработка штатного расписания;

10) подсистема правового обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом. В систему нормативных актов о труде входят генеральные, отраслевые, региональные соглашения, коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В. П. Бычкова. – М. : Ниц инфра-М, 2012 – 237 с.

Методы управления персоналом в компаниях разных стран могут быть отличными друг от друга, что объясняется культурными особенностями, оказывающими свое влияние на все сферы жизни. Россия сумела совместить в своем подходе к управлению персоналом различные черты отдельных методов управления, характерных для других государств. Это связано с тем, что методы управления персоналом в России строятся по-разному в компаниях, на предприятиях, организациях, так как все зависит от их направленности и статуса. Поэтому российские методы управления персоналом приобретают более гибкую форму.

Методы управления персоналом в России представляют собой смесь азиатской и европейской культур. Большое значение имеет размер предприятия, его статус и вес на мировом рынке.

Так, в небольших предприятиях, которые имеют совсем маленький штат, значительную часть работы по управлению кадрами выполняют всего несколько сотрудников, в то время как крупные организации предпочитают возлагать ответственность за выполнение кадровых задач на целые департаменты.<sup>13</sup>

Особенности управления кадрами:

1. Кадровая служба зачастую состоит не из одного подразделения, а из нескольких, и в каждом из этих подразделений во главе находится директор по персоналу.
2. Кадровая служба расположена на высокой ступени и является функциональным, централизованным подразделением.
3. Периодически определенные кадровые функции либо процессы передаются другой организации посредством аутсорсинга

---

<sup>13</sup> Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента -Изд: Андреевский издательский дом 2014г. -251с.

Аутсорсинг (от англ. outsourcing - outside resource using - использование внешних ресурсов) - последовательность организационных решений, состоящих в передаче некоторых ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности «третьей стороне», представленной внешней организацией. При этом ключевым в данном процессе будет и факт передачи ряда процессов «третьей стороне», но также и полномочий, ответственности и соответствующих рисков на основе соглашений сторон.<sup>14</sup>

На сегодняшний день развитие управления персонала в России препятствует ряд проблем. Из наиболее острых проблем следуют такие как: уход квалифицированных специалистов, низкая исполнительская и трудовая дисциплина персонала, недостаточная квалификация персонала и отдельных руководителей, неудовлетворительный морально-психологический климат, низкий уровень мотивации работников, и как следствие, недостаточная инициативность работников, конфронтация администрации и персонала.<sup>15</sup>

Известно, что успешное развитие организаций в современных условиях в немалой степени зависит от конкурентоспособности персонала, которая достигается постоянной подготовкой персонала, повышением квалификации, стратегическим планированием и профессиональной ориентацией. В России рынок образовательных услуг оказался несбалансированным с реальными потребностями рынка квалифицированного труда; качественный уровень

---

<sup>14</sup> Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента -Изд: Андреевский издательский дом 2014г. -251с.

<sup>15</sup> Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Проспект, 2016. – 688 с.

работников существенно уступает требованиям, предъявляемым на международном рынке труда.<sup>16</sup>

Это дает основание утверждать, что именно сейчас наступает время, когда необходимо уделять более пристальное внимание планомерной подготовке и, особенно, переподготовке квалифицированных специалистов. Тем не менее, пока очень мало российских компаний, которые подготовку и постоянное повышение квалификации персонала ставят в ранг приоритетных задач. В большинстве случаев в данном вопросе предприятия продолжают жить одним днем, сосредоточивая все внимание на решении текущих проблем. Без сомнения, вопрос о кадрах носит стратегический характер, как для крупных преуспевающих, так и для мелких фирм.

Необходимо обучать и существенно повышать квалификацию руководящего корпуса российских компаний по менеджменту, маркетингу, инновациям, управлению персоналом и ряду других дисциплин с учетом особенностей современного экономического положения России. Необходимо планирование развития персонала. Для этого существует несколько путей, среди которых: тщательный подбор персонала, систематическое повышение их квалификации, создание условий для максимально эффективного проявления их способностей и наработка методики оценки собственно эффективности работы коллектива.

Надо отметить, что в последнее время в нашей стране проводится работа по восполнению пробела в подготовке управленческих кадров: организуются школы бизнеса, издается специальная литература. Однако, преобладают, как правило, публикации учебного и учебно-методического характера, рассматривающие главным образом историю и основы управления персоналом,

---

<sup>16</sup> Дейнека, А. В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М.: Дашков и К, 2013. – 389 с.

и явно не хватает практических материалов для HR-специалистов, руководителей высшего звена управления.<sup>17</sup>

Хороших результатов в управлении персоналом можно добиться лишь посредством постоянного мониторинга существующих проблем. Если использовать только те знания, которые даны человеку природой или только интуицию, то можно совершить ошибки, которые нельзя будет исправить; необходимо постоянно обучаться мастерству управления персоналом, что бы избежать возникновения различного ряда проблем.

Таким образом, главной целью управления персоналом является - обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. Система управления должна обеспечить условия, при которых каждый руководитель любого уровня считал бы своей важнейшей задачей организацию активного поиска реальных возможностей повышения результативности труда. Вместе с тем, она должна обладать способностью к саморегулированию и самосовершенствованию, направленному на широкое применение новых высокоэффективных организационных форм и методов управления, технологий и научно — технических достижений.

## **1.2 Особенности системы управления персоналом предприятия общественного питания**

Требования к персоналу предприятий общественного питания определяет не только сама организация, они диктуются и ГОСТом. Предприятия общественного питания – это места, куда приходит много людей, рассчитывая

---

<sup>17</sup> Дейнека, А. В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М.: Дашков и К, 2013. – 389 с.

не только полакомиться вкусной едой, приготовленной в правильных условиях, но и получить качественный сервис. Существуют государственные стандарты, которым такие предприятия должны соответствовать, и эти стандарты оговаривают и требования к персоналу.<sup>18</sup>

Важно отметить, что при всей требовательности и строгости ГОСТа предприятиям общественного питания – столовым, кафе и ресторанам – ничто не мешает сохранять собственный стиль и предъявлять дополнительные требования при приеме персонала на работу.

Все работники делятся на четыре категории: административный, обслуживающий, производственный, вспомогательный.<sup>19</sup>

К административному персоналу предприятия общественного питания относятся категории работников, занятых организационными и технологическими вопросами: директор (управляющий, менеджер, заведующий) предприятия, менеджер по производству и др.

Требования к административному персоналу.

Управление персоналом на предприятии общественного питания входит в обязанности административного персонала. От него зависит грамотная организация деятельности всего заведения.

Такие работники должны уметь осуществлять контроль эффективности деятельности работников и производства, знать методы внедрения новых, современных технологий, контролировать качество обслуживания и проводить инструктаж по технике безопасности на рабочих местах.

---

<sup>18</sup> Жербанова К.В. Управление персоналом на предприятии общественного питания // Современные научные исследования и инновации М.: ЮНИТИ-ДАНА 2015. - 340 с.

<sup>19</sup> ГОСТ 30524-2013 «Услуги общественного питания. Требования к персоналу»

Административный персонал должен тщательно следить за соблюдением требований охраны труда и санитарного состояния предприятия и его сотрудников.<sup>20</sup>

Одно из важнейших требований – знание технологического процесса, порядка разработки и составления меню, навыки по определению норм потерь сырья. Так, технолог или инженер-технолог должен уметь отслеживать качество используемых в приготовлении блюд продуктов, изготавливаемых работниками полуфабрикатов и других кулинарных изделий. Они же отвечают за бракераж и органолептическую проверку, которую необходимо в установленные сроки производить всем организациям, работающим в сфере предоставления услуг общественного питания.<sup>21</sup>

К обслуживающему персоналу предприятия общественного питания относятся основные категории работников, занятых непосредственным обслуживанием потребителей: администратор зала, официант, бармен, сомелье, бариста, буфетчик, кассир, продавец магазина (отдела) кулинарии и т.д.

Требования к обслуживающему персоналу.

Обслуживающий персонал предприятия общественного питания – официанты, администраторы, бармены – постоянно контактирует с посетителями, поэтому от его грамотности и профессионализма во многом зависит успех и прибыльность бизнеса.<sup>22</sup>

Основные характеристики таких работников – умение быть вежливыми, тактичными, доброжелательными даже во время конфликтных ситуаций. Такой

---

<sup>20</sup> ГОСТ 30524-2013 «Услуги общественного питания. Требования к персоналу»

<sup>21</sup> Зайко Г. М. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: Учебник / М.: Магистр, 2011.

<sup>22</sup> ГОСТ 30524-2013 «Услуги общественного питания. Требования к персоналу»



персонал должен при необходимости быть готовым оказать помощь гостям, например, гостям-инвалидам.

Официанты должны безупречно знать меню, в том числе ингредиенты и способ приготовления каждого блюда.

Администраторы должны обладать навыками работы с жалобами и претензиями гостей, а также отвечать за правильную и слаженную работу всех сотрудников.<sup>23</sup>

К производственному персоналу предприятия общественного питания относятся основные категории работников, занятых изготовлением (производством) кулинарной продукции, мучных кондитерских и хлебобулочных изделий: заведующий производством, заместитель заведующего производством, шеф-повар, су-шеф, повар и т.д.

Требования к производственному персоналу.

Самые жесткие требования предъявляются к тем, кто работает на кухне и занимается заготовкой продуктов и приготовлением пищи для гостей заведения.

В частности, такими сотрудниками на их рабочем месте всегда должна носиться только санитарная одежда и обувь. Они не могут работать в своей домашней одежде. При этом такая одежда и обувь должны проходить регулярную химчистку, чтобы всегда быть без следов каких-либо загрязнений. Разрешается размещение фирменных логотипов или значков компании на такой одежде.

В то же время в санитарной одежде запрещено выходить в зал и общаться с потребителями услуг предприятия общественного питания.

Вся личная одежда персонала, в которой люди приходят на работу, должна храниться в течение дня в специально отведенном для этого помещении.

---

<sup>23</sup> Кучер Л.С., Шкуратова Л.М., Ефимов С.Л., Голубева Т.Н. Ресторанный бизнес в России. Технология успеха - М.: РосКонсульт, 2010.

Если у работников общественного питания появляются признаки заболевания какой-либо болезнью, порезы или ожоги на руках, об этом должна немедленно узнать администрация организации и тут же отстранить этого сотрудника от работы до того момента, пока он полностью не выздоровеет.<sup>24</sup>

К вспомогательному персоналу предприятия общественного питания относятся категории работников, занятые выполнением функций обслуживания и не имеющие прямого отношения к производственному процессу: мойщик посуды, уборщица (уборщик, стюард), грузчик, курьер и т.д.

Требования к каждой категории персонала разные, но есть и общие требования к работникам всех категорий.

Есть такие требования, которые предъявляются к сотрудникам предприятий общественного питания при приеме на работу вне зависимости от того, к какой категории они относятся.<sup>25</sup>

Прежде всего, требуется достаточный уровень профессиональной подготовки, который гарантирует знание сотрудником всех теоретических и практических особенностей профессии. Так, у поваров обязательно должны быть удостоверения об окончании учебных заведений по профессии повара. Данная характеристика должна строго соблюдаться.

Обязательно соблюдение санитарии, что предполагает наличие действующей медицинской книжки у всего персонала, в том числе у официантов и работников зала. Это означает, что предприятие обязывает работника соблюдать и правила личной гигиены и чистоты рабочего места. Личная гигиена очень важна. Например, поварам запрещено иметь длинные

---

<sup>24</sup> Зайко Г. М. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: Учебник / М.: Магистр, 2011.

<sup>25</sup> Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса, - Изд.: Дашков и Ко, Москва, 2007 г. -256с.

ногти и маникюр, а также держать на рабочих поверхностях на кухне личные вещи.

Всех работников необходимо поставить в известность, что они должны соблюдать правила охраны труда и пожарной безопасности на своем рабочем месте. Такой инструктаж должна проводить сама фирма для своих работников.

Дополнительные требования.

Важно, чтобы весь персонал знал, как правильно должны храниться продукты, из которых готовятся блюда для гостей заведения.

Прежде всего персонал должен следить за наличием маркировки на всех поступающих на хранение и использование продуктах питания. Он должен контролировать качество этих продуктов и их своевременное списание.

При приеме упакованной продукции необходимо контролировать правильность и целостность упаковки. Важное требование – знание правил товарного соседства при хранении готовых блюд, заготовок и полуфабрикатов.

Для выполнения функций управления предприятиями, организациями общественного питания создается соответствующая структура системы управления, представляющей собой совокупность специализированных подразделений, взаимосвязанных процессом принятия и реализации управленческих решений.

Особое значение в управлении предприятием общественного питания, является расстановка кадров. Классификация управленческих кадров в общественном питании проводится по различным признакам. В зависимости от профессиональной роли в процессе управления, в частности, в принятии и реализации решений, все работники управления подразделяются на категории руководителей, специалистов и технических исполнителей.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Фридман А. М. Экономика предприятия общественного питания: Учебник для бакалавров/- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013.

Генеральный менеджер организует всю работу предприятия и несет ответственность за его состояние и деятельность. Он обеспечивает выполнение утвержденных для предприятия планов и заданий. Он принимает меры по своевременному снабжению предприятий продовольственными товарами и средствами материально-технического снабжения. В обязанности генерального менеджера входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков; обеспечить повышение квалификации работников предприятия общественного питания.<sup>27</sup>

Другие руководящие работники (менеджер по производству, менеджер по обслуживанию) руководствуются в своей деятельности утвержденным генеральным менеджером должностным инструкциям, составленным на основе квалификационных характеристик должностей этих работников.

Менеджер по производству (шеф-повар) организует работу, обеспечивая приготовление пищи высокого качества, разнообразного ассортимента, распределяет обязанности поваров, составляет график выхода на работу производственного персонала, постоянно контролирует соблюдение технологии приготовления пищи, норм закладки сырья, санитарных правил, наличие у поваров на рабочих местах технологических карт, разрабатывает меню, в составе комиссии проводит бракераж готовой пищи.<sup>28</sup>

Менеджер по обслуживанию (администратор зала) является организатором всей работы в торговом зале ресторана. Основная его задача заключается в доброжелательном приеме гостей, в своевременном предоставлении им всего, чем располагает ресторан, - уют, вкусные блюда,

---

<sup>27</sup> Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса, - Изд.: Дашков и Ко, Москва, 2007 г. -256с.

<sup>28</sup> Кучер Л.С., Шкуратова Л.М., Ефимов С.Л., Голубева Т.Н. Ресторанный бизнес в России. Технология успеха - М.: РосКонсульт, 2010.

приятная музыка, возможность танцевать, и, конечно же, высокий уровень сервиса. Причем, организовать это все нужно так, чтобы гости чувствовали себя комфортно, не нуждаясь ни в чем.

Утром, приходя на работу, менеджер должен проверить техническое состояние торговых помещений: зала, вестибюля, гардероба, бара, туалетных комнат, обращая внимание на качество проведенной уборки, на наличие и исправность мебели, оборудования, освещения и т.д.

Тут же он принимает необходимые меры по устранению недостатков или неисправностей. После осмотра торговых помещений менеджер знакомится с записями предыдущей смены, предварительно принятыми заказами на обслуживание, делает соответствующий анализ и отдает распоряжения о сервировке столов. Он также ответственен за организацию процесса обслуживания, руководит работой официантов, барменов, уборщиц торговых помещений, мойщиков посуды, работников сервизных, швейцаров, а также музыкантов и артистов оркестра.

Кроме того, менеджер по обслуживанию осуществляет контроль над сервировкой столов, а также соблюдение правил торговли, дисциплины в зале. Менеджер по обслуживанию перед началом каждой смены проводит собрание официантов, на котором он проверяет<sup>29</sup>:

- внешний вид официантов, их готовность к работе
- инструктирует официантов о порядке обслуживания на грядущий день
- назначает официантов в зависимости от их опыта работы и знания иностранных языков для обслуживания групп и индивидуальных клиентов
- следит за изменением меню.

В течение смены менеджер по обслуживанию следит за:

---

<sup>29</sup> Фридман А. М. Экономика предприятия общественного питания: Учебник для бакалавров/- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013.

- работой официантов;
- осуществляет контроль над правильностью расчетов;
- рассматривает жалобы и пожелания клиентов.

Таким образом, персонал – это личный состав организации, работающий по найму, выполняющий производственные и управленческие операции и обладающий определенными признаками. Персонал является главным звеном системы управления. Персонал классифицируется на производственный и управленческий, каждый из которых имеет свои функции.

### **1.3 Методика исследования эффективности системы управления персоналом предприятия общественного питания**

Эффективность деятельности любого предприятия непосредственно зависит от качества управления ресурсами. В настоящее время одним из важнейших ресурсов является персонал. Успех и процветание предприятий во многом определяется интеллектуальным потенциалом предприятия, качественным составом сотрудников, что, как правило, связано не только с их квалификацией, но и тем энтузиазмом, самоотдачей, творческим подходом, с которым они выполняют свои обязанности.<sup>30</sup>

Изучению проблем, связанных с определением эффективности управления персоналом, форм и методов оценки систем организации, с практической реализацией их теоретических положений, посвятили свои работы: И. Ансофф, В. Ф. Егоров, Т. Ю. Базарова, А. Я. Кибанова, А. М. Колот, Е. В. Маслова, М. Х. Мескона, Ф. Хедоури, Ю. А. Ципкина, Г. В. Щокина и др. Эффективность функционирования комплексной системы управления персоналом предприятия

---

<sup>30</sup> Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала (пособие по кадровой работе). - М.: «Юрист», 2014. - 230 с.

следует рассматривать как часть эффективности деятельности предприятия в целом. Вместе с тем, в настоящее время нет единого подхода к оценке такой эффективности. Сложность заключается в том, что процесс трудовой деятельности персонала тесно связан с производственным процессом и его конечными результатами, социальным развитием предприятия. Методика оценки основана на выборе критериев эффективности работы организационной, экономической и социальной подсистем комплексной системы управления персоналом.

Для оценки эффективности управления рынка общественного питания необходимо использовать специальные инструменты, называемые экономическими показателями. Экономические показатели – это микромодели экономических явлений.

Выбранная система показателей для оценки эффективности должна соответствовать определенным требованиям<sup>31</sup>:

- полностью соответствовать конкретным целям и задачам;
- точно характеризовать и отражать результаты, а также объективные социально-экономические процессы;
- соответствовать методам и технике бухгалтерского и статистического учета и отчетности;
- давать комплексную количественную и качественную оценку деятельности; соответствовать методам планирования;
- обеспечить единство и комплексность планирования по всем уровням управления.

---

<sup>31</sup> Осипов А.К. Контроль и эффективность управления государственной и муниципальной собственностью региона. – Ижевск : КнигоГрад, 2008.

Для оценки эффективности управления общественным питанием могут быть использованы следующие показатели: прибыль, рентабельность активов, остаточная прибыль, экономическая добавленная стоимость.

Неотъемлемым признаком категории эффективности является ее критерий.

Критерии экономической эффективности предприятия общественного питания показаны в (табл. 1.3.)<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Одегов, Ю. Г. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект) / Ю. Г. Одегов. – М. : РЭА, 2016. – 214 с.



## Методика определения эффективного управления предприятиями питания

Коэффициент экономической эффективности	Расчет критерия
<p>1. Коэффициент эффективности использования торговой площади</p>	<p>1. Рассчитаем установочную площадь зала (<math>S_y</math>):</p> $S_y = S_{\text{обор}} + S_{\text{обсл}} + S_{\text{кр.т.}} + S_{\text{д.р.}}$ <p>где <math>S_{\text{обор}}</math> – суммарная площадь, занятая оборудованием, предназначенным для выкладки и демонстрации товаров; <math>S_{\text{обсл}}</math> – площадь зон обслуживания покупателей; <math>S_{\text{кр.т.}}</math> – суммарная площадь, занятая основаниями крупногабаритных товаров, размещенных на полу; <math>S_{\text{д.р.}}</math> – площадь для проведения денежных расчетов.</p> <p>2. Степень эффективности использования торгового зала определим с помощью коэффициента установочной площади по формуле:</p> $K_y = \frac{S_y}{S_{\text{т.з.}}}$ <p>где <math>S_y</math> – установочная площадь торгового объекта; <math>S_{\text{т.з.}}</math> – площадь торгового зала.</p> <p>3. Далее определим экспозиционную площадь торгового зала (<math>S_3</math>) по формуле:</p> $S_3 = S_{\text{г.п.}} + S_{\text{в.п.}} + S_{\text{н.п.}}$ <p>где <math>S_{\text{г.п.}}</math> – сумма горизонтальных площадей; <math>S_{\text{в.п.}}</math> – сумма вертикальных площадей; <math>S_{\text{н.п.}}</math> – сумма площадей наклонных плоскостей.</p> <p>4. Теперь можно высчитать степень использования торгового зала по формуле:</p> $K_3 = \frac{S_3}{S_{\text{т.з.}}}$ <p>где <math>S_3</math> – суммарная экспозиционная площадь; <math>S_{\text{т.з.}}</math> – площадь торгового зала</p>
<p>2. Коэффициент степени охвата населения услугами предприятий общественного питания</p>	<p>1. Определим однодневный оборот (<math>O_{\text{дн}}</math>):</p> $O_{\text{дн}} = \frac{T}{n}$ <p>где <math>T</math> – розничный товарооборот табачных изделий, пива и безалкогольных напитков; <math>n</math> – среднее число рабочих дней (350 дней).</p> <p>2. Далее определим число пользующихся услугами общественного питания (<math>K</math>):</p>

	$K = \frac{O_{\text{шт}}}{Z_{\text{бп}}},$ <p>где <math>Z_{\text{бп}}</math> – стоимость одноразового питания из 2,5 блюда.</p> <p>3. Рассчитываем степень охвата населения услугами общественного питания (<math>S</math>):</p> $S = \frac{K}{N},$ <p>где <math>N</math> – численность обслуживаемого населения</p>
<b>Коэффициент социальной эффективности</b>	<b>Расчет критерия</b>
1. Качество продукции. Индекс качества продукции вычисляется на основе показателя производительности или долговечности изделий	<p>Для нескольких <math>s</math> видов продукции индекс качества вычислим по формуле:</p> $I_k = \frac{\left( \sum_{i=1}^s N_i \times K_i \times C_i \right)}{\left( \sum_{i=1}^s N_i \times C_i \right)},$ <p>где <math>K_i</math> – относительный показатель качества <math>i</math>-го вида продукции; <math>N_i</math> – количество изделий <math>i</math>-го вида или объем <math>i</math>-й продукции в текущем периоде; <math>C_i</math> – оптовая цена продукции <math>i</math>-го вида, руб.</p> <p>Если сумма, на которую выпущена продукция <math>i</math>-го вида, <math>C_i = N_i \times C_i</math>, а общая сумма, на которую выпущена продукция всех видов, <math>C = \sum_{i=1}^s C_i</math>, то индекс качества <math>I_k = \frac{\left( \sum_{i=1}^s K_i \times C_i \right)}{C}</math></p>
2. Качество обслуживания. Коэффициент удовлетворенности потребителей аспектами обслуживания: – режимом работы предприятия; – уровнем рекламно-информационной работы; – временем обслуживания	<p>Расчет произведем по средним значениям важности и удовлетворенности, рассчитанным на основании пятибалльной оценочной шкалы.</p> <p>Коэффициент удовлетворенности определяется как сумма средних значений удовлетворенности по влияющим на качество и доступность обслуживания факторам, взвешенных с учетом значимости этих факторов для обеспечения качества и доступности:</p> $K_y = \frac{\sum_{\phi=1}^n (Y_{\phi} \times B_{\phi})}{\sum_{\phi=1}^n B_{\phi}},$ <p>где <math>K_y</math> – коэффициент удовлетворенности, баллы; <math>Y_{\phi}</math> – среднее значение удовлетворенности по фактору, баллы; <math>B_{\phi}</math> – среднее значение важности фактора <math>\phi</math> для обеспечения удовлетворенности клиентов качеством услуг, баллы; <math>\phi</math> – значимый для обеспечения качества услуг предприятий общественного питания фактор (<math>\phi = 1 - n</math>).</p> <p>Для вычисления значения коэффициента удовлетворенности в процентах применим формулу:</p> $K_{y(\%)} = \frac{K_y \times 100\%}{5},$ <p>где <math>K_{y(\%)}</math> – коэффициент удовлетворенности, %; <math>K_y</math> – коэффициент удовлетворенности, баллы; 5 – максимальное количество баллов в используемой для сбора первичных данных оценочной шкале (для сбора первичных данных о важности и удовлетворенности по выделенным факторам оценки в данном исследовании применялась пятибалльная шкала)</p>

Табл. 1.3. Методика определения эффективного управления предприятиями питания

Данная система показателей обладает аналитическими возможностями и обеспечивает диагностику текущего состояния предприятия, что служит основой для принятия управленческих решений, направленных на рост эффективности.

Успешная работа предприятия общественного питания зависит от многих факторов. Как и всякая сложная система, ресторан начинается с замысла его создателя и заканчивается контролем и его функционированием. В своей работе я рассмотрела, на мой взгляд, самые важные факторы, влияющие на успех в бизнесе общественного питания. Такими факторами являются<sup>33</sup>:

Функции управления рынка общественного питания. Управление организацией основывается на общих принципах системы управления производством. В функциях управления раскрывается содержание управления как процесса, отражается вид управленческой деятельности, должностные обязанности, закрепленные за определенным структурным подразделением или работником, назначение конкретного органа управления. Основные функции управления являются общими для всех производственно-экономических систем, относятся к любому объекту управления. Они необходимы для решения общих задач управления и типичны для всего управленческого решения.

Структура системы управления предприятия общественного питания. Правильно составленная структура системы управления для любого предприятия общественного питания, упрощает и освобождает руководителя от целого ряда функций, для выполнения которых есть квалифицированные специалисты. Структура системы управления фиксируется в организационных

---

<sup>33</sup> Управление персоналом [Текст] учебник / Под общ. ред. И. Б. Дураковой. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 570 с.

схемах структуры управления, штатных расписаниях положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях.

Расстановка и подбор кадров. Для успеха на предприятиях важен подбор кадров. От того насколько правильно менеджер подберет персонал, будет зависеть дальнейшая работа. Менеджер должен точно представлять, какой тип кандидатов нужен для стабильного трудового коллектива, способного добиться высоких конечных результатов. В последнее время, в связи с возросшей требовательностью посетителей, кафе стараются повышать качество приготовления пищи и обслуживания. Соответственно повышаются потребности в высококвалифицированных кадрах.<sup>34</sup>

На экономическое положение предприятий общественного питания, их конкурентоспособность немаловажное влияние оказывает их персонал. Найм, отбор и прием работников и раньше проводился достаточно тщательно, поскольку качество персонала во многом предопределяет возможности и эффективность их последующего использования.

Совершенствуется процедура самого найма, отбора и приема в ресторанном бизнесе. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб, при этом во внимание брались рекомендации (характеристики) с прежнего места работы, а также собственная интуиция. При такой форме отбора возникали частые ошибки, которые приводили соответственно к увольнению работника и заменой его новым. В современных условиях такая система найма, отбора и приема персонала становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим. Работники

---

<sup>34</sup> Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. Пособие Е.В. Маслов ; под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА- М - Новосибирск НГАЭиУ, 1999. – 312 с.

кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах отбора.

Эффективность найма, отбора и приема персонала зависит от тщательной проверки деловых и личных качеств кандидата в соответствии с новыми методиками. Отбор кандидатур на вакантную должность происходит в несколько этапов. На каждом этапе происходит отбор кандидатов, и количество претендентов снижается. При отборе происходит проверка знаний в соответствии с требованиями квалификационных характеристик, при этом определяют уровень владения кандидатом производственными умениями и навыками.<sup>35</sup>

Поэтому система найма, отбора и приема персонала представляет собой сложную многоступенчатую структуру.

Конкурентоспособность предприятия общественного питания зависит от кадрового состава, который способен качественно и быстро решать производственные задачи в сфере производства кулинарной продукции. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

Кадры — наиболее ценная и важная часть производительных сил общества. Сегодня в условиях возрастающей интернационализации общественной жизни межгосударственная миграция населения является одним из ключевых элементов становления современного общества. Происходит отток высококвалифицированных кадров.<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Управление персоналом [Текст] учебник / Под общ. ред. И. Б. Дураковой. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 570 с.

<sup>36</sup> Зайцева Т. А., Зайцева Т. Н. Основные этапы русской миграции [Текст] // Молодой ученый. 2015. — № 6 (86). С.762–765.

Традиционно процесс найма, отбора и приема персонала рассматривают как одну из функций кадровых служб. При этом необходимо учитывать, что эффективный процесс отбора всегда требует принятия участия в нем руководителей тех подразделений, для которых набираются новые работники. При найме, отборе и приеме персонала необходимо знание основных принципов и процедур, которые будут использоваться при их проведении. Особенно остро этот вопрос стоит для сравнительно небольших организаций, где набор кадров осуществляется одним сотрудником отдела кадров или руководителями подразделений.<sup>37</sup>

Для оценки эффективности применяемых методов управления персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности, которую целесообразно проводить по подсистемам управления персоналом с учетом экономической и организационной, социальной эффективности. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности, и ожидания работников, согласованные с целями и задачами предприятия. В то же время необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой политики, исходя из конкретного состояния дел на предприятии.

Основной задачей при отборе персонала является отбор такого работника, который сможет достигнуть наиболее желаемого результата. Зачастую руководящие посты занимают специалисты, которые при обладании многими достоинствами, но в то же время не в состоянии полностью решить поставленные перед ними задачи. Поэтому на место таких специалистов нужно

---

<sup>37</sup> Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] учебник / В. Р. Веснин. — М.: Трида Лтд, 2006. — 421с.

подобрать таких работников, которые позволят вывести организацию на более высокий по сравнению с конкурентами уровень.

При найме, отборе и приеме персонала у кандидатов оценивают следующие качества:

- 1) высокую квалификацию;
- 2) личные качества;
- 3) образование;
- 4) профессиональные навыки;
- 5) опыт предшествующей работы.

Таким образом, отбор кандидата представляет собой одну из форм предварительной оценки качества человеческих ресурсов.<sup>38</sup>

Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора кадров, необходимо понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации.<sup>39</sup>

Таким образом, эффективность деятельности предприятия во многом определяется эффективностью ее персонала. Сегодняшняя ситуация на рынке труда позволяет с уверенностью говорить о том, что спрос на высокопрофессиональные кадры явно превышает предложение. Следовательно, чем дальше, тем труднее будет найти высококлассного специалиста. А значит, все более значимым будет отношение и организация подбора и отбора персонала в компании, на предприятии. Выиграют те компании, которые будут тщательно и профессионально подходить к подбору и отбору персонала, кто не будет жалеть средств на организацию и четкое соблюдение процедуры и технологии подбора.

---

<sup>38</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 320 с.

<sup>39</sup> Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал [Текст] / Э. Коротков // Пробл. теории и практики управл. — 2010. — № 4. — С.18–30.

Таким образом, подводя итог по 1 главе, можно сделать следующие **ВЫВОДЫ:**

1. Основой формирования целевой направленности системы управления персоналом является социальная цель. Основные задачи системы управления персоналом — это обеспечение качественным персоналом и оптимальное использование человеческих ресурсов. Правильно составленная структура системы управления для любого предприятия общественного питания, упрощает и освобождает руководителя от целого ряда функций, для выполнения которых есть квалифицированные специалисты. Структура системы управления фиксируется в организационных схемах структуры управления, штатных расписаниях положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях.
2. Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.
3. Эффективность деятельности предприятия во многом определяется эффективностью ее персонала. Сегодняшняя ситуация на рынке труда позволяет с уверенностью говорить о том, что спрос на высокопрофессиональные кадры явно превышает предложение. Следовательно, чем дальше, тем труднее будет найти высококлассного специалиста. А значит, все более значимым будет отношение и



организация подбора и отбора персонала в компании, на предприятии. Выиграют те компании, которые будут тщательно и профессионально подходить к подбору и отбору персонала, кто не будет жалеть средств на организацию и четкое соблюдение процедуры и технологии подбора.

## **2. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ КАФЕ «АКВАРЕЛЬ»)**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

Кафе «Акварель» (Индивидуальный предприниматель Данилова О.В.) официально начало свою деятельность с 07.06.2017, так как период деятельности краток, ресторан находится на стадии первоначального развития. Кафе «Акварель» - это специализированное предприятие общественного питания, предназначенное для производства, реализации потребления продукции общественного питания, включая кулинарную продукцию, фаст-фуд, мучные кондитерские и булочные изделия.

Все это время предприятие развивалось и продолжает развиваться, превращаясь в стабильную и эффективную организацию, способную конкурировать. Предприятие было создано учредителем с целью получения прибыли, форма собственности – частная, организационно-правовая форма – индивидуальный предприниматель Данилова О.В.

## Общая информация

Регион	Пензенская область
Адрес, тел.	г.Пенза, ул. Клары Цеткин 32 Б, район «Шуист» тел.: 89270911331
Директор компании	Данилова Оксана Вячеславовна
Основной государственный регистрационный номер (ОГРН)	318583500018531
Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН)	583407679700
Дата регистрации компании	07.06.2017

Основной целью деятельности предприятия общественного питания «Акварель» является получение прибыли, удовлетворение потребностей покупателей, выход на стабильную прибыль.

Задачами кафе «Акварель» являются:

- 1) удовлетворение потребностей гостей в качественном обслуживании;
- 2) всегда свежие и вкусные блюда;
- 3) доходы должны превышать расходы ресторана;
- 4) принимать на работу квалифицированные кадры;
- 5) отвечать всем нормам налоговых служб и санитарных станций;

В состав здания входят: производственные помещения, административное помещение, бытовые помещения для персонала, торговый зал, фойе, игровая комната.

В состав производственных помещений входят; горячий цех, холодный цех, цех доработки полуфабрикатов, моечная кухонной и столовой посуды. К административным помещениям причисляют кабинет директора, бухгалтерию. К бытовым помещениям относят раздевалку для персонала, туалетную комнату.

При входе в ресторан расположено фойе. В фойе предусмотрен гардероб. Режим работы кафе – Пн - Вс с 10:00 до 22:00. Интерьер в кафе в стиле лаундж. Формат заведения и дизайн создают приятную атмосферу комфорта и тепла. Уютные и мягкие кресла располагают к тому, чтобы подольше посидеть и расслабиться. Всего в кафе около 40 посадочных мест. На фоне играет приятная ненавязчивая музыка. У гостей кафе есть возможность воспользоваться wi-fi.

Также кафе оснащено игровой комнатой - это не только отличный способ занять детей, пока их родители спокойно ужинают, но и дополнительный источник дохода, а также большое конкурентное преимущество. Место расположения для заведения выгодное – в центре района, в новостройках. Кафе расположено на 4 этаже торгового помещения (есть лифт), рядом находятся жилые дома, детский сад и школа. Для создания оптимального микроклимата в торговом зале ресторана имеется система кондиционирования воздуха.

Основным контингентом посетителей являются семейные пары с детьми, студенты, жители близлежащих районов и работники находящихся в ближайших магазинах, офисах.

Кафе «Акварель» - это общедоступное предприятие общественного питания, предоставляющее потребителям широкий ассортимент блюд, а также кондитерские изделия.

В кафе «Акварель» организуются обслуживание приемов, семейных торжеств, банкетов, проведение тематических вечеров.

Обслуживающий персонал имеет форменную одежду и обувь единого образца. На предприятии общественного питания работают 17 человек.

Для выполнения уставных целей кафе «Акварель» имеет право самостоятельно:

1. Проводить эффективную кадровую политику, направленную на повышение образовательного уровня руководителей, специалистов, рабочих.
2. Планировать свою деятельность и определять перспективы развития.
3. Определять и устанавливать формы и системы оплаты труда, структуру и штатное расписание.
4. В установленном порядке определять размер средств, направляемых на оплату труда работников организации, производственное и социальное развитие.
5. Устанавливать для своих работников дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и иные социальные льготы.

Предприятие общественного питания «Акварель» обеспечивает гарантированный действующим законодательством минимальный размер оплаты труда, условия труда и меры социальной защиты работников.

Высшим должностным лицом ресторана является директор.

Организацию работников ресторана составляют все работники, участвующие своим трудом в его деятельности на основе трудовых договоров.

Кафе «Акварель» осуществляет оперативный и бухгалтерский учет результатов финансово-хозяйственной деятельности, ведет статистическую отчетность и отчитывается в соответствующих органах.

## **2.2 Анализ состава и структуры персонала**

Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные

отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.

Таблица 2.2

Численность персонала кафе «Акварель»

Должность	Количество работников
Директор	1
Бухгалтер	1
Администратор зала	1
Шеф-повар	1
Повара	2
Кухонные работники	3
Официанты	2
Кассиры	2
Уборщики	2
Аниматор площадки	детской 2
Всего	17

Директором является, непосредственно, учредитель кафе - Данилова О.В.

В ее обязанности входит:

- Оформление документов, необходимые для осуществления деятельности по оказанию услуг общественного питания.
- Обеспечение предоставления клиентам необходимой и достоверной информации об оказываемых услугах.
- Осуществление организации, планирования и координации деятельности кафе.
- Обеспечение высокого уровня эффективности производства, внедрение новой техники и технологии, прогрессивных форм обслуживания и организации труда.
- Осуществление контроля над рациональным использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов, производит оценку качества обслуживания клиентов.
- Заключение договоров о поставках продовольственных товаров, контролирует сроки, ассортимент, количество и качество их поступления и реализации. Предоставляет отчетность о производственной деятельности, в том числе владельцу ресторана.
- Установка служебных обязанностей для подчиненных ему работников и принятий мер по обеспечению их исполнения. Принимает решения о назначении, перемещении и освобождения от занимаемых должностей работников ресторана, применяет меры поощрения отличившихся работников, налагает взыскания на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

Бухгалтер. Ведет документооборот, сдает отчеты в контролирующие органы, снимает кассовые остатки, выдает заработную плату и т.д. График

работы: 2 рабочих дня через 2 выходных дня с 10.00 до 19.00. В обязанности бухгалтера также входит:

- Руководство осуществлением бухгалтерского учета и отчетности, контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации.
- Контроль за рациональным и экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов.
- Контроль за правильным отражением на счетах бухгалтерского учета всех хозяйственных операций и их соответствием законодательству.
- Осуществление экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях выявления и мобилизации внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводительных затрат.
- Формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации.
- Оказание методической помощи работникам подразделений и служб по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа
- Руководство обеспечением составления экономически обоснованных отчетных калькуляций себестоимости продукции (работ, услуг), расчетов по заработной плате, начислений и перечислений налогов и сборов в бюджеты разных уровней, платежей в банковские учреждения.

Администратор зала организует работу торгового зала, контролирует выполнение обязанностей официантов и бариста. Следит за слаженной работой кухни и зала, своевременной отдачей блюд. Совместно с шеф-поваром занимается организацией банкетов и крупных мероприятий. Принимает на



работу и занимается обучением официантов и бариста. График работы: ежедневно с 10.00 до 22.00. В обязанности администратора также входит

- Контроль за рациональным оформлением зала, столов, витрин, и т.д.
- Осуществляет проверку выписанных счетов и производит расчет с посетителями.
- Принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.
- Рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, и проводит соответствующие организационно-технические мероприятия.
- Принимает заказы и разрабатывает планы проведения и обслуживания юбилейных торжеств, свадеб, банкетов.
- Контролирует соблюдение работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены.
- Информировывает руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимает меры к их ликвидации.
- Составляет график работы официантов, кассиров, аниматоров детской площадки.
- Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Официант должен знать про каждое блюдо из меню: составные ингредиенты, вкус, время приготовления, способ подачи. Официанты кафе внешне привлекательны, имеют хорошую память и вежливо обслуживают

каждого клиента. График работы: 2 рабочих дня через 2 выходных дня с 10.00 до 22.00. Официанты осуществляют контроль за<sup>40</sup>:

- Сервировкой стола в соответствии с установленными стандартами.
- Контроль за чистотой, состоянием и комплектностью приборов, посуды и скатертями и салфетками на закрепленных за официантом столами.
- Изучение меню, знание основных и сезонных блюд и напитков, предлагаемых гостям.
- Консультирование гостей ресторана об особенностях блюд и напитков, предлагаемых гостям.
- Прием заказов от клиента ресторана.
- Подача блюд и напитков согласно установленным правилам обслуживания.
- Принятие мер, в рамках своей компетенции, по разрешению проблем, возникших у клиента.
- Создание атмосферы гостеприимства.
- Осуществление руководства над помощником официанта.
- Предоставление счета гостям.
- Получение платы по счетам.

Шеф-повар. Основная обязанность — это контроль за приготовлением и своевременной отдачей всех блюд. Шеф-повар составляет меню, обучает персонал, который находится у него в подчинении, и следит за бесперебойной работой кухни. Также выбирает поставщиков и График работы: ежедневно с 10.00 до 22.00. Шеф-повар также:

---

<sup>40</sup> ГОСТ Р 50763-2007 «Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия» // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

- Осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью подразделения предприятия общественного питания.
- Направляет деятельность трудового коллектива на обеспечение ритмичного выпуска продукции собственного производства требуемого ассортимента и качества в соответствии с производственным заданием.
- Составляет заявки на необходимые продовольственные товары и сырье, обеспечивает их своевременное получение со склада, контролирует сроки, ассортимент, количество и качество их поступления в реализацию.
- Составляет меню.
- Осуществляет постоянный контроль за технологией приготовления пищи, нормами закладки сырья и соблюдением работниками санитарных требований и правил личной гигиены.
- Составляет график выхода поваров работу.
- Организует учет, составление и своевременное представление отчетности о производственной деятельности, внедрение передовых приемов и методов труда.
- Контролирует правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств.
- Контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, санитарных требований и правил личной гигиены, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка.
- Проводит работу по повышению квалификации работников<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> ГОСТ Р 50763-2007 «Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия» // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

Повар. В штате два повара, однако в одну смену на кухне находится один повар. Он полностью готовит и отдает блюда с кухни. График работы: 2 рабочих дня через 2 выходных дня. Находится в подчинении у шеф-повара.

Повар:

- Обеспечивает подготовку рабочего места к началу рабочего дня.
- Подготавливает основную продукцию, входящую в меню, и готовить обеды для персонала, строго соблюдая технологический процесс и согласно установленным рецептам.
- Соблюдать правила товарного соседства и ротации продуктов, контролировать сроки реализации продуктов.
- Отпускать готовые блюда строго по чекам.
- Поддерживать чистоту и порядок на кухне и на своем рабочем месте в соответствии с требованиями СЭС.
- Проводить плановые инвентаризации.
- Своевременно информировать администрацию об отсутствии продуктов, о неисправностях инвентаря, сантехники.

Уборщица. Основная обязанность — поддержание чистоты в зале, служебных помещениях, на кухне, при входе в кофейню. График работы: ежедневно.

- Производит уборку помещений ресторана;
- Вытирает пыль, подметает и моет полы, лестницы, окна, стены, плинтуса, потолки в помещениях ресторана;
- Расставляет урны для мусора, своевременно очищает и дезинфицирует их;

- Убирает и дезинфицирует туалеты и другие места общего пользования<sup>42</sup>.

С каждым годом численность персонала в кафе «Акварель» увеличивается, рассмотрим на таблицу 2.3. Это увеличение связано с появлением новых должностей. В начале 2019 года в кафе ввели в меню японскую кухню, что предполагает наличие дополнительного повара, специализирующейся в этой отрасли. Это привело к увеличению числа поваров на 1 и стало 4 чел.

Таблица 2.3

Данные для анализа движения персонала

Показатель	2017г.	2018г.	Темп роста, %
Среднесписочная численность	59	90	152,2
Принято в течение года новых работников	19	81	426,3
Выбыло работников	10	30	500
- уход на пенсию, на учебу, в армию	-	-	-
- по собственному желанию	4	18	700
- за нарушение дисциплины	6	12	366,7
Оборот по приёму, %	32,2	90	279,5
Оборот по выбытию, %	17	33,33	326,8
Общий оборот, %	49,2	145,55	295,8
Текучесть кадров, %	17	33,33	326,8
Коэффициент постоянства кадров, %	83,1	89,66	53,5

<sup>42</sup> ГОСТ Р 50763-2007 «Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия» // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывают и анализируют динамику следующих показателей<sup>43</sup>:

1. Коэффициент оборота по приему (Кпр. )= количество принятого на работу персонала / среднесписочная численность персонала \* 100% (1)

$$\text{Кпр.2017} = 19/59*100\%=32,2$$

$$\text{Кпр.2018} = 81/90*100\%=90$$

2. Коэффициент оборота по выбытию (Кв. ) = количество уволенных по всем причинам / среднесписочная численность персонала \* 100% (2)

$$\text{Кв.2017} = 10 / 59 * 100 = 17$$

$$\text{Кв.2018} = 30 / 90 * 100\% = 33,33$$

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

$$\text{Коб.2017} = (19 + 10) / 59 * 100\% = 49,2$$

$$\text{Коб.2018} = (81 + 30) / 90 * 100\% = 81,33$$

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

$$\text{Кт.2017} = 10 / 59 * 100\% = 17$$

$$\text{Кт.2018} = 30 / 90 * 100\% = 33,33$$

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

$$\text{Кпост.2017} = (59 - 10) / 59 * 100\% = 83,1$$

---

<sup>43</sup> Радченко Л.А. Организация производства на предприятиях общественного питания. - М., 2000.-336с.

$$K_{\text{пост.2018}} = (90 - 30) / 90 * 100\% = 89,66$$

Расчет показателей, характеризующих движение рабочей силы на предприятии в 2017 г., показывает, что коэффициент оборота по приему = 90, коэффициент оборота по выбытию = 33,33, коэффициент общего оборота = 145,55, коэффициент текучести кадров = 33,33, коэффициент постоянства кадров = 89,66. Высокий показатель коэффициента по приему объясняется тем, что предприятие находится на стадии формирования. Расширение производства также обуславливают увеличение числа персонала, включая и вновь принимаемый на работу. Коэффициент текучести кадров также довольно высокий (17% в 2017 г. и 33,3% в 2018 г. в основном среди обслуживающего персонала).

Высокий показатель коэффициента по приему объясняется тем, что предприятие находится на стадии формирования. Расширение производства также обуславливают увеличение числа персонала, включая и вновь принимаемый на работу.

Также можно констатировать, что на данном предприятии довольно низкий коэффициент постоянства кадров, что говорит о значительном изменении штата рабочих.

Качественная характеристика персонала по половозрастному составу, по трудовому стажу и уровню образования представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Качественные характеристики персонала предприятия общественного питания «Акварель»

Группа работников	2017		2018		Темп роста
	чел.	уд. вес.	чел.	уд. вес.	%
По возрасту, лет					
- до 20	4	0,07	12	0,13	300
- от 20 до 30	31	0,52	50	0,57	161,29
- от 30 до 40	10	0,17	11	0,12	110
- от 40 до 50	11	0,19	13	0,14	118,18
- от 50 до 60	2	0,03	3	0,03	150
- старше 60	1	0,02	1	0,01	100
По образованию					
- высшее	25	0,43	39	0,44	156
- незаконченное высшее	9	0,15	17	0,19	188,89
- среднее специальное	16	0,27	21	0,23	131,25
	5	0,09	7	0,08	140



- среднее общее	2	0,03	3	0,03	150
- неполное среднее	2	0,03	3	0,03	150

Анализируя данные, приведенные в таблице можно сделать следующие выводы:

Основная часть рабочих предприятия в возрасте от 20 до 30 лет, что говорит о молодом коллективе. Наибольший темп роста персонала наблюдается среди молодежи (до 20 лет) - в 2 раза.

За последний год наблюдается увеличение рабочих с высшим (на 56%), средним специальным (на 31,25%), незаконченным высшим (на 88,89%), т.е. увеличивается уровень образования персонала.

Все это объясняется тем, что на такие должности как бармен и официант в основном набираются молодые люди, учащиеся в университете, либо закончившие ВУЗ.

Что касается системы оплаты труда (таблица 2.5), то на предприятии общественного питания «Акварель» применяется системы оплаты труда - повременно-премиальная, которая предполагает, что помимо заработка по тарифной ставке (окладу) за фактически отработанное время, выплачивается премия за выполнение и перевыполнение определенных показателей работы, указанных в положении о премировании. Данная система применяется для оплаты труда поваров, а также для администрации.

Дополнительной мотивацией в работе обслуживающего персонала является получение чаевых. Чаевые делятся между участниками смены в конце каждого рабочего дня.

Таблица 2.5

## Анализ структуры фонда оплаты труда

<b>Персонал</b>	<b>Кол- во</b>	<b>Зарплата на 1 сотрудника(руб.)</b>	<b>Зарплата Итого(руб.)</b>
Администратор	1	27 000	27 000
Бухгалтер	1	20 000	20 000
Шеф-повар	1	25 000	25 000
Повар	2	19 000	38 000
Повар-сушист	1	23 000	23 000
Официант	2	15 000	30 000
Уборщица	2	10 000	20 000
Кухонные работники	2	12 000	24 000
Кассир	2	15 000	30 000
Аниматор	2	17 000	34 000
<b>Общий фонд ЗП</b>			<b>216 000</b>

В основном персонал удовлетворен заработной платой. Основная часть официантов зарабатывают в среднем от 9 до 15 тыс. руб. на данном предприятии зарплата всегда выплачивается вовремя, время внеурочной работы также оплачивается. Здесь необходимо дать наиболее точное понятие внеурочной работы для данной категории персонала. По общему правилу кафе работает с 10-00 до 22-00, но по негласному – «до последнего клиента», то есть

персоналу приходится иногда заканчивать работу не в 22 00, а, к примеру, в 23-00.

### **2.3 Анализ потребностей и условий развития системы управления персоналом**

Анализ потребностей и условий развития системы управления персоналом это один из важнейших этапов в плановой деятельности кафе «Акварель». От результатов планирования зависит объем деятельности кафе в которые входит товарооборот, прибыль, доходы с другой стороны сумма расходов кафе на содержание персонала и ее оправданность.<sup>44</sup> В кафе «Акварель» применяются следующие методы управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

- административные - разработка должностных инструкций; отбор и расстановка кадров; установление административных санкций и поощрений; издание приказов, распоряжений;

- экономические – налогообложение; технико-экономический анализ; ценообразование; планирование;

- социально-психологические - развитие у работников инициативы; создание творческой атмосферы в коллективе; участие работников в управлении; создание нормального психологического климата; социальный анализ в коллективе<sup>45</sup>;

Административные методы используют в своей работе генеральный директор, а также начальники служб и отделов при отборе кадров.

---

<sup>44</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Стратегическое управление: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2013. - 528 с.

<sup>45</sup> Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005. – 164с.

Экономические методы используют в основном работники бухгалтерии. Социально-психологическими методами пользуются все управляющие, а также сами работники кафе.

Кадры являются самой большой ценностью кафе «Акварель». Персонал стремится работать эффективно, а кафе стремится создать рабочие условия. Для анализа планирования предприятия общественного питания «Акварель» нам необходимо выделить критерии его оценки.

- 1) Экономические показатели;
- 2) Динамику и структуру персонала;
- 3) Анализ движения кадров.

Основным источником прибыли является прибыль от реализации продуктов питания. Кроме прибыли от реализации кафе получает прибыль (убыток) от внереализованных операций.

Операционные доходы кафе получает от реализации основных средств, материальных ценностей. Операционные расходы – это налоги, уплачиваемые в бюджет.

Хозяйственную деятельность анализируемого кафе «Акварель» характеризуют следующие основные технико-экономические показатели.

Основные экономические показатели предприятия общественного  
питания «Акварель» за период 2017-2019 годы

Наименование показателя	Величина показателя		
	2017	2018	2019
Товарооборот, тыс. руб.	598 659	665 458	771 442
Средние товарные запасы, тыс. руб.	177,6	200,0	209,1
Товара оборачиваемость, обороты	7	8,1	8,2
Среднесписочная численность работающих, чел.	18	23	31
Производительность труда, тыс. руб. в год	47,0	48,3	49,0
Фонд оплаты труда, тыс.руб	56600	65400	67200
Среднемесячная заработная плата 1-го работающего, руб.	9800	11200	13400

Как видно из (таблицы 2.6), товарооборот в 2017 году составлял 598 659 тыс. руб. В 2018 году товарооборот увеличился на 11% и составлял 665 456 тыс.руб. так же на 2019 год кафе «Акварель» улучшило свои показатели на 15%. и товарооборот составил 771 442 тыс. руб.

Одним из важнейших факторов успешной коммерческой работы организации является эффективное использование кадровых ресурсов. Анализ показателей по труду и заработной плате, в связи с этим, является одним из важнейших этапов общего анализа развития деятельности персонала. Анализ

состава, движения и эффективности использования персонала организации начинается с изучения количества работников, их состава по группам и движения внутри организации. Для анализа трудовых ресурсов сначала оценивается динамика и структура персонала по категориям работников (таблица 2.7).

Таблица 2.7

Динамика и структура персонала по категориям работников

Категория работников	2017		2018		2019	
	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %	Чел.	Уд. Вес, %
1	2	3	4	5	6	7
1)Административно-управленческий персонал	2	15,38	2	13,33	3	17,64
2)Основной персонал	9	69,23	11	73,33	11	64,70
3)Вспомогательный персонал	2	15,38	2	13,33	3	17,64
Всего	13	100,00	15	100,00	17	100,00

На предприятии, в динамике, численность основного персонала изменялась равномерно. В 2018 и 2019 году увеличилась численность основного персонала на 2 человек.

Таблица 2.8

## Анализ движения кадров в кафе «Акварель»

Показатели	2017	2018	2019	Изменения	
				2017- 2018	2018- 2019
1	2	3	4	5	6
1.Среднесписочная численность работников, чел.	30	35	22	-5	-13
2.Число принятых работников, чел.	12	11	4	-1	-7
3.Число уволенных работников, чел.	5	6	2	-1	-4
3.1.По собственному желанию	4	3	1	-1	-2
3.2.По производственной необходимости	1	3	1	-2	-2

Из (таблицы 2.8) мы видим что, анализ движения кадров показал, что в кафе «Акварель» в 2018 году высокий коэффициент текучести кадров он составил 38%. Это объясняется некорректной организационной структурой и отсутствием штатного расписания.

Классификация управленческих кадров на предприятии общественного питания «Акварель» проводится по различным признакам. В зависимости от профессиональной роли в процессе управления, в частности, в принятии и реализации решений, все работники управления кафе подразделяются на категории руководителей, специалистов и технических исполнителей. Так же для изучения управленческих технологий в кафе «Акварель», мы провели экспертный опрос, цель которого – выявить недостатки в системе управления персоналом. Оно обусловлено не только проходящей модернизацией кадровой службы, но и желанием самих сотрудников подробно рассмотреть процесс управления человеческими ресурсами. Для этого разработана анкета, в которой отражены управленческий, документационный и информационный аспект. В состав экспертной комиссии входили (5 сотрудников, 2 менеджера и 3 специалиста). Результаты опроса приведены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Результаты экспертного опроса

Технологии управления персоналом	Оценки опрашиваемых					Итого
	Эксперт №1	Эксперт №2	Эксперт №3	Эксперт №4	Эксперт №5	
1	2	3	4	5	6	7
Технология найма	3	2	1	5	3	14
Технология адаптации	3	4	5	1	4	17
Технология высвобождения	2	5	5	1	5	18
Аттестация и деловая оценка	4	2	5	5	3	19



Технология обучения	5	3	5	5	3	21
Управление кадровым резервом	5	5	5	5	4	24
Мотивация	5	2	1	5	4	17
Управление нововведениями	5	4	5	5	2	21
Управление организационным поведением	4	2	5	1	4	16
Управление конфликтами	5	3	1	1	3	13
Организация рабочего места	5	5	1	5	4	20
Документационное обеспечение	5	5	5	5	4	24
Информационное обеспечение	5	5	1	5	4	20

Таблица 2.9 показывает, что наибольшее число баллов отдано управлению кадровым резервом, на втором месте идет документное обеспечение, на третьем организация рабочего места. Выбор именно управлению кадровым резервом как не решенной задачи связан, возможно, с нехваткой знаний в этой области и ее последствий, в том числе и к увольнению.

По результатам проведенного экспертного опроса предприятия общественного питания «Акварель» можно сделать вывод о том, что наибольшее внимание руководству кафе следует уделить структуре организации и отсутствию общего положения, численности персонала тогда текучесть кадров на данном предприятии уменьшится.

Причины текучести кадров кафе «Акварель» разнообразны. Основные причины текучести кадров представлены на рис.2.1., к ним относятся:

- Неорганизованная структура персонала;
- Отсутствие общего положения;

- Малоквалифицированный рабочий персонал.

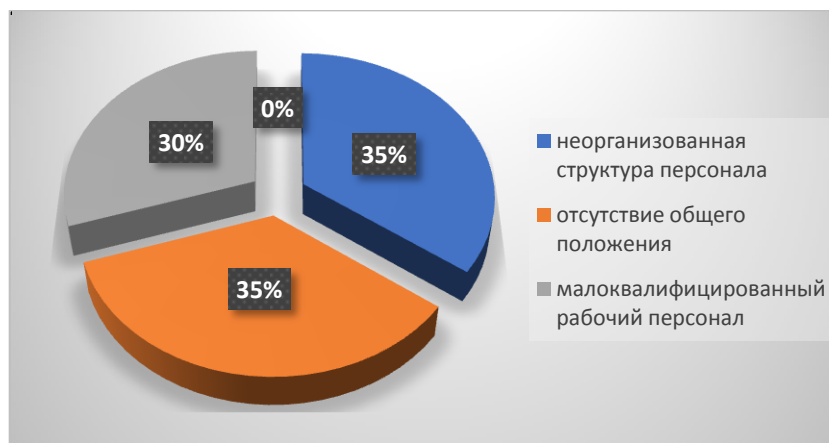


Рис. 2.1 Основные причины текучести кадров в кафе «Акварель»

Исходя из рисунка, видно, что основная причина текучести кадров кафе «Акварель» это неорганизованная структура персонала 35% , отсутствие общего положения 35%, малоквалифицированный рабочий персонал 30%.

Результаты системного опроса, развития персонала в кафе показывает, что одной из главных проблем в кафе «Акварель» является не организованная структура управления персоналом, которая говорит о необходимости планирования персонала.

Уровень текучести кадров на предприятии общественного питания превышает допустимый уровень. Основными причинами текучести персонала на предприятии можно назвать проблемы планирования персонала и неорганизованная структура.

Так же проведем анализ потребителей кафе что бы узнать нагрузку на персонал.

1. По географическому признаку.

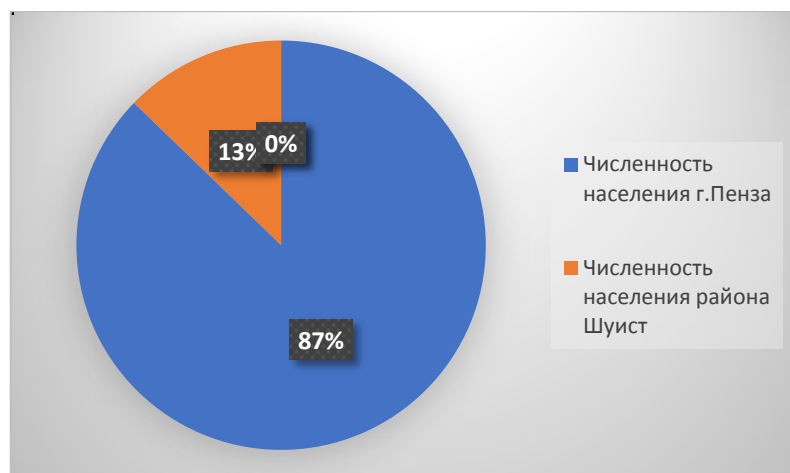


Рис. 2.2 Структура численности населения

Потенциальными клиентами кафе являются люди, проживающие на районе «Шуист», остальные проживающие в городе Пенза довольно редко посещают кафе, в основном только для празднования каких-либо торжеств.

2. По демографическому признаку.

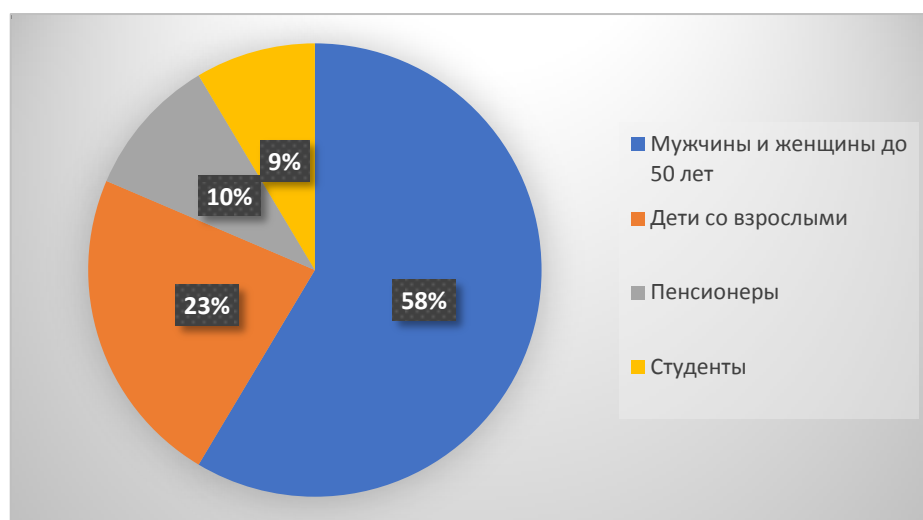


Рис. 2.3 Структура потенциальных клиентов кафе «Акварель»

Основными потенциальными клиентами кафе «Акварель» являются дети (до 12 лет) со взрослыми, так как наличие детской площадки создает все условия для посещения кафе именно этих клиентов. Далее мужчины и

женщины, которые не склонны к посещению кафе и наконец дети до 16 лет, которые посещают кафе с родителями. Следовательно, потенциальными клиентами являются люди зрелого населения проживающего в г.Пенза. В эти 58% процентов взрослого населения входят люди от 16 до 50 лет, которые финансово могут позволить себе посещение кафе.

### 3. По уровню дохода.

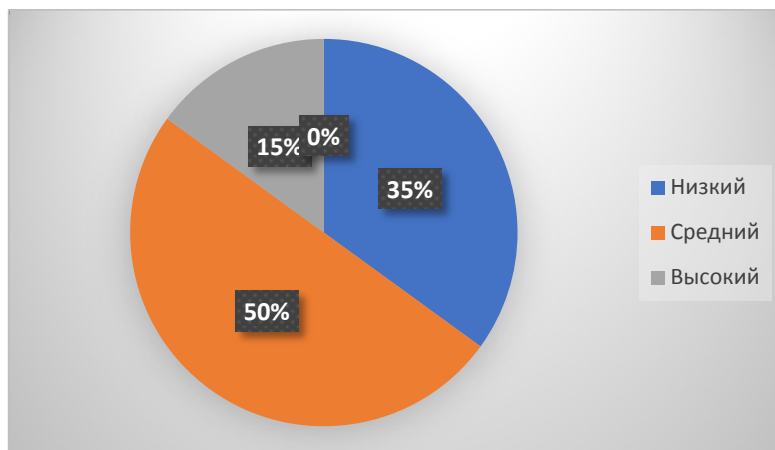


Рис. 2.4 Структура клиентов по уровню дохода

В г.Пенза преобладают в основном люди с средним и низким достатком, соответственно ориентация кафе именно на это сегмент.

Клиенты с высоким уровнем дохода так же делают вклад в развитие кафе заказывая банкеты и организовывая семейные торжества не дома, а именно в кафе.

### 4. По искомым выгодам

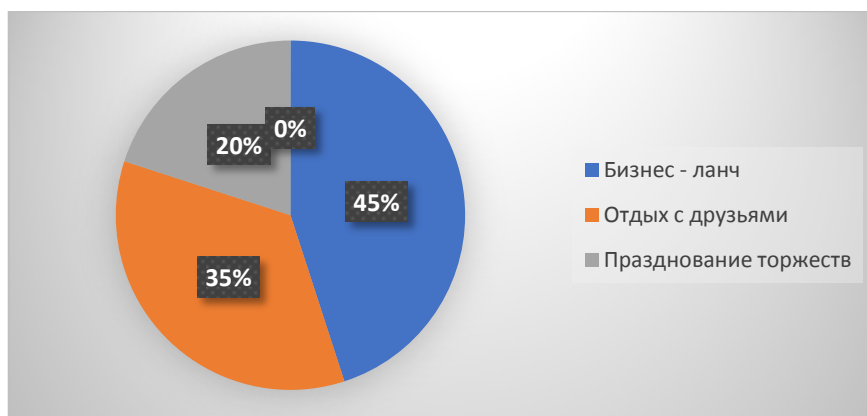


Рис. 2.5 Структура клиентов по цели посещения кафе

Для многих жителей города очень удобно в обеденное время покушать в ближайшем кафе, вместо того чтобы ехать на обед домой. Также кафе является местом встречи и веселого времяпровождения молодежи. Жители чаще стали пользоваться банкетными услугами в связи с занятостью или неудобствами с размещением больших компаний в домашних условиях. Исходя из представленной сегментации, можно составить портрет потенциально клиента кафе «Акварель» - это семейные пары с детьми, мужчины и женщины от 16 до 50 лет, проживающие в г. Пенза, имеющие среднее или высшее образование, средний доход и желание вкусно и недорого покушать в обеденное время, а в вечернее время пообщаться с друзьями. Также хотелось бы отметить сезонность работы. Рис 2.6.

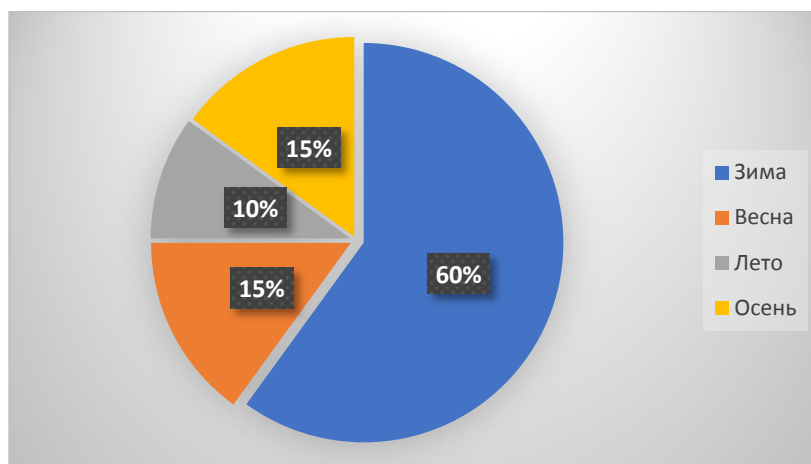


Рис. 2.6 Сезонность работы

Исходя из рис. 2.6 мы можем отметить, что пик посещаемости кафе «Акварель» приходится в зимний период 60%, весной и осенью одинаковое количество посещаемости 15%, а на летнее время приходится всего 10%.

Исходя из всего вышеперечисленного мы можем сделать вывод что, наименьшая нагрузка на персонал в летний период 10%, это обусловлено тем, что с ростом температуры на столбиках термометров аппетиты значительно понижаются. На смену сытным блюдам приходят легкие закуски, овощные салаты, фруктовые десерты и прохладительные напитки.

Наибольшая нагрузка на персонал приходится в зимний период 60%. Исходя из всего этого сделаем вывод, в летний период кафе не особо нуждается в укомплектованности персоналом, а в зимний период стоит уделить большое внимание персоналу кафе. Именно из-за сезонности в предприятиях общественного питания и возникает текучесть кадров.

С целью анализа состояния системы управления персоналом по отношению к рабочим в кафе «Акварель» был проведен опрос. Результаты опроса предоставлены в приложении 3.

Данный опросник состоит из нескольких тематических блоков, изучающих:

- мотивационную структуру;
- условия работы;
- управление карьерой и реализацией;
- оплату труда;
- социальные льготы;
- нематериальную мотивацию.

Анализ опроса по каждому блоку.

#### 1. Мотивация.

Большинство сотрудников в ближайшее время не собираются менять место работы. Главный фактор их работы - заработная плата, так как основной причиной перехода на другую работу является более высокая зарплата. Это можно объяснить тем, что доминирующей мотивацией у людей работающих официантами и барменами является инструментальная. В целом большинство персонала считают свою работу интересной (18 чел.).

#### 2. Условия работы.

Большинство опрошиваемых удовлетворены содержанием своей работы (14 чел.).

Морально-психологический климат оценивается, как положительный, обстановка и взаимоотношения располагают к сотрудничеству (17 чел.).

Распределением прав и обязанностей персонал не совсем удовлетворен (12 чел.), но это, скорее всего, объясняется тем, что людям любых профессий свойственно меньше брать на себя обязанностей, а прав иметь как можно больше. Тем более, что коллектив барменов и официантов – молодой, а молодым людям свойственна некоторая ветреность по отношению к работе.

Здоровье большинство оценивает, как удовлетворительное. Основными причинами плохого состояния названы следующие: переутомление из-за необходимости приработка (10 чел.), исполнение служебных обязанностей (9 чел.).

### 3. Управление карьерой.

Большинство рабочих не видят перспективы карьерного роста (17 чел.). Это связано с тем, что бармены и официанты вообще не рассматривают данную работу как основную, для большинства из них это временный способ зарабатывания денег во время учебы или на период поиска другой подходящей работы, по специальности. Соответственно организация не ставит упор на управление карьерой, хотя если человек действительно заинтересован данной профессией или сферой деятельности в общем, руководство всегда идет этим людям на встречу и способствует их продвижению по служебной лестнице.

### 4. Оплата труда.

В основном персонал удовлетворен заработной платой. Основная часть официантов зарабатывают в среднем от 9 до 15 тыс. руб. на данном предприятии зарплата всегда выплачивается вовремя, время внеурочной работы также оплачивается<sup>46</sup>. Здесь необходимо дать наиболее точное понятие внеурочной работы для данной категории персонала. По общему правилу кафе работает с 10-00 до 22-00, но по негласному – «до последнего клиента», то есть персоналу приходится иногда заканчивать работу не в 22 00, а, к примеру, в 23-00.

### 5. Социальные льготы по данным категориям персонала отсутствуют.

Рабочие выделяют следующие услуги, которые они хотели бы иметь в первую очередь:

---

<sup>46</sup> Федеральная служба государственной статистики. – URL: <http://www.gks.ru>



- бесплатное питание и скидка на продукцию данного предприятия (26 чел.);

- бесплатный развоз по домам (15 чел.).

6. Среди нематериальной мотивации выделяют следующее:

- устная благодарность (17 чел.);

- почетное звание (9 чел.).

В качестве дополнительного стимулирования персонала на предприятии общественного питания «Акварель» предлагается ввести компенсационный пакет.

Термин «компенсационный пакет» объединяет все виды вознаграждений и льгот, получаемых работником от компании. Разработка различных компенсационных пакетов для всех выделенных в компании категорий работников выступает как одна из важнейших стратегических задач управления человеческими ресурсами<sup>47</sup>.

Состав компенсационного пакета должен, прежде всего, удовлетворять потребности сотрудников и быть сбалансированным. Прежде, чем включать в компенсационный пакет тот или иной вид вознаграждения, необходимо тщательно проанализировать характеристики коллектива.

Необходимым компенсационным пакетом является набор благ, которые, во-первых, необходимы сотруднику для работы в силу специфики его деятельности, а во-вторых, приносят ему ощутимую выгоду.

Компенсационный пакет включает:

1. Постоянную (фиксированную) часть заработной платы:

- базовые оклады (тарифные ставки);

---

<sup>47</sup> Жербанова К.В. Управление персоналом на предприятии общественного питания // Современные научные исследования и инновации М.: ЮНИТИ-ДАНА 2015. - 340 с.

- доплаты и надбавки постоянного характера (например, за особые квалификации, превышающие требования к занимаемой должности, или за условия труда, не удовлетворяющие санитарно-гигиеническим нормативам).

2. Переменную часть заработка:

- премии;
- бонусы;
- комиссионные;
- другие подобные выплаты.

3. Дополнительные льготы.

4. Возможность включения в нематериальную мотивацию в зависимости от результатов труда.

5. Опционы, пенсионные и сберегательные программы.

6. Другие выплаты.

В крупных компаниях основная тенденция формирования компенсационных пакетов заключается в увеличении дополнительных льгот и нематериального вознаграждения в общей системе вознаграждений. Развитая социальная политика присутствует в тех компаниях, где ценится человеческий капитал. И, как показывает опыт, они оказываются наиболее эффективными и успешными в своем бизнесе.

Именно поэтому предлагается ввести дополнительный компенсационный пакет в частности для официантов и барменов, так как именно от результатов работы этих категорий персонала во многом зависит финансовый результат работы предприятия. Предоставляя дополнительные льготы, можно повысить заинтересованность персонала в своей работе, а значит и качество обслуживания.

Учитывая данные опроса в компенсационный пакет должны входить:

- бесплатное питание или скидка на продукцию данного предприятия;

- бесплатный развоз по домам.

Также в целях повышения стимулирования персонала, предлагается ввести квалификационные разряды официантам. Каждый более высокий разряд должен оплачиваться в большем размере, чем нижестоящий.

В зависимости от уровня профессионального мастерства официантам присваиваются разряды: 5, 4, 3.

Соответственно представленным разрядам должностные оклады официантов будут:

- 1) официант-стажер – 3000 руб.;
- 2) официант 3 разряда – 3500 руб.;
- 3) официант 4 разряда – 4000 руб.;
- 4) официант 5 разряда – 4500 руб.

Данная система разрядов позволит повысить качество обслуживания и у официантов появятся дополнительные стимулы к профессиональному росту. Так как в кафе «Акварель» зарплата официантов зависит также от средней выручки, то чем выше оклад, тем выше будет дополнительный процент доплат, а следовательно и сама зарплата. Конечно, это означает, что расходы на оплату труда увеличатся. Но нужно иметь в виду, что рост качества обслуживания привлечет дополнительных посетителей, что в свою очередь увеличит объемы прибыли предприятия<sup>48</sup>.

Предложения по совершенствованию управления персоналом на предприятии

1. Мероприятия по созданию психологического климата в коллективе
- Целью мероприятий станет сплочение коллектива, установление

---

<sup>48</sup> Жербанова К.В. Управление персоналом на предприятии общественного питания // Современные научные исследования и инновации М.: ЮНИТИ-ДАНА 2015. - 340 с.

дружеских отношений между сотрудниками. Тогда каждый сотрудник будет не только четко понимать свою роль в общем деле, но и ощущать себя частью единой команды.

2. Ввести квалификационные разряды менеджерам  
Дополнительные стимулы к профессиональному росту, повышение качества обслуживания, а значит увеличение объемов прибыли предприятия

3. Ввести дополнительный компенсационный пакет:

- бесплатное питание

- бесплатный развоз по домам

Заинтересованность персонала в своей работе, а значит и улучшение качества обслуживания.

Вывод по 2 главе.

1. Дана общая характеристика предприятию общественного питания «Акварель». Основная цель деятельности кафе «Акварель» является получение прибыли, удовлетворение потребностей покупателей, выход на стабильную прибыль. Задачами предприятия общественного питания «Акварель» являются: удовлетворение потребностей гостей в качественном обслуживании; всегда свежие и вкусные блюда; доходы должны превышать расходы ресторана; принимать на работу квалифицированные кадры; отвечать всем нормам налоговых служб и санитарных станций;

2. Проведен анализ состава и структуры персонала. Анализ выявил высокий показатель коэффициента по приему персонала, это объясняется тем, что предприятие находится на стадии формирования. Расширение производства также обуславливают увеличение числа персонала, включая и вновь принимаемый на работу. Также можно констатировать, что на данном предприятии довольно низкий

коэффициент постоянства кадров, что говорит о значительном изменении штата рабочих.

3. Проведен анализ потребностей и условий развития системы управления персоналом. В ходе анализа, мы выявили ряд предложений по совершенствованию управления персоналом на предприятии, это 1) Мероприятия по созданию психологического климата в коллективе. Целью мероприятий станет сплочение коллектива, установление дружеских отношений между сотрудниками. Тогда каждый сотрудник будет не только четко понимать свою роль в общем деле, но и ощущать себя частью единой команды. 2) Ввести квалификационные разряды менеджерам.

Дополнительные стимулы к профессиональному росту, повышение качества обслуживания, а значит увеличение объемов прибыли предприятия. 3) Ввести дополнительный компенсационный пакет: бесплатное питание, бесплатный развоз по домам.

### **3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В КАФЕ «АКВАРЕЛЬ»**

#### **3.1 Развитие системы управления персоналом в кафе «Акварель»**

В ходе анализа системы планирования персонала предприятия общественного питания «Акварель» мною были выявлены следующие проблемы, непосредственно касающиеся системы планирования персонала на всех ее этапах:

- отсутствует нормативное положение о планировании сотрудников кафе «Акварель»;
- недостаточная система стимулирования персонала предприятия;
- отсутствие программ дополнительного обучения персонала

В данной главе мы хотим представить пути развития системы управления персоналом в кафе «Акварель», дать рекомендации по развитию системы управления персоналом.

Разработка положения о планировании сотрудников кафе. На протяжении всего периода существования и развития кафе не имеет конкретного документа, регламентирующего планирование сотрудников кафе. До недавнего времени эта сложная процедура осуществлялась в основном спонтанно, стихийно, и нормативная правовая база представлена большим количеством документов, содержащих лишь абстрактные, не конкретные выдержки и рекомендации по осуществлению планирования сотрудников кафе.

Связи с этим мы предлагаем систематизировать и объединить имеющиеся рекомендации в отдельный документ, основной и главной задачей которого будет являться непосредственно осуществление кадрового планирования сотрудников кафе «Акварель». Только таким образом, возможно сделать

данный процесс заранее спланированным, всесторонне организованным и обеспечить успешную реализацию планирования сотрудников.

Успешная реализация кадрового планирования персонала способствует:

- получению и сохранению необходимых ей по качеству и количеству сотрудников;
- обеспечению лучшего использования человеческих ресурсов;
- избытка или недостатка людей;
- развитию хорошо обучаемого и гибкого персонала, обеспечивая организационную способность адаптироваться к неопределенному и изменяющемуся окружению;
- понижению своей зависимости от внешнего комплектования за счет подготовки работников с ключевыми для учреждения навыками в плане выполнения ее стратегий и задач.

К числу основных направлений работы в деятельности по управлению планированием сотрудников можно отнести<sup>49</sup>:

- разработку принципов, общего плана планирования персонала;
- разработку моделей компетенций – требований, предъявляемых к сотрудникам со стороны конкретных должностей или категорий должностей;
- разработку моделей планирования для различных категорий персонала, различных должностей;
- разработку и реализацию учебно-развивающих мероприятий для конкретной модели планирования;
- разработку индивидуальных планов развития для конкретных сотрудников;

---

<sup>49</sup> Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов - М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2011. — 528 с.

- разработка и реализация мероприятий по оценке профессионального потенциала, отбору и назначению сотрудников в соответствии с результатами проведенной оценки;

- разработку методических материалов и консультирование сотрудников по вопросам планирования карьеры и профессионального развития;

- регламентация и контроль всех вышеперечисленных мероприятий.

Основными принципами планирования в положении о планировании персонала кафе «Акварель» должны быть следующие:

1. Участие максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления (основной принцип). Если речь идет о социальных мероприятиях, этот принцип является безусловным, в остальных случаях его применение желательно.

2. Непрерывность обусловлена необходимостью постоянной работы с кадрами, сопровождения их движения, развития и т. п. Поэтому кадровое планирование рассматривается не как единичный акт, а как регулярно повторяющийся процесс.

3. Преемственность требует, чтобы все текущие планы разрабатывались с учетом того, что они послужат основой составления будущих, и, одновременно, базировались на результатах выполнения предшествующих.

4. Гибкость предполагает возможность изменять принятые кадровые решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для этого в планы закладываются так называемые «подушки», которые при необходимости в определенных пределах обеспечивают свободу маневра.

5. Согласование планов посредством их координации и интеграции, вызываемое единством и взаимосвязанностью отдельных частей организации. Координация осуществляется по горизонтали, т. е. между подразделениями одного уровня, а интеграция – по вертикали (между выше- и нижестоящими).



Они необходимы, поскольку зачастую одна и та же работа может выполняться разными подразделениями, в связи с чем в них появляются должности, дублирующие друг друга.

6. Соответствие требованиям трудового законодательства. Например, потребность в работниках нельзя точно определить без учета того, что отдельные их категории имеют право на сокращенное рабочее время, предоставление дополнительных и учебных отпусков и т. п.

7. Учет индивидуальной и коллективной психологии работников. Без этого трудно планировать карьеру, повышение квалификации, внутренние перемещения людей и т. п.

8. Создание необходимых условий для выполнения плана. Скажем, план по повышению квалификации так и останется на бумаге, если его не подкрепить организацией учебного центра, составлением программ, установлением контактов с образовательными учреждениями.

9. Максимальное раскрытие способностей работников.

10. Учет экономических и социальных последствий принимаемых в организации кадровых решений. Поскольку сегодня персонал является решающим фактором деятельности любой организации, об эффективности планирования кадров свидетельствует степень достижения организационных целей. Поэтому данная система принципов планирования сотрудников учитывает опыт передовых развивающихся кафе.<sup>50</sup>

Следует также учесть, что определенную проблему при реализации кадрового планирования могут представлять субъективные устремления сотрудников, основанные на неадекватной самооценке, завышенных амбициях, корыстных интересах и т.д. одних (со стороны других претендентов на ту же

---

<sup>50</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Стратегическое управление: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2013. - 528 с.

должность), опасении увольнения или потери статуса других (со стороны предшественников), опасениях, возмущении, разочаровании со стороны третьих (например, будущих подчиненных). Решение этой проблемы представляется возможным путем реализации комплекса мероприятий по следующим направлениям:

1. создание оптимальной системы планирования сотрудников, предоставляющей равные возможности всем сотрудникам и основанной на объективной оценке их качеств, потенциала и результатов работы;
2. строгая нормативная регламентация всех процессов в рамках системы планирования сотрудников;
3. информационное и психологическое обеспечение планируемых перемещений.<sup>51</sup>

Таким образом, имея данное положение, в котором поэтапно будут расписаны все аспекты планирования сотрудников, остальные проблемы могут решиться сами собой. Для более успешной реализации положения о планировании сотрудников мы предлагаем вменить в обязанность кадровому работнику учреждения его исполнение. Данный человек должен адекватно подходить к требованиям вводимого положения, быть актуальным в современности. Необходимо учесть тот факт, что данному сотруднику потребуется переобучение для полноценной работы с новым документом. Совершенствование планирования персонала кафе Институт управления персоналом определил планирование человеческих ресурсов как систематический и непрерывный процесс анализа потребностей организации в человеческих ресурсах при изменяющихся условиях и в соответствии с

---

<sup>51</sup> Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. Пособие Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005. – 164с.

политиками развития персонала, направленными на обеспечение долговременной эффективности кафе.

Планирование человеческих ресурсов является интегральной частью кадрового планирования и составления бюджетов, поскольку затраты на человеческие ресурсы и прогнозы, с одной стороны, влияют на долгосрочные корпоративные планы, а с другой - сами подвержены их воздействию. В соответствии с этим целью планирования человеческих ресурсов является обеспечение того, что организация<sup>52</sup>:

1. получит и сохранит необходимых ей по качеству и количеству сотрудников;
2. обеспечит лучшее использование человеческих ресурсов;
3. будет способна предвидеть проблемы потенциального избытка или недостатка людей;
4. сможет развивать хорошо обучаемый и гибкий персонал, обеспечивая организационную способность адаптироваться к неопределенному и изменяющемуся окружению;
5. понизит свою зависимость от внешнего комплектования за счет подготовки работников с ключевыми для корпорации навыками в плане выполнения ее стратегий.

Стратегия обеспечения ресурсами обеспечивает вклад как в формулировку, так и в выполнение деловых стратегий. Этот вклад делается на основе определения возможностей более эффективного использования человеческих ресурсов и понимания того, как ограничения человеческих ресурсов могут повлиять на выполнение предполагаемых стратегий, если не будут предприняты необходимые действия.

---

<sup>52</sup> Радченко Л.А. Организация производства на предприятиях общественного питания. - М., 2000.-33бс.

Стратегии обеспечения состоят из стратегий приобретения, сохранения, развития, использования, гибкости и рационализации труда. Стратегии человеческих ресурсов воплощаются в долгосрочных планах, краткосрочных бюджетах и программах. Стратегия также должна быть увязана с ситуациями внутри и вне организации.

Внутренний аспект планирования означает прогнозирование результатов работы систем обучения и потерь от текучести кадров. В расчет следует принимать и прогулы, отсутствие на рабочем месте по другим причинам.<sup>53</sup>

Внешний аспект планирования связан с отслеживанием демографических тенденций - существующие на рынке труда предложения по таким категориям, как выпускники школ, высококвалифицированный персонал, выпускники вузов.<sup>54</sup>

В условиях финансового кризиса, усилившего безработицу в стране, а также предстоящее сокращение, люди стали больше дорожить рабочими местами. Прогнозирование спроса является процессом оценки будущих потребностей в персонале определенных качества и численности. В основу прогноза закладываются годовой бюджет и долгосрочный корпоративный план, переводимые на уровни деятельности для каждой службы и каждого отдела

На основе этой информации должно быть подсчитано количество часов работы каждой категории служащих, чтобы сформировать план для каждого периода. Существуют четыре основных метода прогноза спроса: суждения менеджеров (типичен для небольших организаций), анализ изменения показателей работы корпорации, методики изучения работы и моделирование.

---

<sup>53</sup> Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов - М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2011. — 528 с.

<sup>54</sup> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия, «Инфра-М», Москва-Новосибирск, 2013 г.- 432с.

Прогноз предложения охватывает<sup>55</sup>:

- существующие человеческие ресурсы;
- потенциальные потери имеющихся ресурсов из-за текучести кадров;
- потенциальные изменения существующих ресурсов через внутренние продвижения;
- последствия изменяющихся условий работы и отсутствия на рабочем месте;
- источники внутрифирменных предложений.

Процесс прогнозирования предложения в основном может базироваться на методиках моделирования движения человеческих ресурсов. Как отмечалось ранее, модель является схемой реальной ситуации. Она описывает взаимоотношения между относящимися к данному вопросу факторами в этой ситуации и с помощью структурирования и формализации информации о таких факторах представляет действительность в упрощенной форме, необходимой для ориентировочных расчетов. Методы моделирования человеческих ресурсов могут быть использованы для подготовки их общего прогноза: для понимания, предвидения и оценки текучести кадров и др.

Возможен ступенчатый график для кассиров, сотрудников раздачи, официантов, Посудомойщица с целью уменьшения числа сотрудников и их более полной загруженности. Ступенчатый график подразумевает работу разного количества сотрудников во время смены (т.е. в часы пик на работу выводится полная смена, а в часы меньшей загрузки лишь какая-то часть).

#### 1. Работа кухонных работников.

Обычно сотрудники кафе приходят на рабочее место за час до его открытия. Внешний вид сотрудника это лицо фирмы, а витрина это лицо

---

<sup>55</sup> Обзор российского рынка общественного питания. – URL: [http://www.marketcenter.ru/content/document\\_r\\_f452b846-0d99-4c5c-8817-70\\_f9ca0366fa.html](http://www.marketcenter.ru/content/document_r_f452b846-0d99-4c5c-8817-70_f9ca0366fa.html)

сотрудника. Все сотрудники должны хорошо знать есть ассортимент кафе. Под знаменем ассортимента понимается не столько состав и перечень блюд а также технология приготовления. Рабочий день начинается с подготовки рабочего места: мытья стекол, прилавков. Моют теплой водой с добавлением моющих и дезинфицирующих средств.

В мармиты для горячих блюд и супов наливают горячую воду согласно установленного уровня, включают мармиты за 20 минут до начала работы кафе. В течение работы повар раздачи контролирует наличие воды в мармите чтобы она закрывала тэн полностью.

Продукция (кондитерские изделия, выпечка), оставшаяся в холодильных витринах или шкафах с предыдущего дня подвергается бракеражу. В состав бракеражной комиссии входят: директор кафе «Акварель». После уборки, одновременно с принятием решений по остаткам продукции происходит поступление продукции из цехов и фиксируется в дневном заборном листе.

Загрузка должна производиться по мере спроса с учетом времени завтраков, обедов и ужинов. Заполнение полностью производится постепенно ко времени обеда. После 15-00 ассортимент обеда должен плавно перейти в ассортимент ужина.

Поступление продукции контролирует и корректирует шеф - повар. При этом продукция взвешивается или пересчитывается учетчик вносит фактические данные в программу. Один экземпляр дневного заборного листа хранится у шеф-повара. Каждая новая поставка вносится в отдельный столбец (для удобства учетчика), над которым указывается время.

В конце рабочего дня учетчик, шеф-повар и кухонные работники производят сверку и ставят свои подписи. Администратор проверяет и

подписывает. На следующий день учетчик сдает дневные заборные листы в бухгалтерию.

Данные дневные заборные листы д.б. пронумерованы и проштампованы оттиском печати и являются документом строгой отчетности.

## 2. Хранение продукции.

После того как кафе закрывается, горячие блюда передаются по заборному листу в горячий цех. Порционные салаты накрываются стрейч-пленкой и остаются в холодильных витринах. Не порционные салаты - отправляются в холодный цех. Блинчики и выпечка убираются в холодильный шкаф. Приемку всей продукции ведут повара производственного цеха, утром информация передается администратору. Кондитерские изделия хранятся в холодильной витрине. Товар и продукция, которые остаются на раздаче опечатаны в присутствии охраны.

## 3. Оформление кафе.

Прилежащая территория, входная группа и помещение кафе всегда должны содержаться в чистоте. Витрины и прилавки должны быть идеально чистыми, без разводов на стеклах и поверхностях.

На всех видах продукции должны присутствовать ценники. Ценники должны быть чистыми и содержать информации:

- подпись бухгалтера;
- дату;
- печать предприятия.

Именно администратор в кабинете бухгалтерии проставляет:

- дату;
- печать предприятия.

Все ценники должны быть одинакового образца в едином цвете (за исключением случаев проведения акций и наличия специально приготовленных для этого ценников и рекламных материалов). Не допускается наличие рукописных ценников а так же: отсутствие ценников, наличие посторонних предметов. Стулья задвинуты под столики на S сиденья.

На всех столах должны быть :

- салфетница с салфетками;
- солонка с солью;
- перечница с перцем;
- зубочистки.

Диваны должны быть чистыми без разводов, жирных пятен, крошек. На столах не должно быть грязной посуды, крошек, разносов и жирных пятен. Со столов убирает официант: специальной чистой салфеткой с мыльным раствором и с добавлением дез. раствора теплой водой. Затем протирается еще раз салфеткой с чистой водой, затем насухо сухой салфеткой.

Мебель в зале должна быть расставлена максимально удобно.

#### 4. Кассовая зона.

На начало дня в первую очередь проверяет работу кассы. Получает у администратора разменные деньги.

Подготавливается и обслуживается кассиром. Кассир отвечает чистоту прилавков наличие салфеток, за чайный стол, наличие чая, кофе в ассортименте, разовых товаров: кетчуп, майонез, сливки, мед и т.д. Нарезает и следит за наличием хлеба, булочек.

Монетница, емкость для чеков д.б.чистыми.

В течение дня сдает деньги администратору.

В конце смены, после сдачи денег, проводит уборку вверенного участка и сдает бригадиру смены раздачи.



## 5. Санитарная зона.

Уборкой санитарной зоны занимается уборщица под контролем администратора.

Раковина для рук, смеситель должны быть идеально чистыми в течение всего рабочего времени кафе.

Наличие разовых полотенец в полотенцедержателе, зеркала должны быть всегда чистым, без капель, без разводов.

В урне должен всегда находиться мусорный мешок для разовых полотенец, заполнена максимум на 50 процентов.

Туалетная комната для покупателей: унитаз и крышка от него всегда вычищены, ерш должен быть чистым, находиться в держателе, который на 20% должен быть заполнен дез. раствором. Раковина для рук, смеситель должны быть идеально чистыми в течение всего рабочего времени кафе. Зеркало д.б. всегда чистым, без капель, без разводов. Всегда. в наличии должна быть туалетная бумага, освежитель воздуха. Сушилка для рук в рабочем состоянии. Пол, стены, плинтуса, двери, ручки дверей промываются в течение дня неоднократно. Для ликвидации запахов уборщица регулярно ароматизирует воздух освежителем.

### **3.2 Основные механизмы повышения эффективности системы управления персоналом кафе «Акварель»**

Для повышения эффективности системы управления персоналом на предприятии общественного питания «Акварель» рекомендуются провести следующие мероприятия:

. Разработать программу дополнительного обучения персонала (тренинги).

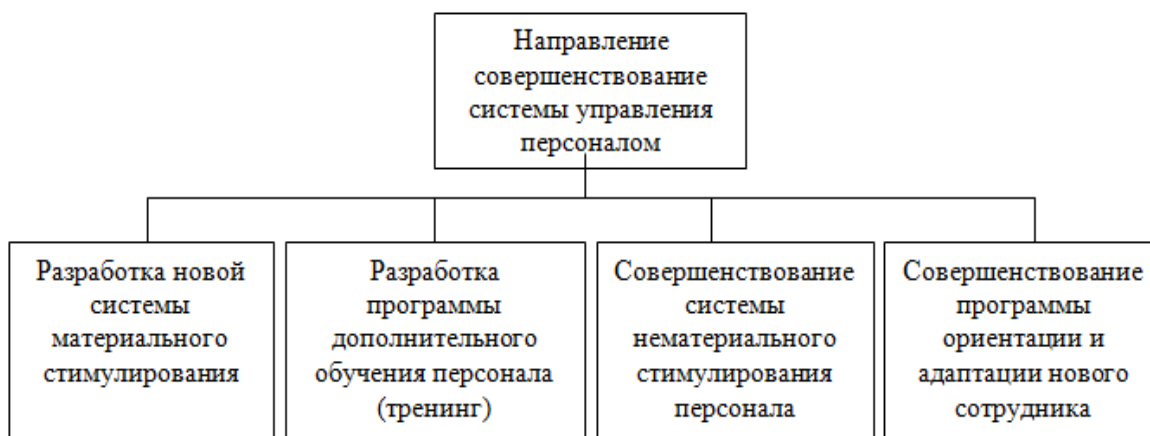
. Разработать новую систему материального стимулирования с целью повышения заинтересованности работников в получении наибольшего результата деятельности:

- система поощрений работников;
- процент от продаж;
- разработать и ввести новую систему премирования;
- премия за профессионализм;
- премия за выслугу лет.

3. Совершенствовать систему нематериального стимулирования персонала:

- награда лучшему работнику месяца (лучшему официанту);
- доска почета;
- поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала;
- встречи директора или менеджера с персоналом;
- ежемесячный опрос персонала;
- конкурсы.

3. Совершенствовать программы ориентации и адаптации нового сотрудника. Рисунок 3.1



### Рисунок 3.1 Дерево целей совершенствования системы управления персоналом

#### 1. Определение потребностей во внутрифирменном обучении для организации

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

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

В процессе организации обслуживания посетителей в кафе «Акварель» наблюдались следующие недостатки. Например, при предложении блюд не всегда используется метод убеждения<sup>56</sup>. Причиной тому является недоработанная система обучения персонала, отсутствие семинаров и тренингов. Чтобы устранить этот недостаток, предлагается проводить тренинги, где официанты будут обучаться приёмами успешного установления контакта с любыми типами клиентов, как эффективнее вступить в контакт с гостем, правильно задавать вопросы с целью выяснения его гастрономических или предпочтений, рассказывать о предложениях кафе, в том числе, не относящихся к данному визиту, - например, завтраках, бизнес-ланчах, вечеринках.

---

<sup>56</sup> Марвин Б. Маркетинг ресторана. Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане [Текст] – Изд.: ВВРГ, 2010. – 208с.

2. Выбор курса, разработка программы. С учетом специфики кафе и возможности внутрифирменного обучения была разработана примерная учебная программа тренингов для обслуживающего персонала кафе «Акварель»

Тренинг состоит из 5 ступеней:

. Разминка - практически любая грамотно составленная тренинговая программа начинается с разминки, которая представляет собой непродолжительное упражнение, позволяющее каждому участнику проявить активность и нацеленное на управление групповой динамикой. Разминки, как и все упражнения в тренингах, могут быть двигательными, письменными и устными. Продолжительность 10 минут.

. Мини-лекция или рассказ о технике в целом. Изложение новой для участников тренинга информации, часто сознательно ограничиваемое во времени. Почти всегда она проводится после разминки или «мозгового штурма», предваряя упражнение или деловую игру.

. Упражнение-проведение тематического упражнения на отработку одного простого элемента конкретного навыка. В упражнениях участвуют все слушатели тренинга, очередность выполнения задания определяется в случайном порядке с помощью мяча, который перебрасывается от одного человека к другому. Упражнения предваряются инструкцией, объясняющей задачи, а заканчиваются чаще всего небольшой, 3-4 - минутной дискуссией.

. «Мозговой штурм» - представляет собой метафорическую игру, групповую дискуссию позволяет отработать уже комплекс элементов. Применяется для сбора мнений участников, по определенному вопросу и представляет собой разновидность групповой дискуссии.

В конце ведущий подводит итог, акцентируя внимание слушателей на наиболее важных аспектах дискуссии. Продолжительность высказываний каждого участника - не более 2 минут, резюме тренера - не более 5 минут.

. Моделирование с помощью ролевой (деловой) игры ситуации, близкой к реальной. Отработка приобретенных в тренинге умений и навыков, как правило, завершающая ту или иную тему. В процессе игры участники осознают важные закономерности и правила, ведущие к переоценке опыта, привычных ролей, формированию свежих установок, действий, то есть нового поведения.

Программа обучения официантов состоит из 4 модулей.

. Тренинг профессионального общения - тренинг коммуникации с гостями

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

. Тренинг презентации меню. Цель и задачи тренинга:

Эффективное продвижение гастрономических или алкогольных предложений кафе. Научить официантов информировать гостей кафе о возможности заказать те или иные блюда и напитки.

3. Тренинг продаж. Цель и задачи тренинга:

- освоить навыки продаж, применимые в процессе обслуживания гостей кафе;

научиться предлагать гостю более интересные и дорогие блюда, предлагать дополнения к выбранным позициям меню, увеличить среднюю сумму чека.

4. Тренинг командообразования. Цели и задачи:

Сплочение коллектива.

Определение объема работы.

Курс обучения - 10 дней (32 часа)

Продолжительность тренинга - 8 часов

Тренинг проводится в течение двух дней (по 4 часа)

Группа - 24 человека

Тренер - 1 человек

Подбор помещений для тренинга и ресурсов.

Для проведения тренинга для 20-25 участников необходимо помещение площадью 20-25 кв.м. В нашем случае процесс обучения предлагается проводить без отрыва от работы, непосредственно в кафе тренинги будут проходить в основном зале.

Оборудование помещения должно включать:

- искусственное освещение (дневной свет);
- кондиционер (температура в помещении 180С);
- 24 стула с планшетом;
- флип-чарт;
- 24 ручки;
- 2 маркера.

Определение бюджета

Таблица 3.1

Расходы на разработку программы обучения

Статьи бюджета	Цена (руб.)	Кол-во (шт.)	Стоимость (руб.)
1. Заработная плата тренера	20000	1 чел	20000
2. Разработка программы тренинга	20000	1 шт.	20000
3. Раздаточный материал	210	24 шт.	5040
Итого:	-	-	45040

Полная стоимость внутрифирменного обучения составит 45 040 рублей. Для одного участника стоимость внутрифирменного обучения составит 1 875 рублей.

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

Стоимость внешнего обучения программа «Тренинг для обслуживающего персонала» стоит 9 500 рублей на одного человека и проводится только в учебных центрах обучающей компании.

То есть эффективность проведения внутрифирменного тренинга в сравнении с внешним будет, оценивается так  $9\,500:1\,875=5,06$  раз.

Внутрифирменный тренинг выгоднее или эффективнее внешнего в 5,06 раз.

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

Определение плана тренинга включает в себя:

- Дата тренинга.
- Список участников тренинга (по профессии).
- Распределение участников по тренинговым группам (1 группа).
- Список тренеров.
- Продолжительность проведения тренинга.
- Стоимость тренинга.
- Назначение администратора на тренинг.

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

Валидизация - это удостоверение того, что данный курс удовлетворяет и продолжает удовлетворять намерениям и целям, которые мы поставили перед ними. Валидизация говорит нам, дает ли курс желаемый эффект или нет, определить это можно сделать двумя способами:

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

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

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



### 3.3 Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

Проведение кадровой работы с использованием семинаров и тренингов обучения обеспечивается рост производительности труда минимум на 15%, сокращение расходов на подбор персонала на 50%. Также наблюдается снижение текучести кадров на 50%.

Таким образом, мы можем оценить экономическую эффективность данного мероприятия.

Таблица 3.2

#### Оценка эффективности внедрения системы тренингов

Показатели	2019 г.	Прогноз	Изменение
Численность персонала, чел.	17	19	-
Принято	1	3	-
Уволено	2	3	-
Коэффициент текучести кадров	9,2	4,8	-4,8
Расходы на проведение программы тренингов, семинаров, курсов	-	5	+5
Расходы на поиск и подбор персонала, тыс. руб., всего	-	10	-10
<b>ИТОГО РАСХОДОВ</b>	<b>20,000</b>	<b>30,000</b>	<b>14,000</b>
Производительность труда, тыс. руб.	6646,15	7643,07	996,92
Выручка, тыс. руб.	43200,0	49679,95	6479,95
Дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб.	-	6416,95	-
<b>ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ, тыс. руб.</b>	<b>-</b>	<b>6413,95</b>	<b>-</b>

По данным, представленным в таблице 3.2, можно сделать вывод о следующем: прогнозируется сокращение увольнения работников на 3 чел., при условии сохранения численности будет принято 3 чел.

Расходы на поиск персонала сократятся на 50 % ((3тыс. руб. \* 3 чел.)) + 12

тыс. руб.) = 21 тыс. руб.

Расходы на проведение семинаров и тренингов составят в среднем 45 тыс. руб.

Итого сумма расходов - 66 тыс. руб.

Предположим рост производительности труда - 15% - 996,92 тыс. руб. Показатель производительности составит - 7 643,07 тыс. руб. на 1-го работника.

Соответственно рост выручки составит 6479,95 тыс. руб. и выручка составит - 49 679,95 тыс. руб.

Экономический эффект будет равен: 6 413,95 тыс. руб. (6 479,95-66,000)

Оценка предложенных мероприятий позволила сделать вывод о реальности их внедрения.

Программа дополнительного обучения персонала позволит сократить текучесть кадров, повысить заинтересованность работников в конечном результате производственной деятельности.

Оценим экономическую эффективность внедрения новой системы материального стимулирования работников.

Внедрение новой системы материального стимулирования труда по оценкам экспертов в среднем повышает производительность труда на 7%, что положительно влияет на рост выручки. При этом расходы на внедрение минимальны.

Таблица 3.3

Оценка эффективности внедрения новой системы материального стимулирования работников

Показатели	2019 г.	Прогноз	Изменение
Расходы внедрение	-	20	+20
<b>ИТОГО РАСХОДОВ</b>	-	20	+20
Производительность труда, тыс. руб.	6646,15	7111,38	465,23

Выручка, тыс. руб.	43200,0	46223,99	3023,99
Дополнительный доход за счет роста производительности труда, тыс. руб.	-	3003,99	-
Экономический эффект, тыс. руб.	-	3003,99	-

По данным таблицы 3.3 видно, что рост производительности труда ожидается в сумме 465,23 тыс. руб. на 1 работника в год.

Соответственно рост выручки прогнозируется в сумме 3 023,99 тыс. руб.

Экономический эффект составит: 3 003,99 тыс. руб. (3 023,99- 20,000),

Внедрение новой системы материального поощрения экономически выгодно и является наиболее перспективным для совершенствования системы мотивации.

Общий экономический эффект от проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом составит: 9 417,940 тыс. руб.

Наличие положительного экономического эффекта позволяет утверждать, что проект является эффективным. Таким образом, предложенные мероприятия позволят сократить текучесть кадров, повысить производительность труда и эффективность системы управления персоналом.

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

- снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);

- повышение мотивации сотрудников (как следствие - более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);

- повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие - более квалифицированный и

конкурентоспособный персонал);

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

#### Вывод по 3 главе.

1. Развитие системы управления персоналом преследует главную цель, это повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях; повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли; обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.
2. Также были разработаны основные механизмы повышения эффективности системы управления персоналом кафе «Акварель». Была разработана программа дополнительного обучения персонала (тренинги), а также новая система материального стимулирования с целью повышения заинтересованности работников в получении наибольшего результата деятельности.
3. Проведена оценка социально-экономической эффективности, позволяющая оценить результативность разработанных механизмов развития системы управления персоналом. Внедрение системы тренингов и новой системы материального стимулирования персонала позволят сократить текучесть кадров, повысят производительность труда и эффективность системы управления персоналом. Эффективность от реализации проекта проявляются как в экономической, так и в социальной сфере.

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

В выпускной квалификационной работе была предпринята попытка оценить развитие системы управления персоналом на предприятии общественного питания «Акварель» и разработать механизмы и рекомендации по развитию системы управления персоналом.

Для достижения поставленной цели были определены и последовательно решены следующие задачи:

1. На основе изучения подходов различных исследователей были определены цели, задачи и структура системы управления персоналом предприятия. Основой формирования целевой направленности системы управления персоналом является социальная цель. Основные задачи системы управления персоналом — это обеспечение качественным персоналом и оптимальное использование человеческих ресурсов. Правильно составленная структура системы управления для любого предприятия общественного питания, упрощает и освобождает руководителя от целого ряда функций, для выполнения которых есть квалифицированные специалисты. Структура системы управления фиксируется в организационных схемах структуры управления, штатных расписаниях положениях о структурных подразделениях, должностных инструкциях.

2. Так же были рассмотрены особенности системы управления персоналом предприятия общественного питания. Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от

материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

3. Разработана методика исследования эффективности системы управления персоналом предприятия общественного питания. Эффективность деятельности предприятия во многом определяется эффективностью ее персонала. Сегодняшняя ситуация на рынке труда позволяет с уверенностью говорить о том, что спрос на высокопрофессиональные кадры явно превышает предложение. Следовательно, чем дальше, тем труднее будет найти высококлассного специалиста. А значит, все более значимым будет отношение и организация подбора и отбора персонала в компании, на предприятии. Выиграют те компании, которые будут тщательно и профессионально подходить к подбору и отбору персонала, кто не будет жалеть средств на организацию и четкое соблюдение процедуры и технологии подбора.

4. Дана общая характеристика предприятию общественного питания «Акварель». Основная цель деятельности кафе «Акварель» является получение прибыли, удовлетворение потребностей покупателей, выход на стабильную прибыль. Задачами предприятия общественного питания «Акварель» являются: удовлетворение потребностей гостей в качественном обслуживании; всегда свежие и вкусные блюда; доходы должны превышать расходы ресторана; принимать на работу квалифицированные кадры; отвечать всем нормам налоговых служб и санитарных станций;

5. Проведен анализ состава и структуры персонала. Анализ выявил высокий показатель коэффициента по приему персонала, это объясняется тем, что предприятие находится на стадии формирования. Расширение производства также обуславливают увеличение числа персонала, включая и

вновь принимаемый на работу. Также можно констатировать, что на данном предприятии довольно низкий коэффициент постоянства кадров, что говорит о значительном изменении штата рабочих.

6. Проведен анализ потребностей и условий развития системы управления персоналом. В ходе анализа, мы выявили ряд предложений по совершенствованию управления персоналом на предприятии, это 1) Мероприятия по созданию психологического климата в коллективе. Целью мероприятий станет сплочение коллектива, установление дружеских отношений между сотрудниками. Тогда каждый сотрудник будет не только четко понимать свою роль в общем деле, но и ощущать себя частью единой команды. 2) Ввести квалификационные разряды менеджерам. Дополнительные стимулы к профессиональному росту, повышение качества обслуживания, а значит увеличение объемов прибыли предприятия. 3) Ввести дополнительный компенсационный пакет: бесплатное питание, бесплатный развоз по домам.

7. Развитие системы управления персоналом преследует главную цель, это повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях; повышение эффективности производства и труда, в частности, достижение максимальной прибыли; обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

8. Также были разработаны основные механизмы повышения эффективности системы управления персоналом кафе «Акварель». Была разработана программа дополнительного обучения персонала (тренинги), а также новая система материального стимулирования с целью повышения заинтересованности работников в получении наибольшего результата деятельности.

9. Проведена оценка социально-экономической эффективности, позволяющая оценить результативность разработанных механизмов развития

системы управления персоналом. Внедрение системы тренингов и новой системы материального стимулирования персонала позволят сократить текучесть кадров, повысят производительность труда и эффективность системы управления персоналом. Эффективность от реализации проекта проявляются как в экономической, так и в социальной сфере.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Андреева И.В. Пронина Н.Н. Анализ привлекательности рынка общественного питания [Электронный документ] под ред. канд. экон. наук Е. М. Бижановой, канд. экон. наук Т. И. Шерстобитовой, Пенза 2016, С. 3-5.
2. Александрова Н.А. Управление персоналом организации [Текст]/ Под ред. А. Н. Митин, - Екатеринбург: Урал. аграр. изд-во, 2013 – 372 с.
3. Абуладзе Д. Г., Выпрямкина И. Б., Маслова В. М. Документационное обеспечение управления персоналом. Учебник и практикум; Юрайт - М., 2016. - 300 с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом: учеб, пособие. -- М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. - 432 с.
5. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса Подбор и мотивация персонала. — М.: Генезис, 2015. — 248 с.
6. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Экономика и управление персоналом: учебное пособие [Текст] - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 560 с.
7. Басаков, М. И. Управление персоналом. Конспект лекций [Текст]: учебное пособие / М. И. Басаков. – М.: Феникс, 2016. – 160 с.
8. Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 591 с.
9. Бухалков М. и. Управление персоналом : учебник / М. и. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012 – 400 с.

- 10.Бородин В.А. Процедура оценки и анализа деятельности персонала частного предприятия // Справочник по управлению персоналом, 2015. - № 9.-С.37-41.
- 11.Богатова Н. Книга успешного управляющего: Партнеры. Персонал. Гости. Достижение цели через переговоры – Изд.: Ресторанные ведомости, 2016. -216с.
- 12.Валова Т.В. Обучение - универсальная технология управления персоналом // Справочник по управлению персоналом, 2012. -№ 11.- С.79-83.
- 13.Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса, - Изд.: Дашков и Ко, Москва, 2007 г. -256с.
14. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала (пособие по кадровой работе). - М.: «Юрист», 2014. - 230 с.
- 15.Веснин, В. Р. Основы менеджмента [Текст] учебник / В. Р. Веснин. — М.: Триада Лтд, 2006. — 421с.
- 16.Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Проспект, 2016. – 688 с.
- 17.Виханский О.С., Наумов А.И. Стратегическое управление: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2013. - 528 с.
18. ГОСТ 30524-2013 «Услуги общественного питания. Требования к персоналу»
- 19.ГОСТ Р 50763-2007 «Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия» // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

20. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом. Серия «Высшее образование». - Ростов н/Д: Феникс, 2012.
21. Грачев М.В. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 2013. - 218 с.
22. Грэхем Х.Т., Р. Беннетт Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 598с.
23. Глазов М.М., Фирова И.П., Истомина О.Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента -Изд: Андреевский издательский дом 2014г. -251с.
24. Дейнека, А. В. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – М.: Дашков и К, 2013. – 389 с.
25. Ефимова О.П., Ефимова Н.А., Олефиренко Т.А. Экономика гостиниц и ресторанов Учеб. пособие - 3-е изд., стер. - М.: Новое здание, 2016. - 392 с.
26. Жербанова К.В. Управление персоналом на предприятии общественного питания // Современные научные исследования и инновации М.: ЮНИТИ-ДАНА 2015. - 340 с.
27. Зайцева Т. А., Зайцева Т. Н. Основные этапы русской миграции [Текст] // Молодой ученый. 2015. — № 6 (86). С.762–765
28. Зайнагутдинова А.Н., Галеева З.Ф. Проблематика управления персоналом организации в России // Научное сообщество студентов XXI столетия. 3-е изд.. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 370с.
29. Зайко Г. М. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: Учебник / М.: Магистр, 2011.

30. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Гардарики, 2014. - 318 с.
31. Карпов А. Создание системы оценки надежности персонала // Консультант директора, 2002. - № 15.-С.64-65.
32. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 304 с.
33. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 320 с.
34. Кочеткова А. И. Психологические основы управления персоналом. - М.: Зерцало, 2014. - 303 с.
35. Ковалева Т.Э. Эффективная модель управления организацией в современной российской экономике // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2011. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2011/10/43>
36. Коротков Э. Управление человеческим капиталом: эффективность, деловая репутация, креативный потенциал [Текст] / Э. Коротков // Пробл. теории и практики управл. — 2010. — № 4. — С.18–30.
37. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов - М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА—ИНФРА • М), 2011. — 528 с.
38. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2005. – 164с.
39. Кучер Л.С., Шкуратова Л.М., Ефимов С.Л., Голубева Т.Н. Ресторанный бизнес в России. Технология успеха - М.: РосКонсульт, 2010.
40. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М. : Прогресс, 2016. – 218с.

41. Лифинец А. С. Основы управления персоналом. - Иваново.: Дом книги, 2013. - 256 с.
42. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия, «Инфра-М», Москва-Новосибирск, 2013 г.- 432с.
43. Магура М. И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2011. - 376 с.
44. Михайлов, А. А. Как открыть кафе быстрого питания / А. А. Михайлов // Вестник НГИЭИ. – 2014. – № 83.
45. Магура М.И. “Поиск и отбор персонала”, М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2012г.
46. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективную HR-менеджмента. — М.: Дело. — 232 с. . 2007г.
47. Макарова И.К. Управление персоналом. Учебно-методическое пособие [Текст] - М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2016. — 98 с.
48. Мордовин С.К. Управление персоналом: Современная российская практика. 2-е изд. - Спб.: Питер, 2013. - 304 с.
49. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие Е.В. Маслов ; под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М - Новосибирск НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
50. Моргунов Е.Б. Модели и методы управления персоналом [Текст] — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2011. — 464 с.
51. Марвин Б. Маркетинг ресторана. Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане [Текст] – Изд.: ВВРГ, 2010. – 208с.
52. Михайлов, А. А. Как открыть кафе быстрого питания / А. А. Михайлов // Вестник НГИЭИ. – 2014. – № 83.

- 53.Одегов, Ю. Г. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект) / Ю. Г. Одегов. – М. : РЭА, 2016. – 214 с.
54. Оробейко Е. С. Организация обслуживания: рестораны и бары: учебное пособие/Е. С. Оробейко, Н. Г. Шередер. -М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2010. - 320с.
- 55.Осипов А.К. Контроль и эффективность управления государственной и муниципальной собственностью региона. – Ижевск : КнигоГрад, 2008.
56. Обзор российского рынка общественного питания. – URL: [http://www.marketcenter.ru/content/document\\_r\\_f452b846-0d99-4c5c-8817-70\\_f9ca0366fa.html](http://www.marketcenter.ru/content/document_r_f452b846-0d99-4c5c-8817-70_f9ca0366fa.html)
57. Радченко Л.А. Организация производства на предприятиях общественного питания. - М., 2000.-336с.
58. Розаренова, Т. В. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Т. В. Розаренова. – М.: ГАСБУ, 2017. – 328 с.
- 59.Суслов Г. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Г. В. Суслов. – М. : РиОР : иНФРА-М, 2016 – 154 с.
60. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д., и др. Управление персоналом. Ростов н/Д, «Март», 2014 г.
- 61.Селина А.И. Совершенствование системы управления персоналом посредством аудита управления персоналом/А.И.Селина // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2017. - № 5.
- 62.Теория управления: Учебник / Под ред. Ю.В. Васильева, Н.В. Парахиной, Л.И.Ушвицкого. 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2006 г.

63. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В. П. Бычкова.– М. : Ниц инфра-М, 2012 – 237 с.
64. Управление персоналом [Текст] учебник / Под общ. ред. И. Б. Дураковой. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 570 с.
65. Федеральная служба государственной статистики. – URL: <http://www.gks.ru>
66. Фридман А. М. Экономика предприятия общественного питания: Учебник для бакалавров/- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013.
67. В.Н.Федосеева и С.Н.Капустина Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин.- -М.:Издательство «Экзамен», 2004.-С.68
68. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения / Х. Хекхаузен, Р. Дернберг; Пер. с нем. – СПб.: Речь, 2011. – 240 с.
69. Холоша М., Демяненко М. Типология сотрудников ресторана. Как сформировать команду, которая работает на результат [Текст] – Изд.: Издательские решения, 2018г. -286с.
70. Шлендера П.Э. Учеб.пособие - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2011. - 398 с.

## ГЛОССАРИЙ

1. Аттестация — определение квалификации работника, качества продукции, рабочих мест, уровня знаний учащихся; отзыв, характеристика.
2. Кадровая политика определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.
3. Организационная структура — состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев (подразделений) управления.
4. Повышение квалификации — обеспечение соответствия знаний и умений современному уровню организации производства и управления.
5. Резерв кадров — часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации.
6. Регламентация управления — это совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственного органа, предприятия, учреждения и организации.
7. Штатная структура — документ, содержащий состав подразделений и перечень должностей, размеры должностных окладов и фонд заработной платы.
8. Эффективность работы персонала — один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата (экономии) и затрат на ее достижение.



## Система поощрений работников кафе

Основания для поощрения	Размер поощрения
За выполнение плана «средний чек»	Премия в размере 15 %
За выполнения плана «новинки меню»	Премия в размере 10 %
Лучший результат работы за месяц	Премия в размере 20 %
Надбавка к заработной плате за выполнение наставнических функций	Премия в размере 10 %

## Премия за профессионализм

Сотрудник	Премия				Средний балл, полученный на аттестации (аттестация по 4-х балльной шкале: от 0 до 3)
	0%	5%	10%	15%	
Бармен	0,44	0,82	1,2	1,6	
Официант	1,27	1,51	1,75	2	
Повар	1,55	1,84	2,13	2,44	
Администратор	1,55	1,84	2,13	2,44	
Директор	1,9	2,2	2,5	2,8	

## Удовлетворенность работника

Вопрос	Категория работников	
	Официанты	Бармены
1	2	3
1. Какую должность вы занимаете в данной организации?	18	8
2. Намерены ли вы в ближайшее время сменить место работы?	2	0
- скорее всего, да	6	2
- возможно, да	8	5
- не собираюсь	2	1
- затрудняюсь ответить		
3. Назовите причины, по которой вы могли бы сменить место работы (отметьте три наиболее важные для вас причины):	18	8
- хорошие условия и организация труда на новом месте;	8	3
- более высокая зарплата на новом месте;	0	0
- более интересная работа по специальности;	5	2
- более хорошие отношения в коллективе;	1	3
- лучшее социальное обеспечение;	3	2
- желание открыть свое дело;	10	6
- личные мотивы;	0	0
- нормированный рабочий день;	0	0
- не ушел бы в любом случае;	0	0
- опасение, что предприятие закроется;	9	0
- другое		
4. Считаете ли вы свою работу интересной?	11	7
- да	7	1

- не в полной мере	0	0
- нет	0	0
- затрудняюсь ответить		
5. Как вы оцениваете свою работу?	3	2
- работа мне нравится, она приносит удовлетворение	10	4
- работа мне нравится, удовлетворяет и уровень заработка	4	2
- работа мне нравится, но слишком мал уровень заработка	1	0
- работа мне не нравится, но привлекает уровень заработка	0	0
- работа мне не нравится, уровень заработка низкий		
6. Если бы перед вами сегодня встала проблема выбора работы, то каким из перечисленных ниже факторов вы бы руководствовались в первую очередь?	3	1
- престижность организации	0	0
- возможность долговременных отношений с работодателем	8	4
- получение достойной заработной платы	0	0
- возможность получения социальных благ	7	3
- возможность сделать карьеру		
7. Приходится ли вам работать во внеурочное время?	18	8
- да	0	0
- нет		
8. Как вы к этому относитесь?	5	1
- положительно	6	2
- безразлично	7	5
- отрицательно		
9. Оплачивается ли ваша внеурочная работа?	18	8
- да	0	0
- нет		
10. Что бы вы предпочли? (отметить выбранную альтернативу)	18	8
- получить плату за внеурочную работу	0	0
- получать отгулы за внеурочную работу	0	0

- иметь возможность перехода на гибкий график работы		
11. Является ли ваша заработная плата самым главным вашим доходом?	18	8
- да	0	0
- нет		
12. Имеете ли вы дополнительную работу?	2	1
- да	18	7
- нет		
13. В какой степени удовлетворяют вас следующие моменты работы?	8	6
1) содержание выполняемой работы	6	2
- да, вполне	0	0
- да, вполне	4	0
- не совсем	11	6
- не удовлетворяют	7	1
- затрудняюсь ответить	0	0
2) морально-психологический климат	0	1
- да, вполне	0	1
- не совсем	3	2
- не удовлетворяют	15	5
- затрудняюсь ответить	0	0
3) перспективы служебной карьеры	5	3
- да, вполне	8	4
- не совсем	0	0
- не удовлетворяют	5	1
- затрудняюсь ответить	0	0
4) распределение прав и обязанностей	2	1
- да, вполне	16	7
- не совсем	0	0
- не удовлетворяют	10	3
- затрудняюсь ответить	4	3
5) уровень социальной защищенности	4	2

- да, вполне	0	0
- не совсем		
- не удовлетворяют		
- затрудняюсь ответить		
б) уровень оплаты		
- да, вполне		
- не совсем		
- не удовлетворяют		
- затрудняюсь ответить		
14. Видите ли вы возможность карьерного роста?	2	3
1) в данной организации	13	4
- да	3	1
- нет	2	3
- затрудняюсь ответить	13	4
2) в подразделениях данной организации	3	1
- да	2	3
- нет	13	4
- затрудняюсь ответить	3	1
3) в других подобных по профилю организациях		
- да		
- нет		
- затрудняюсь ответить		
15. Поощряется ли руководством ваше стремление воспользоваться возможностями карьерного роста?	1	2
- да	1	2
- не в полной мере	16	4
- нет		
16. Как вы считаете, в полной ли мере руководство использует ваши профессиональные возможности и другие навыки?	9	5
- да	7	2
	2	1

- не в полной мере		
- нет		
17. Стремитесь ли вы к повышению своей квалификации?	5	5
- да	13	3
- нет (перейти к п.19)		
18. Каким образом вы хотели бы повысить свою квалификацию?	1	0
- с отрывом от основной деятельности	2	2
- без отрыва от основной деятельности	2	3
- самообразование		
19. Располагает ли обстановка и взаимоотношения в коллективе к плодотворному сотрудничеству?	11	6
- да	7	2
- не в полной мере	0	0
- нет		
20. Что, по вашему мнению, необходимо для достойного положения в обществе?	6	2
- наличие связей	4	2
- наличие первоначального капитала	0	0
- трудоспособность	3	3
- престижная профессия	5	1
- знания и опыт	0	0
- затрудняюсь ответить		
21. Каков ваш личный среднемесячный доход в настоящее время?	0	0
- до 3 тыс. руб.	3	1
- 3 – 6 тыс. руб.	8	2
- 6 – 9 тыс. руб.	7	5
- 9 – 15 тыс. руб.	0	0
- больше 15 тыс. руб.		
22. Задерживают ли вам выплату заработной платы?	18	8

- нет	0	0
- да, иногда	0	0
- да, регулярно		
23. Как вы оцениваете состояние своего здоровья с момента работы на данном предприятии?	3	1
- абсолютно здоров	5	2
- здоровье в целом хорошее	8	3
- здоровье удовлетворительное	2	2
- я, пожалуй, не вполне здоров	0	0
- здоровье совсем плохое		
24. С чем вы связываете возникновение заболеваний?	0	0
- с наследственным фактором	0	0
- с отсутствием должного медицинского контроля	2	0
- с собственной беспечностью	3	2
- с использованием средств снятия стресса	6	4
- с переутомлением из-за необходимости приработка	7	2
- непосредственно с исполнением служебных обязанностей	0	0
- затрудняюсь ответить		
25. Нужны ли различные виды морального поощрения?	0	0
- нет	13	4
- да (укажите какие):	5	4
- устная благодарность		
- почетное звание		
26. Нужны ли вам следующие услуги?	18	8
- бесплатное питание и скидка на продукцию данного предприятия	8	5
- медицинская страховка	9	3
- спортивные мероприятия (фитнес-центр, бассейн)	18	8
- бесплатный развоз по домам		



Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре(ах).

Библиография 70 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Озерова Е.С. \_\_\_\_\_