

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Кадровая политика в условиях современной организации (на примере банкетного ресторана «Да Винчи»)

УДК 005.95/96:338.488.2:640.43

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗИЗ1	Титус Наталья Юрьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ Трубникова Н.В.
(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И21	Титус Наталье Юрьевне

Тема работы:

**Кадровая политика в условиях современной организации (на примере
банкетного ресторана «Да Винчи»)**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе

(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является кадровая политика коммерческой организации (на примере банкетного ресторана «Да Винчи»); **Предмет исследования:** эффективность кадровой политики в коммерческой организации.

Цель работы: определить особенности кадровой политики в условиях современной организации на примере банкетного ресторана «Да Винчи» и сформулировать ряд рекомендаций по усовершенствованию этой работы.

1. Материалы курсовых работ по дисциплинам

	<p>«Основы управления персоналом», «Основы кадровой политики и кадрового планирования», «Экономика организации» 2. Монографии. 3. Статьи периодических изданий 4. Учебники.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Исследовать общие теоретические аспекты кадровой политики в организации; 2. Охарактеризовать кадровую политику и определить основные направления в коммерческой организации (на примере банкетного ресторана «Да Винчи»); 3. Произвести оценку эффективности кадровой политики и предложить меры по ее развитию.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</p>	
1. Кадровая политика в организации	
2. Кадровая политика в банкетном ресторане «Да Винчи»	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	05.12.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		05.12.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗИЗ1	Титус Наталья Юрьевна		05.12.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Уровень образования – бакалавриат
Кафедра ИФНТ
Период выполнения – весенний семестр 2016/2017 учебного года
Форма представления работы:

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		05.06.2017
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель кафедры ИФНТ	Панькова Наталья Михайловна	к.ф.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Реферат

Выпускная квалификационная работа 77 с., 17 табл., 45 источников, 2 приложения.

Ключевые слова: кадровая политика, управление персоналом, стимулирование персонала, организация, развитие персонала.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является кадровая политика коммерческой организации (на примере банкетного ресторана «Да Винчи»);

Предметом исследования эффективность кадровой политики в коммерческой организации.

Цель: определить особенности кадровой политики в условиях современной организации на примере банкетного ресторана «Да Винчи» и сформулировать ряд рекомендаций по усовершенствованию этой работы.

В работе использованы следующие методы исследования: анализ и синтез, метод анализа документов, метод прогнозирования, метод статистического анализа. В ходе написания выпускной квалификационной работы проведен анализ литературы, использован метод наблюдения

Область применения: совершенствование кадровой политики в коммерческой организации.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные рекомендации по повышению эффективности работы с персоналом коммерческой организации будут использовать на практике.

Определения

Кадровая политика: объективно обусловленная практика и теория социального управления, выражающая стратегию субъекта управления в работе с персоналом.

Кадровая стратегия (стратегия управления персоналом): специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики.

Философия управления персоналом - представляет собой формирование поведения отдельных сотрудников относительно целей развития организации.

Оценка результатов деятельности: анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Политика организации: свод правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом, и по которому действуют сотрудники, входящие в эту систему.

Политика развития персонала: обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации.

Team-building - это эффективный инструмент управления персоналом, который позволяет развить командный дух в деятельности работников организации.

Экономические методы - приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

Оглавление

Введение	8
Глава 1. Кадровая политика в организации	11
1.1. Кадровая политика в организации	11
1.2. Особенности кадровой политики в малой организации	17
1.3. Особенности кадровой политики в большой организации.....	22
Глава 2. Кадровая политика в банкетном ресторане	28
«Да Винчи»	28
2.2. Принципы кадровой политики в банкетном ресторане «Да Винчи»	30
2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в банкетном ресторане «Да Винчи».	52
Заключение	70
Список использованной литературы.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ А.	76
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	77

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время рыночные хозяйственные условия, характеризуются рискованностью, динамичностью, неопределенностью, повышением интенсивности конкуренции.

Это создает необходимость усилить работу с персоналом. В идеальном случае сокращение рабочих мест должно проводиться только тогда, когда будут созданы условия для переобучения высвобождаемых работников с учетом мотивационного механизма выбора профессии, когда начнут действовать программы по созданию новых рабочих мест, в приоритетных для общества областях. В такой ситуации исследование особенностей функционирования кадровой политики предприятия является **актуальным** и оправданным. Персонал представляет собой стратегический ресурс организации, требующий искать новые механизмы управления им в целях обеспечения результативности его функционирования в долгосрочной перспективе.

Управление персоналом является совокупностью связанных логически действий, направленных на оптимизацию персонала или трудовых ресурсов организации в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, для рационального достижения целей, которые поставлены перед предприятием.

Фундамент управления персоналом составляют базовые принципы научного управления, например, использование научного анализа в целях определения методов выполнения задач, отбор сотрудников, которые лучше подходят для выполнения работ, обеспечение соответствующего обучения сотрудников, правильное и систематическое использование стимулирования материального типа и др.

Эффективная система управления персоналом является не только важнейшим фактором успеха современной организации в экономической среде, инструментом повышения производительности и эффективности работы

персонала, но и социально ориентированным управлением, которое направлено на каждого определенного сотрудника с целью повысить его трудовую мотивацию и удовлетворить потребности посредством системы стимулов материального характера.

Проблемный характер системы управления персоналом обусловлен растущим интересом современных российских организаций в области менеджмента. Успех развития организации на прямую зависит от человеческих ресурсов. По этой причине для эффективности деятельности организации важно грамотно формировать и осуществлять контроль системы управления персоналом. Решение данного комплекса вопросов представляет существенный практический и теоретический интерес.

В современных сложных условиях деятельность организации требует создания эффективной системы управления персоналом, развивающей кадровый потенциал. Недостаточный уровень профессиональной подготовки человеческих ресурсов делает труднее их адаптацию к сегодняшним требованиям, что делает особо актуальным и значимым разработку социальных и экономических механизмов воспроизводства и подготовки высококвалифицированного персонала организаций, имеющих высокий уровень общего и специализированного образования.

Основной литературой, в которой нашли свое отражение проблемы кадровой политики, являются труды отечественных ученых, таких как Егоршин А.П., Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Дуракова И.Б. Генкин Б.М., Иванцевич Д.М., Лобанова А.А., Магура М.И., Моргунова Е.Б., Журавлева П.В., Карташова С.А.; труды зарубежных ученых Тейлора Ф.У., Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф., Кнорринга В., Акоффа Р.

Цель: определить особенности кадровой политики в условиях современной организации на примере банкетного ресторана «Да Винчи» и сформулировать ряд рекомендаций по усовершенствованию этой работы.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– исследовать общие теоретические аспекты кадровой политики в организации;

– охарактеризовать кадровую политику и определить основные направления в коммерческой организации (на примере банкетного ресторана «Да Винчи»);

– произвести оценку эффективности кадровой политики и предложить меры по ее развитию.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является кадровая политика коммерческой организации (на примере банкетного ресторана «Да Винчи»);

Предметом исследования эффективность кадровой политики в коммерческой организации.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что разработанные рекомендации по повышению эффективности работы с персоналом коммерческой организации будут использовать на практике.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, 6 параграфов, заключения, списка использованных источников литературы и приложений.

ГЛАВА 1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В ОРГАНИЗАЦИИ

В данной главе предпринята попытка исследования теоретических основ кадровой политики. Кадровая политика малых и больших предприятий имеет свою специфику и существенные отличия.

1.1. Кадровая политика в организации

Задача данного параграфа раскрыть специфику кадровой политики в организации.

Юридическое лицо - это организация, которая обладает четырьмя характерными признаками:

- имеет обособленное имущество;
- отвечает по обязательствам своим имуществом. Этот признак обеспечивает минимальную гарантию прав его кредиторов. Юридическое лицо отвечает по обязательствам всем принадлежащим ему имуществом;
- имеет право заключать договоры на все виды деятельности: займа, аренды, купли-продажи;
- может являться истцом и ответчиком в суде.

Коммерческие организации имеют своей целью получение прибыли. Они могут создаваться в форме хозяйственных товариществ и обществ, производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий.

Некоммерческие организации не имеют своей целью получение прибыли и не распределяют полученную прибыль между участниками. К ним относятся различные общественные или религиозные объединения, благотворительные фонды, потребительские кооперативы, некоммерческие партнерства и другие организации. Некоммерческие организации также могут вести предпринимательскую деятельность. Прибыль, полученная такими

организациями, не распределяется между ее участниками и учредителями, а используется для их уставных целей.

Основная особенность управления персоналом в сегодняшних условиях заключается в возрастающей роли личности сотрудника. Ситуация, сложившаяся сейчас в нашей стране несёт в себе и большие возможности, и значительные угрозы для каждой личности с точки зрения устойчивости её существования [8, с. 57].

Таким образом, сейчас есть крайне значительная степень неопределенности в жизни любого человека. Таким образом, требуется разработка нового подхода в отношении управления персоналом. Данный подход заключен в следующем:

- 1) Создание философии управления персоналом.
- 2) Создание совершенных служб управления персоналом.
- 3) Использование новых технологий в управлении персоналом.
- 4) Выработка и создание совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, регламентирующей поведение отдельных личностей.

Философия управления персоналом представляет собой формирование поведения отдельных сотрудников относительно целей развития организации. В подобных условиях трудовая мотивация работников организации наделяется особенно важным значением. Для того, чтобы человеком выполнялась порученная ему работа качественно и добросовестно, он должен быть заинтересован в этом или, другими словами, мотивирован (рисунок 1).

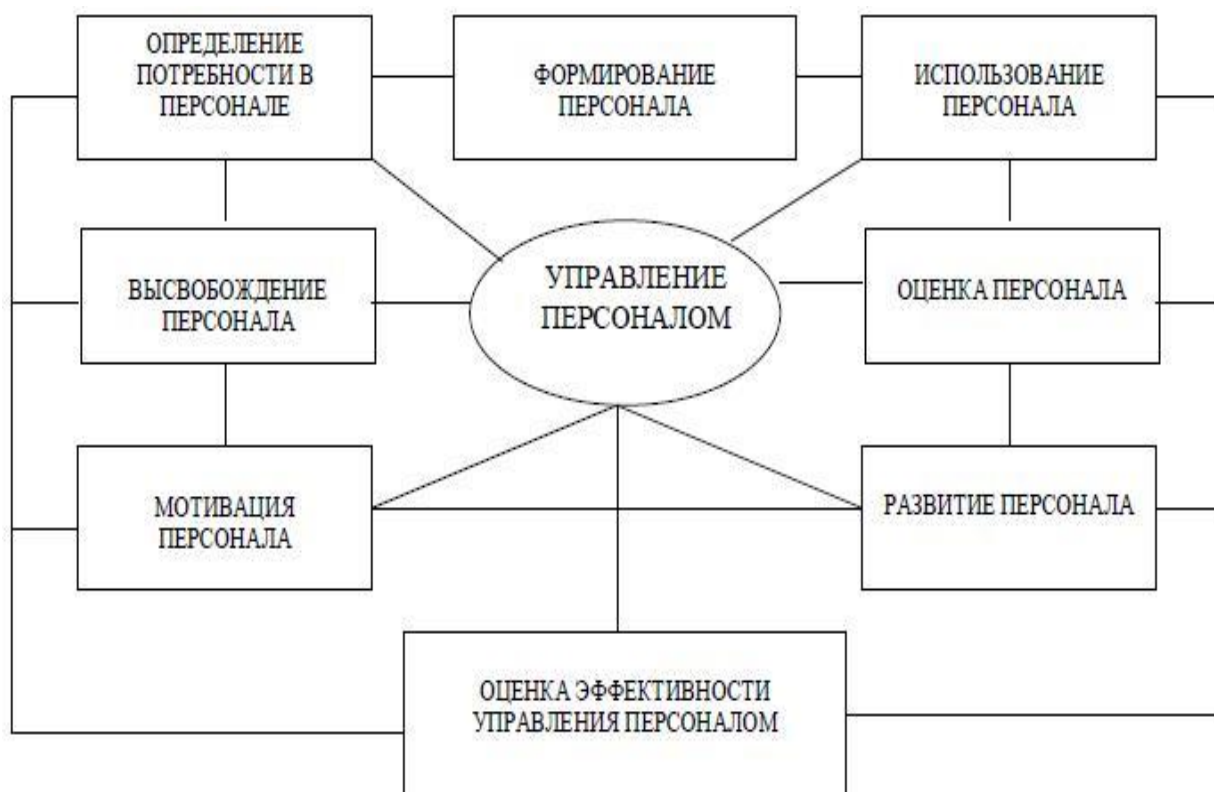


Рисунок 1 - Управление персоналом

В свою очередь, методами управления персоналом называются способы влияния на отдельных сотрудников для осуществления координации их деятельности в производственном процессе. Все методы подразделяются на три группы, (рисунок 2):

- экономические;
- административные;
- социально-психологические.



Рисунок 2 - Методы управления персоналом

Так, административные методы представляют собой способ осуществления воздействий управленческого типа в отношении персонала и основаны на власти, взысканиях и дисциплине [15, с. 105]. Административные методы ориентируются на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины трудовой деятельности, чувство долга, стремление человека к труду в конкретной организации и т.п. Данные методы воздействия отличаются прямым характером воздействия: любой административный или регламентирующий акт должен обязательно исполняться. Для административных методов характерным является их соответствие нормам права, которые действуют на некотором уровне управления, а также распоряжениям и актам вышестоящих управленческих органов.

Различаются пять базовых способов воздействия административного типа:

- организационные воздействия;

- распорядительные воздействия;
- материальная ответственность и взыскания;
- дисциплинарная ответственность и взыскания;
- административная ответственность.

Организационные воздействия базируются на утверждении и подготовке внутренних документов нормативного типа, которые регламентируют деятельность персонала конкретной организации. К ним отнесен устав организации, коллективный договор между трудовым коллективом и администрацией, правила внутреннего трудового распорядка, оргструктура управления, штатное расписание организации, положения о подразделениях структура, должностные инструкции работников и организация рабочих мест [11, с. 165].

Экономические методы можно косвенно отнести к управлению.

Такими методами осуществляется материальное стимулирование отдельных сотрудников и коллективов, они базируются на использовании экономического механизма [5, с. 48].

Оплата труда представляет собой основной мотив деятельности трудового типа и денежный измеритель стоимости рабочей силы. Ею обеспечивается связь между результатами трудовой деятельности и ее процессом и отражается сложность и количество труда сотрудников разной квалификации. Дополнительная зарплата дает возможность учета сложности и квалификации труда, совмещения профессий, сверхнормативной работы, социальных гарантий организации при беременности или обучении работников и иное. Вознаграждением определяется индивидуальный вклад сотрудников в итоговые результаты производственной деятельности в определенные периоды времени. Премия прямо связывает результаты трудовой деятельности каждого подразделения и сотрудника с главным экономическим критерием организации – прибылью.

Как пример проявления экономических методов управления персоналом, можно привести следующее [20, с. 65]:

– субсидирование персонала. Многие организации имеют субсидированные рестораны и столовые для персонала. Это может быть невозможным для малого бизнеса в финансовом плане, но может быть рассмотрена возможность установки автоматов для реализации лёгкой закуски и горячих напитков и предложения талонов на завтрак;

– услуги со скидкой. Большая часть работодателей позволяют своим сотрудникам приобретать услуги и товары организации со скидкой от 10% и выше. Всегда требуется предоставлять своим сотрудникам большие скидки. Это даст возможность обеспечить лояльность персонала;

– ссуды. Определенные работодатели своим сотрудникам дают ссуды с низким процентом или беспроцентные ссуды на разные цели;

– частное страхование здоровья. Определенными организациями производится частное страхование здоровья своих сотрудников. Множество из этих сотрудников будут себя чувствовать увереннее и спокойнее, зная, что о них позаботятся, если они заболеют.

Социально-психологические методы – это способы осуществления воздействий управленческого характера на персонал, которые базируются на использовании закономерностей психологии и социологии. Объектом воздействия данных методов – это отдельные личности и группы людей. По способам воздействия и масштабу данные методы могут быть разделены на две базовые группы:

- социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействие в ходе трудовой деятельности (внешний мир человека);

- психологические методы, направленно воздействующие на личность определенного человека (внутренний мир человека).

Это разделение является достаточно условным, поскольку в сегодняшнем общественном производстве человек в каждом случае действует не изолированно, а в группе различных по психологии людей. Но эффективное управление человеческими ресурсами, которые состоят из совокупности

личностей, которые высокоразвиты, подразумевает знание и социологических, и психологических методов [21, с. 48].

1.2. Особенности кадровой политики в малой организации

Малая организация очень уязвима в условиях существенных изменений, происходящих в экономике. Задача данного параграфа выявить особенности кадровой политики в малой организации.

В последнее десятилетие активно развивается малый бизнес. Это и понятно, небольшие предприятия легче перестраиваются под постоянно меняющиеся потребности рынка, более гибкие и мобильные, и даже финансовый кризис переживают с меньшими трудностями и потерями, чем предприятия-гиганты.

Проходит и то время, когда специалисты и квалифицированные работники стремились устроиться на работу в крупные фирмы, а связано это с особенностями управления персоналом на малых фирмах.

На небольших предприятиях, как правило, наблюдается тесное сотрудничество работников с руководством. Проявляется это благодаря применению демократического стиля управления предприятием: руководитель прислушивается к мнению, советам, просьбам работников, помогает разрешать конфликты, решить проблемы, делиться с планами предприятия на будущее, подготавливает персонал к изменениям.

Почти на всех малых предприятиях отсутствует служба управления персоналом. Её обязанности может выполнять менеджер по персоналу или сам руководитель. Отсутствует и кадровая документация, которая является обязательной для средних и крупных предприятий. Это позволяет значительно сократить расходы предприятия.

Обучение и повышение квалификации работники, как правило, проводят за свой счёт и по своему желанию. Руководство проводит семинары и тренинги в том случае, если запускается новая линия производства, осваивается новый

сегмент рынка сбыта, предоставляется клиентам новая услуга, и т.д., требующие дополнительных знаний и навыков. Таким образом, обучение персонала на малых предприятиях носит периодичный характер.

К основным материальным методам мотивации персонала небольших предприятий относятся: заработная плата, конкурентоспособная с другими предприятиями, премии и надбавки, дополнительные выходные или продление отпуска за счёт компании, социальный пакет, помощь в оформлении кредита или ипотеки и т.д.

Для того, чтобы повысить желание сотрудников эффективно трудиться, руководитель активно использует нематериальные методы мотивации труда, а именно: улучшает условия труда, создаёт благоприятный климат в коллективе, даёт свободу действий работнику (доверие руководителя располагает к эффективной работе), проявляет интерес к результатам работы каждого сотрудника, с внимательностью относится к личностным особенностям специалистов и умеет их применить на благо компании, организует корпоративные праздники и совместный отдых.

Обучение и подготовка являются двумя сторонами одного процесса. Обучение имеет связь с развитием у человека общего интеллекта, а подготовка - с приобретением знаний, которые относятся к самой выполняемой работе. Профессиональная подготовка является целевым обучением, конечная цель которого заключается в обеспечении организации достаточным числом сотрудников, чьи качества профессионального характера полностью соответствуют производственно-коммерческим целям предприятия (рисунок 3)

Подготовка персонала необходима в таких случаях:

- когда сотрудник приходит в организацию;
- когда сотруднику поручают новую работу или назначают его на новую должность;
- когда у сотрудника недостаточно навыков для того, чтобы выполнять свою работу,

– когда происходят значительные изменения в экономике предприятия или во внешней среде.

Так, подготовка кадров с должной квалификацией касается множества компонентов эффективности социального характера. Повышение мастерства в профессиональной сфере положительно сказывается на:

- гарантии сохранения рабочего места; возможностях роста в профессиональной сфере на производстве; доходах сотрудника;
- чувства своего достоинства и возможностях самореализации.



Рисунок 3 - Укрупненное дерево целей управления персоналом предприятия

Проблемы с позиции эффективности социального типа способны возникнуть в случае, если повышению квалификации не будет противопоставляться никакая деятельность, которая соответствует данной квалификации. Вследствие этого не будет условий роста, а задачи выполняться

будут и без применения квалификаций, которые получены [25, с. 54]. В случае подготовки должны точно определяться задачи, которые строго соответствуют целям всей организации (таблица 1).

Таблица 1 - Соотношение структуры личности и структуры качества рабочей силы

Подструктуры личности	Элементы подструктур личности	Элементы качества рабочей силы
Направленность	Убеждения, мировоззрения, идеалы, стремления, интересы, желания	Мотивационная структура
Опыт	Привычки, умения, навыки, знания	Квалификация (знания, умения, навыки)
Особенности психических процессов	Воля, чувства, восприятие, мышление, ощущения, эмоции, память	Интеллектуальные свойства
Биопсихические свойства	Темперамент, половые, возрастные свойства	Демографические характеристики, здоровье

Ускорение процесса осуществления нововведений требует приспособляться к постоянно меняющимся производственным условиям, что не представляется возможным без того, чтобы постоянно обновлять знания, навыки, умения. Данным обстоятельством создается стремительное увеличение спроса на высококвалифицированные, прежде всего, инженерные, кадры, требует пересматривать традиционные подходы менеджмента к содержанию подготовки персонала.

Значение квалификации персонала для эффективного использования новых технологий превратилось в такое важное, что в сегодняшнем менеджменте почти всех стран мира, которые индустриально развиты. Квалификация превратилась в главнейший признак классификации персонала организации и получила ранг, который равен характеристикам, которые определяют принадлежность сотрудника к производственному или управленческому персоналу.

Целостная система переподготовки и подготовки, которая обеспечивает воспроизводство квалифицированного персонала согласно потребностям

экономики рыночного типа, должна рассчитываться на то, чтобы оказывать воздействие на любого сотрудника в ходе всей его трудовой жизни и опираться на цикличное производственное развитие [29, с. 48].

Непрерывность образования является принципом, на котором должна базироваться вся организация образовательной системы.

Реализация данного принципа становится возможна в случае создания таких компонентов образования:

- общее образование (развитие природных способностей и задатков, освоение социального опыта, накопленного обществом, базовых представлений научного характера, социо-культурных норм и правил);

- профессиональная базовая подготовка (освоение личностью профессиональных оценок, взглядов и основ данной сферы реальности, сознание закономерностей и причинно-следственных связей, присущих ей)

- обучение, которое формирует основу квалификации специалиста, осуществляется единожды за весь срок деятельности трудового характера;

- специализированная подготовка профессионального типа (овладение инструментарием и методами осуществления специального вида деятельности, который избран);

- повышение квалификации и переподготовка (углубление и расширение профессионального и общеобразовательного уровня, овладение более обширным диапазоном методов, видов, средств и предметов осуществления деятельности профессионального характера);

- адаптация (перевод в «привычные» освоенных новых видов методов и средств осуществления деятельности и служебных ролей);

- подготовка к должностному росту (освоение специфических функций, видов, средств и методов достижения предлагаемой деятельности или уровня претензий).

В систему непрерывного образования должны включаться две части - базовое и дополнительное образование. С базовым образованием в принципе все ясно: это то, к чему мы привыкли (техникумы, училища, школы, вузы).

Проходя данную цепочку, человек приобретает определенный обязательный набор знаний, без которого полноценная жизнь в сегодняшнем обществе немислима [32, с. 156].

Дополнительное образование является единой системой различных форм организованного самообразования и учебных заведений. Именно оно, отталкиваясь от базового образования, позволяет человеку получать все новые знания. Оно иногда отождествляется с образованием взрослых. Но это является неверным - образование дополнительного типа начинается уже с детского возраста и происходит параллельно с основным. Рядом с обычной школой - музыкальная, тут же - театральная студия, занятия техническим творчеством и др. Все это является дополнительным образованием, которое в жизни работающих взрослых людей играет очень важную роль.

Таким образом, результатом правильной кадровой политики руководителя малого предприятия является сплочённость коллектива, взаимопонимание между руководством и подчинёнными, малый коэффициент текучести кадров. Это, в свою очередь, приводит к стабильности фирмы, её возможности противостоять трудностям рынка.

1.3. Особенности кадровой политики в большой организации

В крупных компаниях (особенно на Западе) кадровая политика и ее важнейшие направления обычно официально объявляются и фиксируются в общекорпоративных документах - меморандумах, инструкциях и т.д.

Задача данного параграфа раскрыть специфику кадровой политики в большой организации.

В небольших фирмах кадровая политика, как правило, специально не разрабатывается, а существует как система неофициальных установок владельцев.

Основными функциями кадровой политики являются:

– обоснованность методологических принципов работы с персоналом;

- определение общих требований к персоналу и расходам на него;
- выработка позиций по отдельным направлениям работы с людьми (привлечение, перемещение, оценка, увольнение, разрешение трудовых конфликтов, стимулирование, налаживание социального партнерства, адаптация, обучение, развитие и т.д.);
- информационная поддержка управления человеческими ресурсами;
- контроль персонала.

В управлении персоналом мотивация рассматривается в качестве процесса активизации мотивов сотрудников (внутренняя мотивация) и формирования стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к результативному труду. По этой причине в качестве синонимичных термину мотивация используются и термины стимулирования и мотивирования. Цель мотивации заключается в формировании комплекса условий, которые побуждают человека осуществлять действия, которые направлены на достижение цели с наибольшим эффектом.

Так, формирование эффективной мотивационной системы требует изучать теоретические основы мотивации и применяемые сейчас системы стимулирования.

Методы стимулирования персонала являются самыми разными и имеют зависимость от проработанности системы стимулирования в организации, общей управленческой системы и специфики деятельности самой организации.

Классификация мотивационных методов может осуществляться на организационно-распорядительные (организационно-административные), социально-психологические и экономические и представляет собой одну из самых широко применяемых. Эта классификация базируется, на мотивационной ориентации управленческих методов. В зависимости от ориентации на воздействие на определенные потребности управленческие методы подразделяются на:

1) Экономические управленческие методы, которые обусловлены стимулами экономического типа. Ими предполагается материальная мотивация,

то есть ориентация на выполнение конкретных заданий или показателей, и осуществление экономического вознаграждения после их выполнения за результаты труда. Использование методов экономического типа имеет связь с формированием плана работы, контролем его осуществления, а также экономическим стимулированием трудовой деятельности, то есть с рациональной системой оплаты трудовой деятельности, которая предусматривает поощрение за конкретное качество и количество труда и применение санкций за недостаточное качество и несоответствующее количество.

2) Организационно-административные методы, которые основаны на указаниях директивного типа. Данные методы основаны на мотивации властного типа, которая базируется на подчинении правопорядку, закону, старшему по должности и т.п., и опирается на возможность принуждения. Ими охватываются распоряительство, инструктаж, организационное нормирование, организационное планирование, контроль.

3) Социально-психологические методы, которые применяются для того, чтобы повысить социальную активность работников. Посредством данных методов оказывается воздействие в основном на сознание сотрудников, на религиозные, эстетические, социальные и другие интересы людей и осуществляется социальное стимулирование деятельности трудового характера. Эта группа методов в себя включает многообразный арсенал приемов и способов, которые разработаны социологией, психологией и прочими науками, которые изучают человека. К числу данных методов отнесены опрос, тестирование, анкетирование, интервью и т.п. Применение методов социально-психологического типа в торговле и менеджменте рассматривается с двух сторон: в традиционном аспекте их применения при руководстве персоналом и с позиции управления покупательским поведением (в случае выбора торговой фирмой социальной мишени, в деятельности рекламного типа и др.).

В управленческой практике обычно в одно время применяются разные методы и их комбинации. Для эффективности управления мотивацией

требуется использование в управлении организацией всех трех групп методов. Так, использование лишь материальных и властных мотиваций не дает возможности мобилизовать творческую активность персонала для достижения целей предприятия. Указанная схема классификации методов стимулирования классическая. В сегодняшнем менеджменте используются и другие группировки методов стимулирования. Все методы стимулирования также могут быть сгруппированы в следующие виды:

1) Экономические стимулы всех типов (заработная плата во всех ее разновидностях, в том числе контрактная, страховки, льготы, премии, кредиты беспроцентного типа и т.п.).

2) Управление по целям. Данная система широко применяется в США и ею предусматривается установление для группы или личности цепи целей, которые помогают решить главную задачу предприятия (достигнуть определенных качественных или количественных уровней, повысить квалификацию персонала и т.п.). Достижение цели автоматическим образом свидетельствует о повышении уровня заработной платы или другой форме поощрения.

3) Обогащение труда данная система в большей мере отнесена к методам неэкономического типа и означает то, что людям предоставляется более содержательная, перспективная работа, значительная самостоятельность в определении режима трудовой деятельности, использовании ресурсов. Во множестве случаях к этому добавляется и увеличение оплаты трудовой деятельности, не говоря о социальном статусе.

4) Система участия сейчас есть в разнообразных формах: от широкого привлечения коллектива к принятию решений по важным проблемам управления и производства (Япония) до соучастия в собственности посредством приобретения акций организации на условиях льготного типа (США, Англия).

В рамках данных групп методов в настоящее время осуществляется разработка отдельных методик и систем стимулирования персонала (рисунок 4).



Рисунок 4 - Система управления персоналом

Также не маловажен тот факт, что персонал должен работать командой.

Сплочённая, дружная команда является половиной успеха всякого дела.

Именно по этой причине начальники каждого уровня всегда считали, что по возможности необходимо сплачивать коллектив и создавать у сотрудника иллюзию того, что он просто приходит в место для зарабатывания денег, где много малосимпатичных ему личностей, но что в своей конторе его окружают друзья и близкие.

Американские социопсихологи, которые посвятили свою жизнь изучений взаимоотношений трудового типа, после многих десятков лет экспериментов

пришли к выводу: идеальный способ для того, чтобы укрепить связи в любом коллективе это тренинги, или «тимбилдинг».

Обобщая вышеназванные подходы, можно сделать ряд заключений относительно определения кадровой политики:

- кадровая политика организации — понятие более универсальное, общее, объективно существующее, независимо от того, насколько она осознана и целенаправленно формируется и реализуется руководством;

- кадровая политика является той «особой зоной» для персонала, которая относится к групповым целям и ценностям и не оставляет равнодушным всех членов коллектива. Если ее разработкой не занимается руководство, то зачастую ее принципы и приоритеты формируют сотрудники в определенных лозунгах, ценностях, и т. д.;

- кадровая политика может сравниваться со стратегией управления персоналом в тех случаях, когда стратегия разработана и существует либо в форме регламентирующего документа, либо как известный и признанный руководством и сотрудниками свод правил, норм, целей, приоритетов в области управления персоналом. Поэтому определение кадровой политики как целостной стратегии управления персоналом справедливо как нормативное, присущее организациям с высоким уровнем менеджмента, как кадрового, так и стратегического.

Общим вектором, по нашему мнению, в различных теоретических подходах к определению феномена кадровой политики является определение кадровой политики как целенаправленной деятельности по созданию трудового коллектива, которая наилучшим образом способствовала бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

ГЛАВА 2. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В БАНКЕТНОМ РЕСТОРАНЕ

«ДА ВИНЧИ»

Задача данной главы изучить исследуемую организацию, раскрыть принципы и особенности кадровой политики в банкетном ресторане «Да Винчи», разработать рекомендации по усовершенствованию кадровой политики.

2.1. Общие сведения об организации

Банкетный зал «Да Винчи» предлагает своим клиентам услуги по обслуживанию банкетов и торжеств. Ресторан имеет два зала (на 200 и 70 человек). Организация располагается по адресу г. Томск, ул. Кулева, 24.

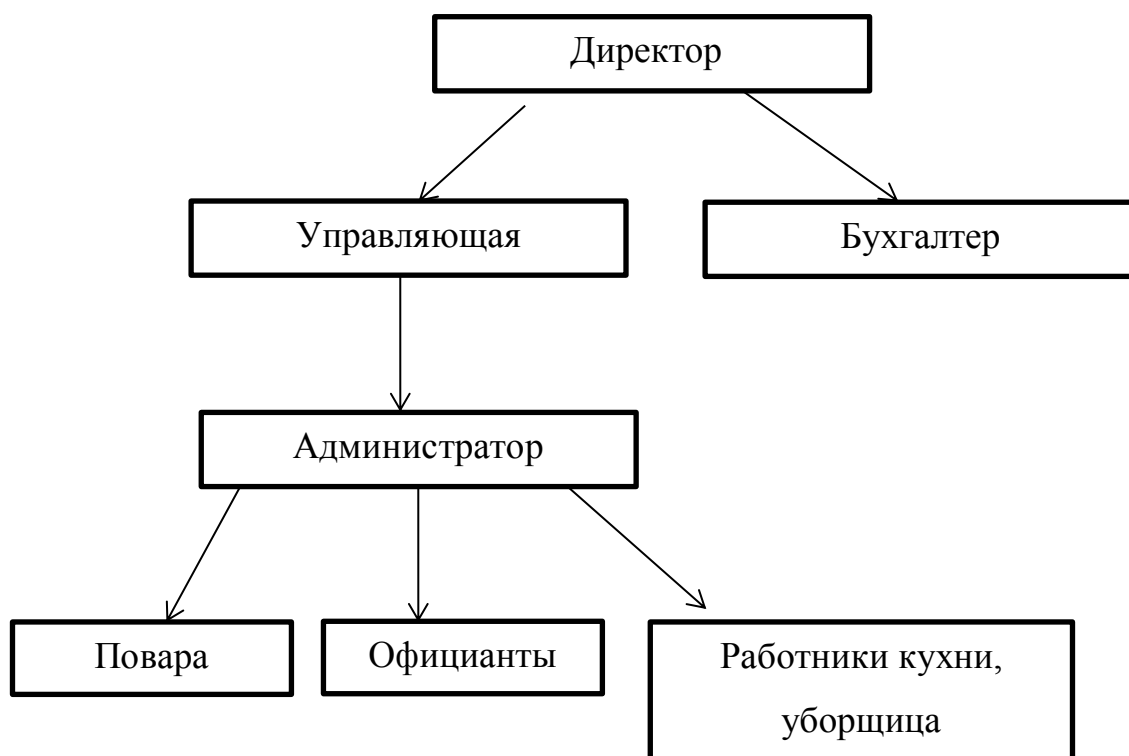


Рисунок 5- Структура организации

В торжественной церемонии вручения премии профессионалам свадебного бизнеса "Тили-Тесто 2016", в номинации «Лучший банкетный зал» победителем признан банкетный ресторан «Да Винчи».

В свою очередь, для того, чтобы количественно оценить эффективность финансово-хозяйственной деятельности банкетного ресторана «Да Винчи», рассчитаем основные технико-экономические показатели его работы за 2014-2016 гг. и проанализируем их динамику (таблица 2).

Таблица 2 - Экономические показатели работы банкетного ресторана «Да Винчи»

Показатели	2014	2015	2016	Отклонение			
				2015/2014		2016/2015	
				+, -	%	+, -	%
Выручка от продаж услуг и товаров, тысяч рублей	91721	96501	103844	4780	106	7343	108
Численность, человек	35	40	45	5	114	5	112,5
Выработка на 1 работающего, тысяч рублей	2620	2412	2308	-208	92,0	-104	95,6
ФОТ, тысяч рублей	10500	14400	18900	3900	137,0	4500	131,2
Среднегодовая зарплата одного сотрудника, тысяч рублей	300	360	420	60	120	60	116,7
Среднемесячная зарплата, тысяч рублей	25	30	35	5	120	5	116,7
Себестоимость, тысяч рублей	74294	77201	82037	2907	104	4836	107
Затраты на 1 рубль продаж, рублей	0,81	0,80	0,79	-0,01	99	-0,01	99
Прибыль, тысяч рублей	17427	19300	21807	1873	111	2507	113
Рентабельность, %	19	20	21	1	-	1	-

Из данных, которые представлены в таблице 2, видно, как положительные, так и отрицательные стороны. Так, выручка от продаж товаров и услуг в 2016 году в сравнении с 2015 годом возросла на 7343 тысяч рублей, что составило 108%. В 2015 году в сравнении с 2014 годом рост выручки составил 106%.

За три анализируемых года наблюдался рост численности персонала ресторана, что представляет собой положительную сторону деятельности организации. Но невзирая на рост численности выручка на одного сотрудника в 2016 году возросла на 13 %. Это случилось в основном за счет роста цен на услуги ресторана.

При анализе себестоимости, требуется констатировать ее рост в 2015 году в сравнении с 2014 годом на 4%, а в 2016 в сравнении с 2015 годом на 7%.

Рост себестоимости связан с постоянным ростом тарифов на услуги коммунального типа, с ростом зарплаты платы и увеличением цен на материалы расходного типа.

Рентабельность и прибыль представляют собой важнейшие показатели эффективности работы организации. В 2015 году произошел рост прибыли на 11 % и в 2016 году на 12%, что является свидетельством правильно выбранной стратегии работы ресторана. Уровень рентабельности тоже в среднем растет на 1%.

2.2. Принципы кадровой политики в банкетном ресторане «Да Винчи»

В настоящее время в банкетном ресторане «Да Винчи» работает сорок пять человек, включая директора. Средний возраст персонала предприятия составляет 31 год.

В числе сотрудников 37 женщин и 8 мужчин, коллектив преимущественно женский (таблица 3).

Категория персонала	Численность 2014 год, человек	Удельный вес, 2014 год, %	Численность 2015 год, человек	Удельный вес, 2015 год, %	Численность 2016 год, человек	Удельный вес, 2016 год, %
Численность персонала:	35	100	40	100	45	100
Руководители	2	5,7	2	5	2	4,4
Администраторы	3	8,6	3	7,5	4	8,9
Официанты	23	65,7	29	72,5	29	64,4
Повара	3	8,6	4	10	4	8,9
Мойщики посуды	2	5,7	2	5	2	4,4
Обслуживающий персонал	2	5,7	2	5	2	4,4

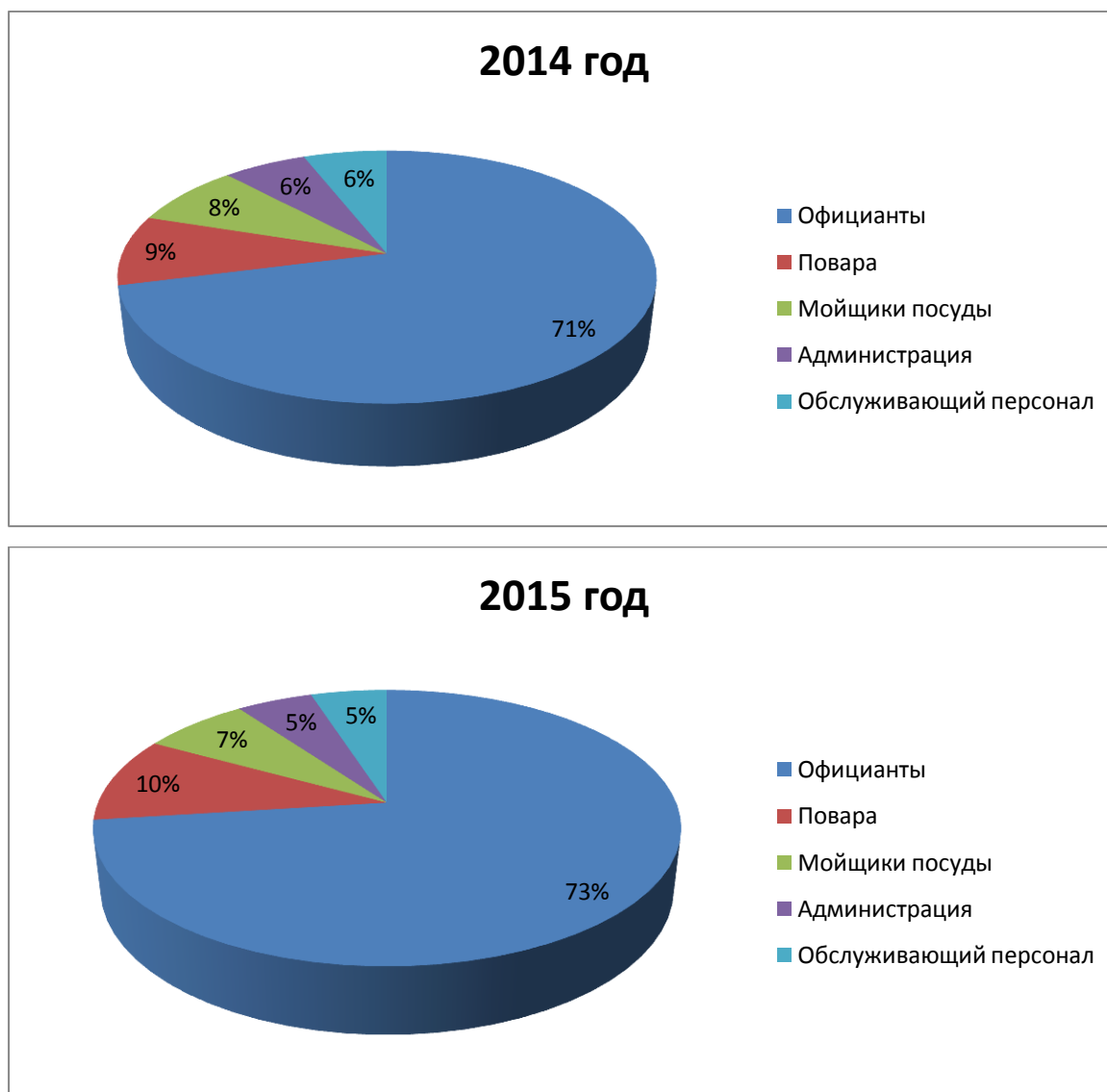
Таблица 3 - Структура персонала коммерческой организации на примере банкетного ресторана «Да Винчи»; за 2014-2016 гг.

По данным таблицы 3 видно, что число администраторов ресторана на протяжении 3 лет практически не менялось, а вот число официантов

увеличилось с 2014 по 2016 гг. на 6 человек в связи с увеличением потока клиентов. Удельный вес парикмахеров в общей численности персонала в 2014 году составил 71,4%, в 2015 году – 72,5%, в 2016 – 68,9%. А удельный вес администраторов в общей численности персонала в 2014 году составил 8,6%, в 2015 году – 7,5%, в 2016– 8,9%.

Численность обслуживающего персонала на протяжении рассматриваемого периода не изменялась. Удельный вес обслуживающего персонала в общей численности составил в 2014 году 5,7%, в 2015 году-5,0%, в 2016 году-4,4%.

На основании данных таблицы 3 составим следующие диаграммы (рисунок 6):



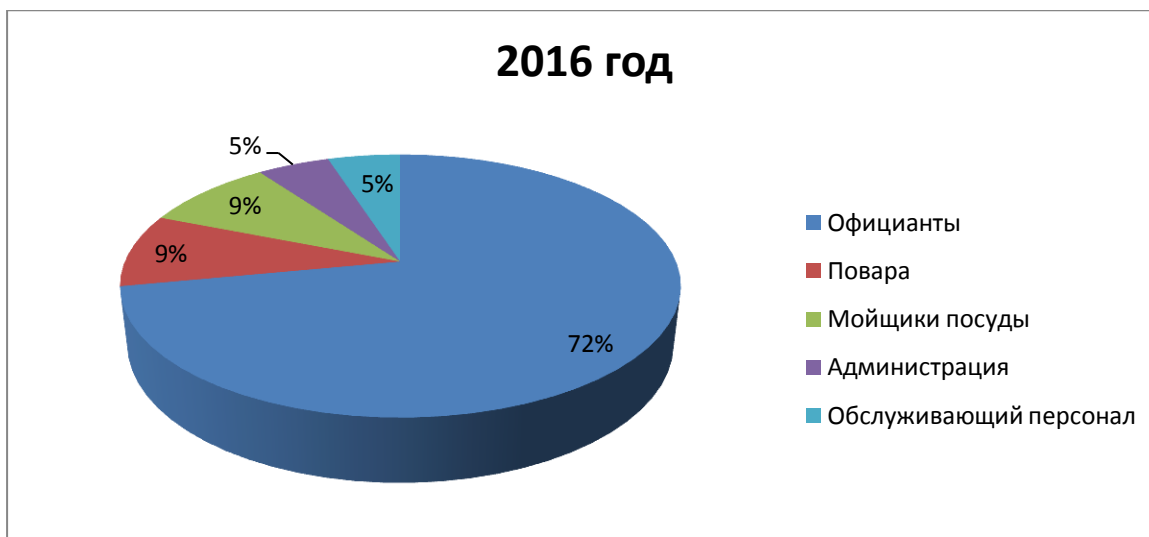


Рисунок 6 - Структура персонала за 2014-2016 гг.

Рисунок 6 демонстрирует, что во всех годах наибольший удельный вес составляют официанты, меньше всего младший обслуживающий персонала.

В целом можно сделать вывод, что персонал ресторана обладает необходимой профессиональной подготовкой, квалификацией и опытом работы. Сотрудники банкетного ресторана «Да Винчи» достигают высоких результатов труда по количеству и качеству. Сложилась корпоративная культура. Для организации характерна установка на управление качеством, она связана с всемерной ориентацией всех и каждого на качество. В рамках данной установки каждый сотрудник ресторана заботится о качестве продукта собственного труда. Для этого каждый из сотрудников, обеспечивающих промежуточные продукты труда, также должен также стремиться к максимальному качеству своего труда (таблица 4).

Таблица 4 - Качественный состав персонала за 2014-2016 годах

Показатели	Численность персонала					
	2014 год		2015 год		2016 год	
	Человек	Удельный вес, %	Человек	Удельный вес, %	Человек	Удельный вес, %
По возрасту:						
до 30 лет	15	42,9	19	47,5	21	46,7
от 31 до 40 лет	10	28,6	12	30	13	28,9
от 41 до 50 лет	9	25,7	8	20	10	22,2
от 51 до 60 лет	1	2,9	1	2,5	1	2,2

Итого	35	100	40	100	45	100
По полу:						
женщина	32	91,4	37	92,5	40	88,9
мужчина	3	8,6	3	7,5	5	11,1
Итого	35	100	40	100	45	100
По образованию:						
Среднее образование	3	8,6	3	8,6	4	8,9
Среднее специальное / среднее техническое образование	29	82,9	32	91,4	32	71,1
Высшее профессиональное образование	3	8,6	5	14,3	9	20,0
Итого:	35	100	40	100	45	100
По трудовому стажу						
менее года	7	20,0	8	20,0	7	15,6
1-3 лет	7	20,0	9	22,5	12	26,7

Продолжение таблицы 4

Показатели	Численность персонала					
	2014 год		2015 год		2016 год	
	Человек	Удельный вес, %	Человек	Удельный вес, %	Человек	Удельный вес, %
3-5 лет	16	45,7	17	42,5	18	40,0
5-9 лет	5	14,3	6	15,0	5	11,1
Итого:	35	100	40	100	45	100

При анализе данных таблицы 4, есть возможность сделать вывод о том, что персонал является достаточно молодым. Работники в возрасте до 30 лет составляли в 2014 году 42% от всего персонала, в 2015 году - 46%, а в 2016 году 47%. В течение 3 лет состав работников от 51 года до 60 лет оставался почти неизменным и был равным 2% .

Рассмотрим детально характеристику персонала по возрасту за 2014-2016 гг., которая отражена на рисунке 7.

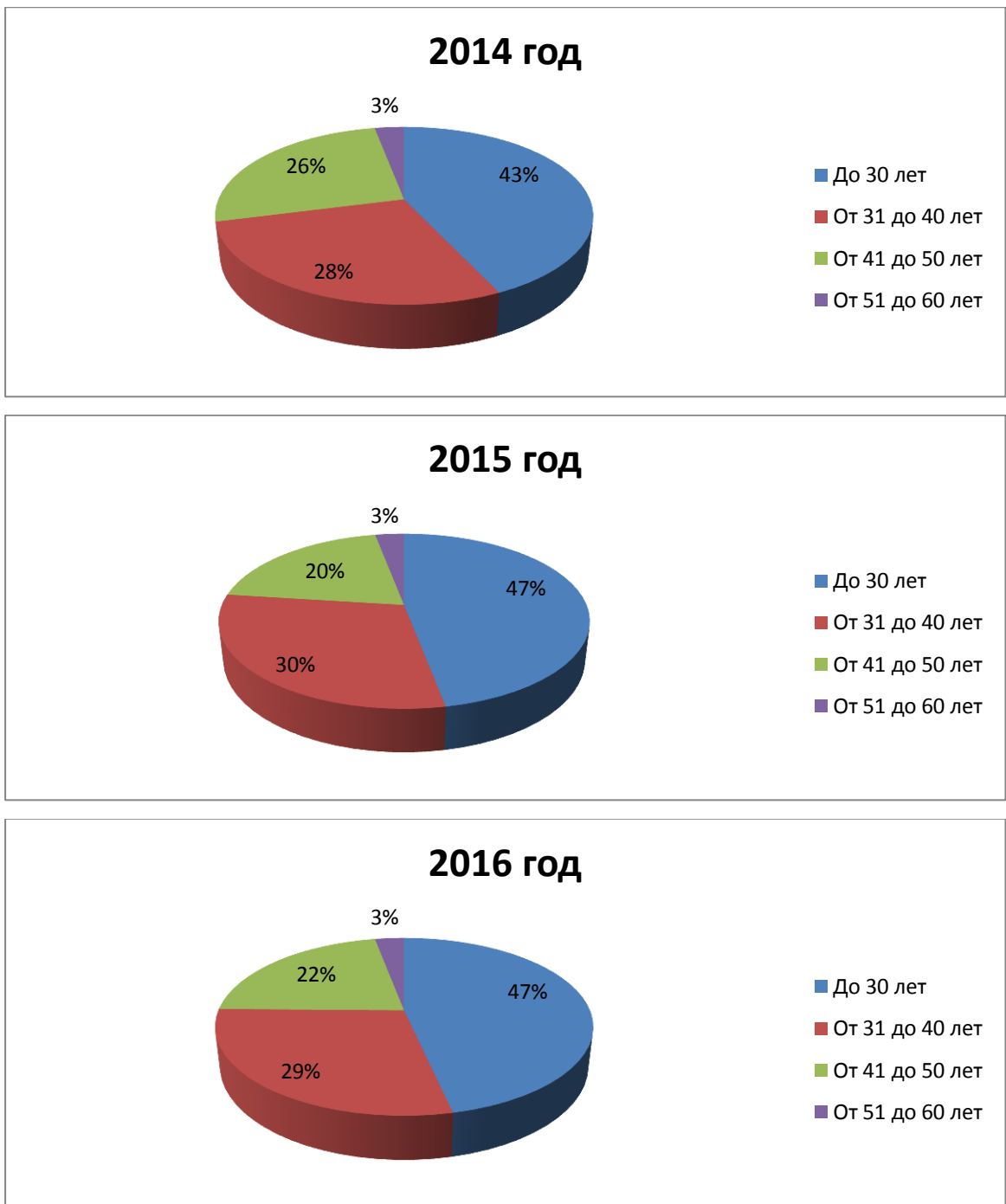


Рисунок 7 - Структура персонала по возрасту за 2014-2016 гг.

Далее рассмотрим характеристику персонала по стажу работы в банкетном ресторане «Да Винчи» за 2014-2016 гг., которая представлена на рисунке 8.

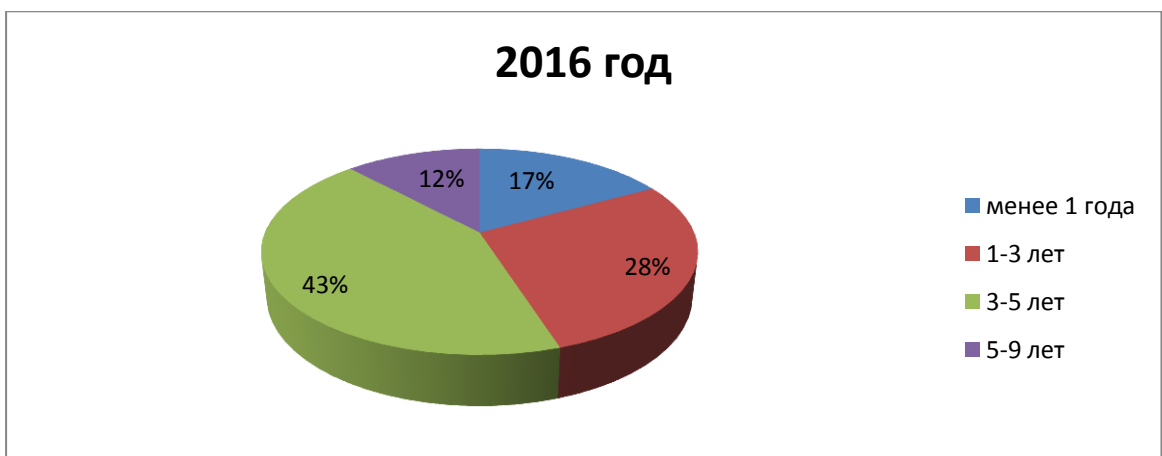
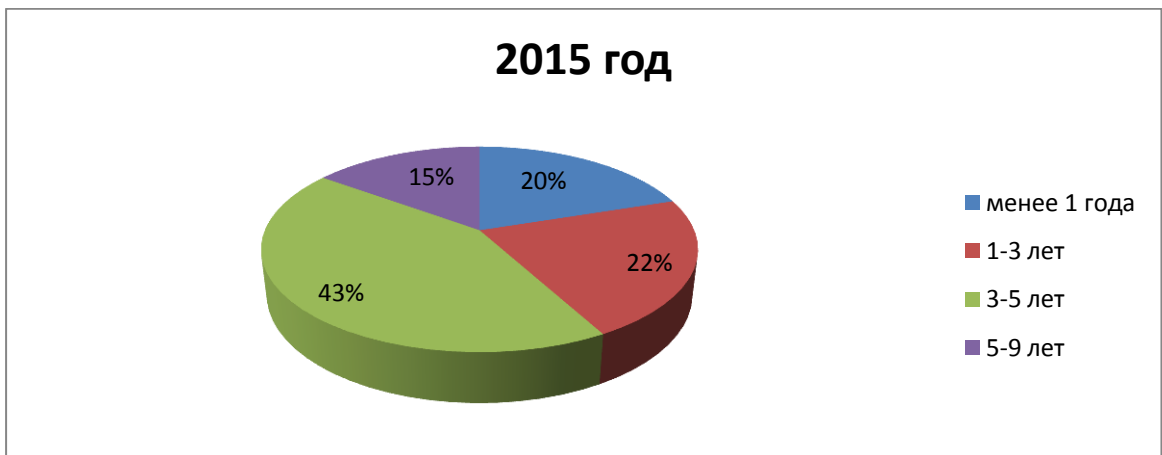
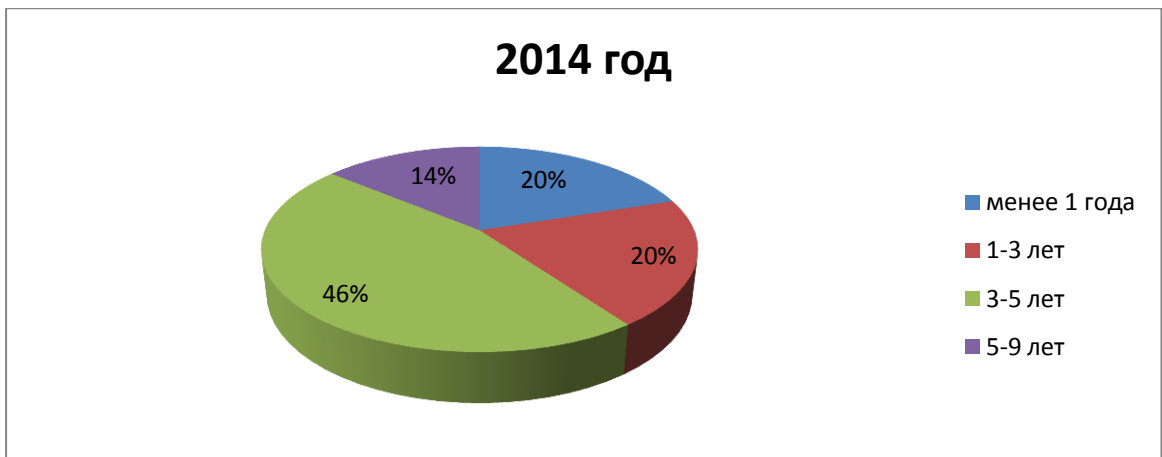


Рисунок 8 - Структура персонала по стажу работы в
за 2014-2016 гг.

Из рисунка видно, что в 2014 году стаж у большей части персонала был от 3 до 5 лет – 46%, на втором месте работники со стажем меньше 1 года - 20%, на третьем месте работники со стажем с 1 до 3 лет- 20%, менее всего сотрудников со стажем работы с 5 до 9 лет- 14%.

В 2015 году в целом ситуация оставалась такой же - на 2% увеличились показатели численности персонала со стажем работы с 1 года до 3 лет (составляет 22%), показатель с 3 до 5 лет уменьшился на 3 % (составляет 43%).

В 2016 году наблюдался существенный рост среди работников, которые имеют стаж работы от 1 года до 3 лет, составивший 6 % в общем 28% от общего количества персонала.

1) Анализ системы адаптации персонала

Поступая на работу, человек преследует конкретные цели, потребности и нормы поведения. В соответствии с запросами, каждый сотрудник составляет определенные требования к предприятию, к условиям своего труда и мотивации. Вновь поступивший работник вступает в систему внутриорганизационных отношений предприятия, где занимает в ней определенное место. Каждая позиция соответствует комплексу определенных требований, норм, правил поведения, которые определяют социальную роль личности в коллективе как сотрудника, коллеги, подчиненного, и т.п. От человека, который занимает каждую из названных позиций, ожидается соответствующее поведение.

Адаптация нового сотрудника в ресторане «Да Винчи» представляет собой многосторонний процесс его привыкания к данной социальной среде, к содержанию и условиям трудовой деятельности. Также предполагается совершенствование деловых и личных качеств вновь поступившего персонала . Данный процесс, требует как от сотрудника, так и от коллектива взаимной заинтересованности друг в друге и активности.

Для совершенствования процесса адаптации персонала на данном предприятии были разработаны следующие мероприятия:

- адаптация персонала относится к должностным обязанностям ведущего специалиста и закреплена в должностной инструкции;
- разработана программа адаптации персонала для банкетного ресторана «Да Винчи»;
- разработан план и график проведения мероприятий.

Так, программа адаптации персонала на предприятии включает в себя определенные этапы.

а) Ознакомление. То есть знакомство с особенностями данного предприятия индустрии питания, также включение его в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративной этикой, правилами поведения, корпоративными особенностями коммуникации.

Существующая программа адаптации включает небольшой ряд лекций и практикумов: это может быть и работа с определенным оборудованием или на определенном рабочем месте. В обязательном порядке производятся инструктаж по охране труда и технике безопасности, пожарной безопасности.

Менеджер по персоналу проводит ознакомление нового сотрудника с предприятием, его историей, условиями труда и правилами, а также кадровой политикой. Новичку объясняются задачи и требования, которые предъявляются к работе, сотрудника вводят в рабочую среду предприятия. Проводится знакомство нового сотрудника на практике со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны предприятия. Также поощряется помощь со стороны опытного персонала новому сотруднику.

В роли наставников могут выступать как опытный персонал, так и менеджер по персоналу. Он помогает сотруднику влиться в коллектив, передает собственный опыт, помогает понять корпоративную культуру и лучше освоить свои профессиональные обязанности.

На наставника возлагается основная часть работы по организационной и профессиональной адаптации нового работника. Сделать эту обязанность привлекательной для опытных работников помогают надбавки за обучение новых сотрудников, размер которых оговорен в Положении о наставничестве.

б) Функционирование. Этим этапом в банкетном ресторане «Да Винчи» завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к постоянной и продуктивной работе.

2) Анализ движения персонала

Проанализируем движение персонала в коммерческой организации банкетного ресторана «Да Винчи»;

за 2014-2016 годы. Показатели движения персонала приведены в таблице 5 и на рисунке 9.



Рисунок 9 - Движение персонала

Таблица 5 - Движение персонала в коммерческой организации

Наименование показателя	2014	2015	2016	Отклонение			
				2015 г.-2014 г.		2016 г.-2015 г.	
				Абс. +/-	Отн. %	Абс. +/-	Отн. %
Среднесписочная численность персонала, чел.	35	40	45	5	114,3	5	112,5
Количество принятого на работу персонала, чел.	7	8	7	1	114,3	-1	87,5
Количество уволившихся чел.	4	3	2	-1	75,0	-1	66,7
Количество уволившихся по собственному желанию	3	2	2	-1	66,7	0	100,0
Количество уволившихся по решению администрации	1	1	0	0	100,0	-1	0
Количество работников проработавших весь год, чел.	24	29	32	5	120,8	3	110,3
Коэффициенты оборота:							
-по приему	0,2	0,2	0,16	0,0	100	-0,04	77,78
-по выбытию	0,1	0,1	0,04	0,0	65,63	-0,03	59,26
Коэффициент текучести, в том числе:							
по собственному	0,1	0,1	0,04	0,0	58,33	-0,01	88,89

желанию							
по решению администрации	0,0	0,03	0,00	0,0			
Коэффициент постоянства в кадрах	0,7	0,7	0,71	0,0	87,50	-0,03	0,00

Из анализа движения персонала видно, что в 2014 году среднесписочная численность работников составляла 35 человек, в 2015 году – 40, а в 2016 году – 45 человек. При этом увеличилось количество людей принятых на работу: в 2015 году на один человек по сравнению с 2014 годом, но в 2016 году уменьшилось на один человек по сравнению с 2015 годом.

Далее рассчитаем коэффициент текучести кадров. Так, представленные данные отражают результаты планомерной работы руководства предприятия, направленной на привлечение квалифицированных специалистов. Также можно сделать вывод, что в банкетном ресторане «Да Винчи» уделяется большое внимание трудовой дисциплине. Об этом говорит тот факт, что в 2016 году не было уволено ни одного работника за нарушение дисциплины.

В то же время, кадровая политика банкетного ресторана «Да Винчи» направлена на создание наиболее благоприятных условий работы, внутриорганизационного микроклимата, а также иных факторов, способствующих удержанию специалистов.

3) Анализ социально-психологического климата

В коллективе банкетного ресторана «Да Винчи» исследовались социально- психологические показатели на базе социометрического метода.

Так, измерение социального статуса включало следующие оценки:

- личностный критерий – оценивались личностные качества;
- деловой критерий – оценивались деловые качества работников друг другом;
- неформальное лидерство – оценивался ролевой критерий;
- референтометрический критерий – оценка проводилась референтами.

Вследствие эмпирического исследования, которое было проведено в банкетном ресторане «Да Винчи», удалось установить следующее:

Были вычислены индексы социометрического типа, которые характеризуют специфику социально-психологического климата в коллективе банкетного ресторана «Да Винчи». Анализ результатов, которые были получены, является свидетельством того, что в коллективе банкетного ресторана «Да Винчи» близкие и доверительные отношения, которые основаны на симпатиях дружеского типа, присутствуют в недостаточной мере. Невзирая на это, развито позитивное отношение работников друг к другу, что представляет собой несомненный плюс исследуемого коллектива.

Вследствие исследования удалось получить такие показатели социометрических индексов:

а) Индекс связанности (0,20) определяет степень выраженности симпатий взаимного типа в коллективе в сравнении с односторонними предпочтениями;

б) Индекс сплоченности (0,19) отражает уровень выраженности прочных привязанностей психологического типа членов коллектива в отношении друг друга;

в) Индекс интегративности (1,0) характеризует отсутствие или наличие в коллективе работников, которые находятся по отношению к другим в психологической изоляции.

Устойчивые и тесные взаимоотношения на базе взаимных симпатий сложились между членами коллектива № 1, 2, 3, 5, 4, 9, 6, 11, 13 и 8. Даже при наличии двух группировок, которые сложились между работниками № 4 – 9 – 8 – 11 – 12 и № 3 – 1 – 2 – 5 – 6 – 14 – 15. Лидеры данных группировок, работники № 4 и № 14 друг к другу испытывают взаимные симпатии. Все это помогает благоприятной атмосфере психологического типа в коллективе ресторана и понижению конфликтности.

По причине исследования удалось выявить неформального лидера коллектива. Его показатель оценки одинарного ролевого критерия – 0,33, то есть именно его мнение является наиболее авторитетным для коллектива, референтометрический критерий – 0,66.

Им является член коллектива № 6. При этом, социограмма свидетельствует, что у него нет взаимных симпатий ни с одним из членов коллектива. В то же время выбирает членов группы № 2 и 9. Это те, с кем непосредственным образом связан обязанностями рабочего плана. Эти члены коллектива обладают самыми высокими показателями по деловому критерию – 0,77 у № 2 и по личностному критерию 0,66 у члена коллектива № 9. Это представляет собой показатель того, что работником № 6 поддерживается с прочими членами коллектива, в основном, формальные отношения.

Социально-психологический климат ресторана изучался посредством анкеты. В ней были отражены разные аспекты отношений производственного типа. Их было предложено оценить в соответствии с пятибалльной шкалой. Пять баллов присваивается, если показатель является явно выраженным. 0 баллов присваивается, если показателя нет. В результате получены такие данные (рисунок 10):

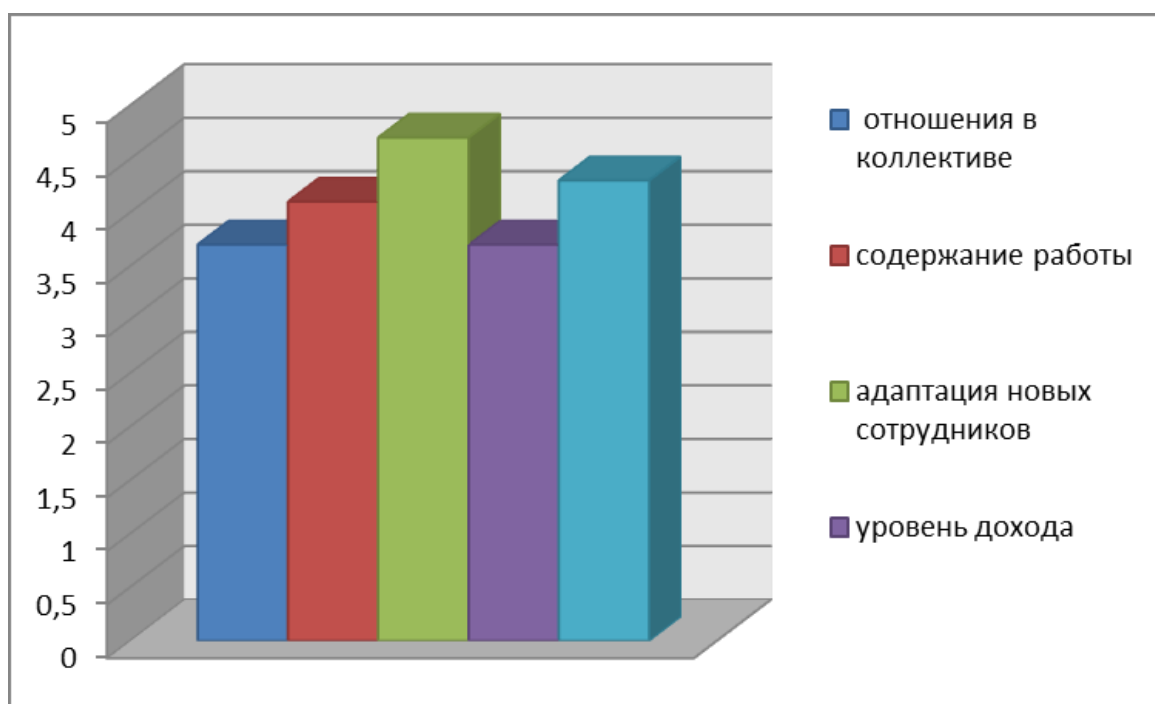


Рисунок 10 - Социально-психологический климат в банкетном ресторане «Да Винчи»

Восприятие отношений производственного типа в банкетном ресторане «Да Винчи» в целом оценивается в 3,9 балла. Это является соответствующим уровнем выше среднего. Оценки отношения работников к содержанию деятельности трудового типа варьируются от 2,9 до 4,7 баллов. Максимальный показатель имеет характер адаптации новых работников в коллективе – 4,7 балла. Уровень дохода работниками оценивается невысоко – 3,7 балла. Степень удовлетворенности работой руководителя высокая и составляет 4,3 балла.

Самое выраженное позитивное качество, которое характеризует социально-психологический климат ресторана, это эмоциональное отношение работников друг к другу. Оценка составляет 4,6 балла. Довольно высоки показатели характеристик, которые определяют: доброжелательность; уважение к мнению других и взаимные симпатии; энергичность и активность коллектива. Каждой характеристикой получена оценка 3,1 балла. Самым низким показателем характеризуется восприятие работниками банкетного ресторана «Да Винчи» отношений в коллективе в качестве справедливых, в защиту и поддержку слабых и равняется 2,1 балла.

Вследствие анализа удалось установить, что руководству ресторана требуется акцентировать внимание на личностной сфере в коллективе, то есть на личных интересах и потребностях работников. Рекомендовано проводить мероприятия, которые направлены на развитие чувства взаимопомощи и взаимной поддержки между членами коллектива банкетного ресторана «Да Винчи». Все это поможет снизить количество конфликтов в коллективе и сделать микроклимат в коллективе лучше.

Итак, невзирая на довольно значительный уровень удовлетворенности работников работой руководителя и в целом рабочими отношениями, есть резервы совершенствования социального и психологического климата.

4) Анализ использования рабочего времени

Полноту использования трудовых ресурсов банкетного ресторана «Да Винчи» можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним

рабочим за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени (таблица 6).

Таблица 6 - Использование рабочего времени на одного среднесписочного сотрудника

Показатели	2014 г	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение		Относительный прирост %	
				2015- 2014 гг.	2016- 2015 гг.	2015- 2014 гг.	2016- 2015 гг.
Календарный фонд рабочего времени, в т.ч.	365	365	365	-	-	-	-
Выходные дни	102	105	103	+3	-2	+1	-1
Праздничные дни	12	14	16	+2	+2	+1,1	+1,1
Неявки на работу, дни	4	8	6	+4	-2	+2	-0,75
Номинальный фонд рабочего времени	247	248	246	+1	-2	+1	-1
Ежегодные отпуска	7	6	8	-1	+2	-0,8	+1,3
Прогулы, дни	3	3	2	-	-1	-	-0,6
Болезни, дни	7	7	7	-	-	-	-

Продолжение таблицы 6

Показатели	2014 г	2015 г.	2016 г.	Абсолютное отклонение		Относительный прирост %	
				2015- 2014 гг.	2016- 2015 гг.	2015- 2014 гг.	2016- 2015 гг.
Продолжительность рабочего дня, час	8	8	8	-	-	-	-
Явочный фонд рабочего времени, дни	238	238	236	-	-2	-	-1
Предпраздничные сокращенные дни, час.	8	9	7	+1	-2	+1,1	-0,77
Бюджет рабочего времени, час	1900	1904	1888	+4	-16	+1	-0,99

Из анализа таблицы 6 видно, что номинальный фонд рабочего времени в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшился на 1%, но в 2016 году увеличился на 2% по сравнению с 2015 годом. На предприятии уменьшилось количество дней прогулов на 1 процент.

Уменьшение данного показателя связано с проводимыми руководством предприятия мероприятиями по сокращению прогулов, которые дали положительные результаты.

В 2016 году в банкетном ресторане «Да Винчи» по сравнению с предыдущими годами (2015 и 2014 г.) снизилось количество дней неявок на работу на 2, а по сравнению с плановыми показателями на 1%. В то же время увеличилось количество дней отпусков на 1,3 процента, при этом данный показатель совпадает с плановым.

5) Анализ конфликтных ситуаций

В современной кадровой политике, даже в организациях с эффективным управлением определенные конфликты могут являться желательными. Разумеется, конфликт не всегда может обладать положительным эффектом. В определенных случаях он создает препятствия для удовлетворения потребностей определенной личности и достижения целей организации в целом. Но в большей части ситуаций конфликт позволяет открыть многообразие точек зрения, что дает дополнительные сведения, и помогает в определении большего количества альтернатив или проблем. Это может сделать процесс осуществления решений группой более результативным, а также позволит персоналу выражать мысли и удовлетворять персональные потребности в уважении и власти.

В целях анализа конфликтов в организации было проведено исследование трудового коллектива (администраторы, официанты и повара, обслуживающий персонал).

Применены следующие методы этого исследования:

- лонгитюдное наблюдение;
- анкетирование;
- психологическое тестирование.

Психологическое тестирование персонала осуществлялось по трем методикам:

- тест «Самоконтроль в общении»;
- тест описания поведения К. Томаса;
- тест «Твоя конфликтность».

На первой стадии исследования проводилось установление методом наблюдения мнения о каждом определенном работнике, его личностных и поведенческих особенностях (таблица 7).

Таблица 7 - Сводные результаты исследования конфликтности

Группа по конфликтности	2014 г.	Доля от всех работников, %	2015 г.	Доля от всех работников, %	2016 г.	Доля от всех работников, %
Конфликтная группа	10	28,6	15	37,5	16	35,6
Бесконфликтная группа	25	71,4	2	62,5	29	64,4

При проведении исследования удалось выявить: что в конфликтную группу в 2014 году было включено 10, в 2015 году численность группы увеличилась до 15 человек, а в 2016 году составила 16 человек. Есть возможность сказать, что треть всего персонала организации является конфликтной. В этой группе персонал имеет склонность к созданию ситуаций конфликтного типа (5 человек отличны настойчивостью, резкостью в общении, однако в то же время они общительные, и зачастую способны являться инициаторами конфликтных ситуаций; 7 человек из 16 также являются общительными и конфликтными людьми, однако в свою очередь они болтливы, развязны, отпускают некорректные шутки - в общении неприятны, что представляет собой причину создания ими межличностных ситуаций конфликтного характера; и 4 работника в этой группе напротив скрытны, замкнуты, упрямы).

В бесконфликтную группу персонала в 2014 году было включено 25 человек, в 2015 году ситуация не поменялась, но в 2016 году численность увеличилась до 29 человек (что составляло 65% от общей численности). Среди них могут быть выделены 16 человек, которые отличаются добродушием, веселым характером, простотой; 7 человек, которые отличаются спокойствием, уравновешенностью, дружелюбием; 6 человек могут быть охарактеризованы как застенчивые, неуверенные в себе, стремящиеся всем угодить.

Итак, эти наблюдения свидетельствуют о том, что в группе 35,6% персонала, которые могут создавать конфликты и 64,4% в общении бесконфликтны.

На следующей стадии эмпирического исследования проводилось психологическое тестирование персонала.

Основные задачи этого тестирования:

- выявление уровня общительности;
- определение уровня коммуникативного самоконтроля;
- определение стиля конфликтного поведения работников компании.

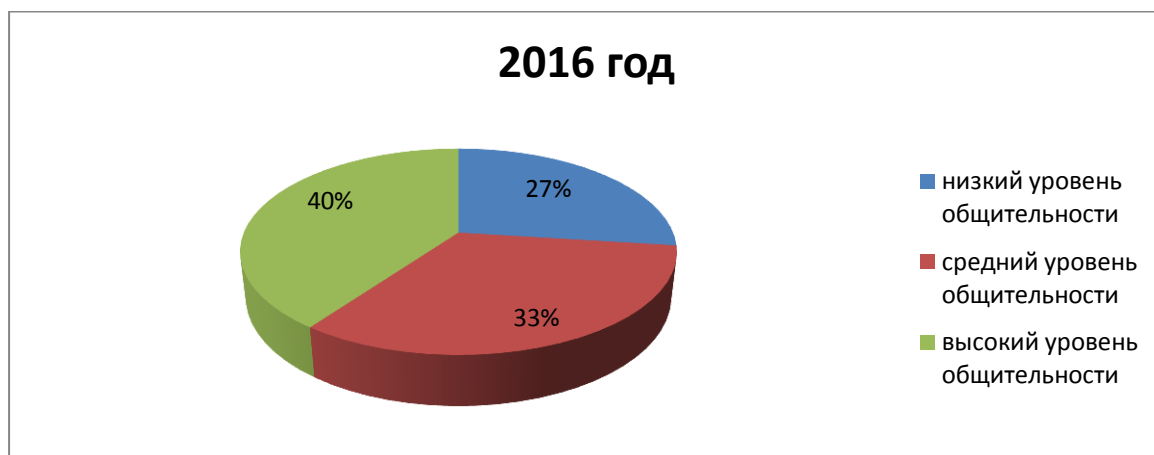


Рисунок 11 - Уровень общительности персонала

Исследование данных за 2016 год показывает, что 18 человек весьма общительны – такие люди везде чувствуют себя комфортно, но не в каждом случае выполняют работу с качеством. 15 человек считаются средне общительными людьми, они могут быть охарактеризованы как любопытные, разговорчивые, однако им часто не хватает терпения и усидчивости при решении проблем серьезного типа. 12 человек имеют низкий уровень общительности, они замкнуты и предпочитают одиночество.

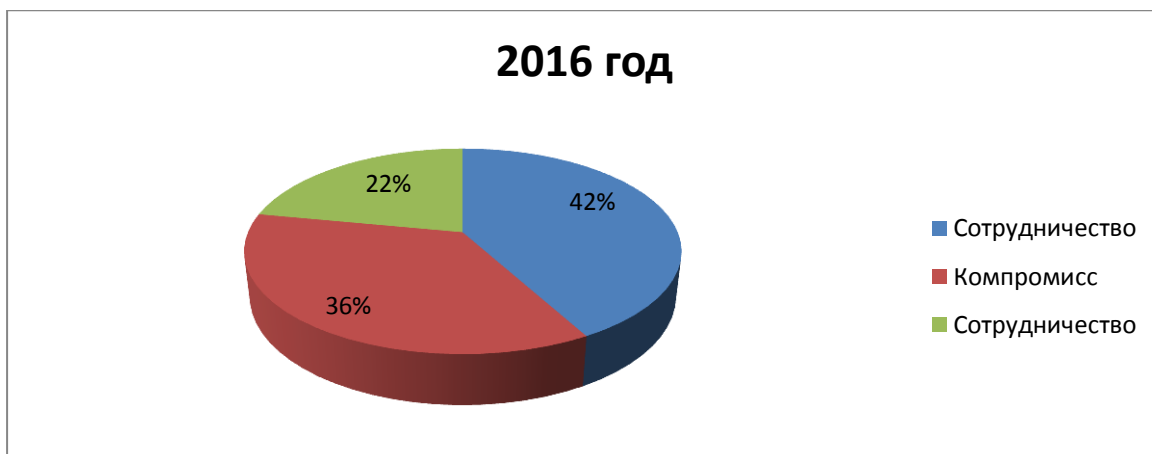


Рисунок 12 - Уровень самоконтроля в общении

Если рассматривать уровень самоконтроля в общении, есть возможность сделать вывод о том, что большинство персонала организации в 2016 году (20 человек) наделены высоким уровнем коммуникативного контроля. Эти работники с легкостью приспосабливаются к ситуации, могут даже предугадать впечатление, которое способны произвести на людей, которые окружают их. 15 человек наделены средним уровнем контроля в общении, такие личности отличаются искренностью, но нет возможности сказать, что они являются сдержанными в проявлениях эмоций. У 10 работников определен низкий уровень коммуникативного самоконтроля, что способно их поведение характеризовать как неподдающееся переменам, эти работники не считают, что нужно адаптироваться к ситуациям, которые возникают, определенным работникам с ними общаться тяжело.

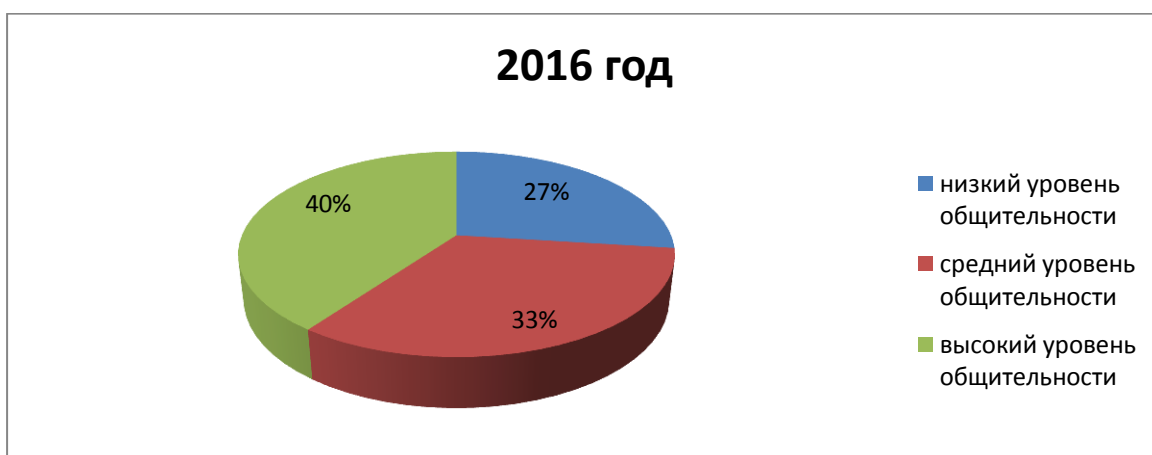


Рисунок 13 - Стиль конфликтного поведения у персонала

При рассмотрении показателей стиля конфликтного поведения у персонала организации, оказалось, что в 2016 году 19 человек предпочитали сотрудничество в конфликтной ситуации, характеризующееся тем, что участниками конфликта отыскивается альтернатива, удовлетворяющая интересы обеих сторон в конфликте, 16 из которых кроме сотрудничества также рассматривают компромисс в конфликтной ситуации, которая возникла.

Соперничество в конфликтной ситуации, которая возникает, характерным будет для 6 работников, а 4 человека предпочтут конфликтных ситуаций избегать.

Есть возможность сделать вывод о том, что для персонала в банкетном ресторане «Да Винчи» характерным является средний уровень общительности, высокий коммуникативный самоконтроль и поиск направлений сотрудничества в конфликтной ситуации.

На последней стадии исследования проводилось интервью для выявления причин, из-за которых возникают ситуации конфликтного типа на предприятии, а также рассматривались условия преодоления ситуаций конфликтного типа.

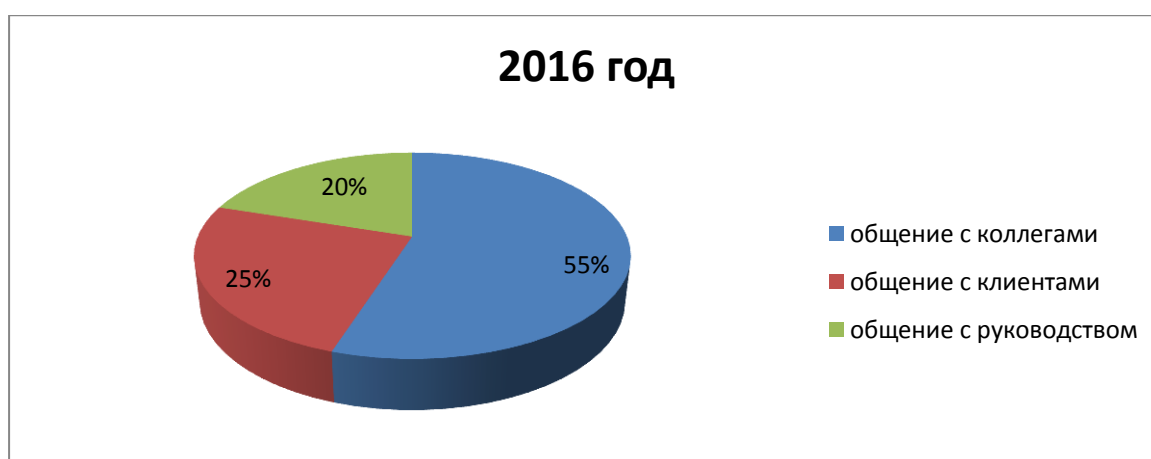


Рисунок 14 - Возникновение ситуаций конфликтного типа в 2016 году

Данные анкетирования, которое было проведено, свидетельствуют о том, что 55% конфликтов возникают в случае непосредственного общения с

коллегами, 20% из ситуаций конфликтного типа возникают при общении с руководством организации, и, соответственно, 25% конфликтов возникают в случае непосредственного общения с клиентами ресторана. В целях анализа конфликтов проводилось анкетирование персонала.

Ответы на вопрос: «Довольны ли вы своей работой?» распределились так:

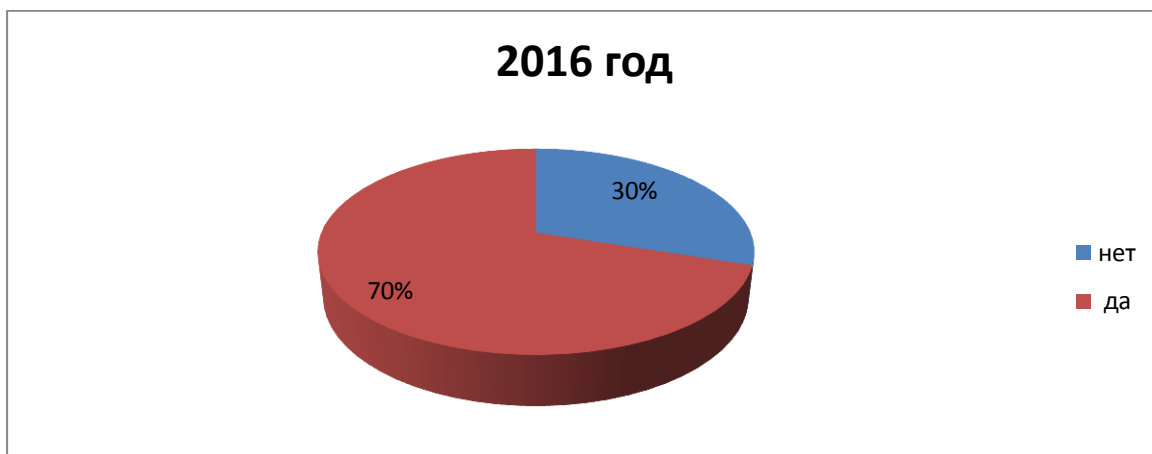


Рисунок 15 - Распределение ответов на вопрос: «Довольны ли вы своей работой?»

Есть возможность сказать, что большая часть персонала довольна своей работой. Но если работник выполняемой работой абсолютно доволен, это может указывать на то, что самосовершенствоваться он не намерен.

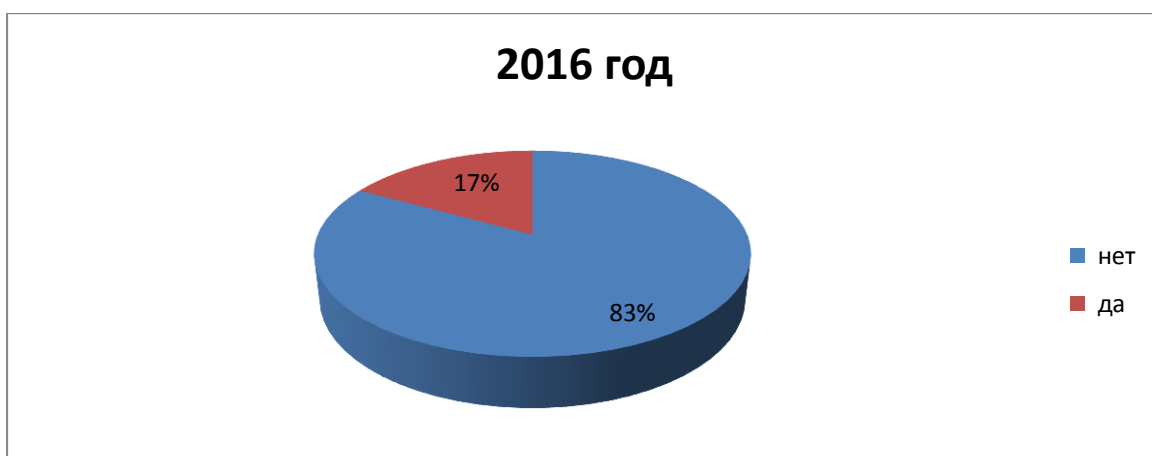


Рисунок 16 - Распределение ответов на вопрос: «Считаете ли вы себя конфликтным человеком?»

Из рисунка 16 видно, что 83 % персонала конфликтными себя не считает. Может быть, такая самооценка необъективна.

На такой вопрос как «Легко ли Вы находите общий язык с коллегами?» давались такие ответы: все время натыкаюсь на стену недопонимания, всегда нахожу, периодически нахожу, чаще да, чем нет.

На вопрос «Часто ли Вы становитесь участником конфликтных ситуаций» были даны такие ответы: это не мое дело, как же без меня, редко, часто.

По этой причине конфликты в коллективе до высшего руководства редко доходят. Зачастую в конфликты вовлечены официанты и администраторы. Прочие сотрудники предпочитают придерживаться нейтралитета.

На вопрос «Как часто происходят конфликты?» были даны ответы: каждый день, раз в неделю, два раза в неделю, реже. По результатам анкетирования выявлено, что в большей части случаев конфликты происходят реже.

Итак, практически 90% персонала уверено, что кто-то из работников или не исполняет свои должностные обязанности, или выполняет чужие. Эта ситуация способна возникать в случае недостаточного уровня информированности персонала о своих должностных обязанностях. Но так как 70% персонала заявило, что своей работой довольны, может быть сделан вывод о том, что они знают, что и кому делать. Таким образом, они знают обязанности, но данные обязанности между собой не согласованы.

Персонал осознает необходимость в изменениях, прежде всего, системы делегирования полномочий.

В свою очередь, можно сделать вывод - большинство персонала убеждено, что возникающие конфликтные ситуации не помогают улучшить положение вещей в банкетном ресторане «Да Винчи» (рисунок 17).

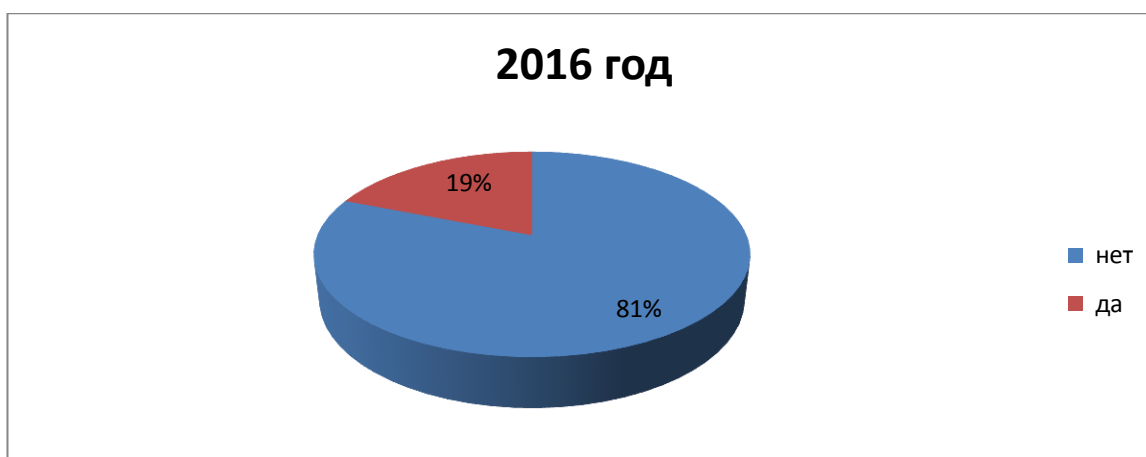


Рисунок 17 - Распределение ответов на вопрос: «Способствуют ли конфликтные ситуации решению текущих проблем ресторана?»

Таблица 8 - Количество конфликтов в ресторане «Да Винчи» за 2014 – 2016 гг.

Вид конфликтов	2014г.	2015 г.	2016 г.
Групповые	1	0	0
Межличностные	11	7	9
Между личностью и группой	1	2	3

Исходя из данных таблицы 8 видно, что количество конфликтов в коллективе снизилось в 2016 г. в сравнении с 2014 г. Так, групповых конфликтов вообще не было 2015 и 2016 гг., а число межличностных конфликтов в 2016 г. уменьшилось на 2 пункта в сравнении с 2014 г., но в сравнении с 2015 г. поднялось на 2 пункта.

Такое число конфликтов за год является свидетельством или хорошей организации работы персонала и эффективного управления конфликтными ситуациям, не конфликтности персонала организации, либо плохой осведомленности руководства о конфликтах.

2.3. Разработка рекомендаций по совершенствованию кадровой политики в банкетном ресторане «Да Винчи».

В данном параграфе предприняты попытки по усовершенствованию кадровой политики.

Базируясь на выводах о аналитической части, рекомендуется внедрить в практику деятельности предприятия следующие мероприятия (таблица 9).

Таблица 9 - Перечень проектируемых мероприятий

Мероприятие	Краткая характеристика
Мероприятие по введению периодической диагностики социально - психологического климата в ресторане	Социально-психологический климат организации: благоприятный, неблагоприятный. Признаки неблагоприятного климата.
Совершенствование корпоративной культуры организации.	Рекомендуется разработка и закрепление корпоративного кодекса предприятия на уровень общепринятого документа. Корпоративное поведение сотрудников предприятия влияет на экономические показатели деятельности, атак же на их способность привлекать капитал, который необходим для экономического роста данного предприятия.
Мероприятие по проведению семинар - тренингов «Управление конфликтными ситуациями».	Семинар-тренинг включает в себя такие базовые аспекты, как: - своевременное распознавания конфликта и поведения в нем в эффективной манере - освоение приемов про активного разрешения проблем, - изучение способов предотвращения потенциальных конфликтов.
Мероприятие по проведению тренингов по командообразованию (Team building)	Рекомендуется провести в коллективе предприятия тренинга по командо образованию – Teambuilding. Основная цель – эмоциональное сплочение коллектива, повышение отдачи от совместной работы. Данный тренинг также является катализатором развития сформировавшегося коллектива, повышает лояльность персонала.
Совершенствование условий труда на предприятии	В рабочем помещении ресторана необходима реконструкция существующей системы освещения для более эффективного и рационального её использования и как следствие для устранения конфликтов.

Итак:

1) Мероприятие по введению периодической диагностики социально-психологического климата.

Условия, в которых происходит общение сотрудников организации, влияют на эффективность их совместной работы, на удовлетворенность процессом и результатами труда. Зачастую, к ним относят санитарно-гигиенические условия труда, в которых работает персонал: температурный режим, освещенность, влажность, наличие удобного рабочего места, просторность помещения и т.д. Немало важное значение имеет характер взаимоотношений в коллективе, преобладающее в ней настроение.

Для организации самым оптимальным методом диагностики социально-психологического климата является проведение анонимных опросов сотрудников через Интернет или бланковым методом при помощи специальной анкеты, позволяющей выявить мнения персонала и руководителей предприятия.

Предложенные ниже вопросы помогут оценить атмосферу в коллективе организации (Приложение А).

В ходе опроса участники должны будут оценить степень значимости каждого фактора в своей работе и степень удовлетворенности им.

Полученные результаты позволяют сгруппировать оцениваемые факторы по четырем категориям:

1. Содержание и характер работы.
2. Взаимоотношения с коллегами и руководством.
3. Ценности и культура компании.
4. Возможность самореализации.

Менеджер может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на социально-психологический климат. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на него.

Благоприятный социально-психологический климат будет характеризоваться оптимизмом, радостью в общении, доверием, чувством защищенности, безопасности и комфорта, взаимной поддержкой, теплотой и вниманием в отношениях, межличностные симпатии, открытость

коммуникации, бодрость, уверенность, возможность открыто выражать мысли, творить, вносить вклад в развитие предприятия, интеллектуально и профессионально расти и т.д.

Неблагоприятный социально-психологический климат будет характеризоваться пессимизмом, раздражительностью, скукой, высокой напряженностью и конфликтностью отношений в коллективе, неуверенностью, боязнью ошибиться или произвести неблагоприятное впечатление, страхом наказания, непонимание, неприятие, враждебность, недоверие друг к другу, подозрительность, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и предприятия в целом, неудовлетворенность и т.д.

В зависимости от определяемого уровня удовлетворенности социально-психологическим климатом будут определяться пути повышения этого показателя.

2) Совершенствование корпоративной культуры предприятия в коммерческой организации банкетного ресторана «Да Винчи»;

Следует отметить, что в ресторане четко сформулированы миссия, стратегия и цели, ориентированные на клиентов, а также на эффективность и качество обслуживания и на развитие персонала.

Присутствует ориентация, в целом, на клиента и результат. Так же необходимо отметить и тот факт, полученный в результате анкетирования, что не весь персонал имеет четкое представление о миссии, целях и стратегии предприятия. Это во многом происходит из-за отсутствия корпоративного кодекса, как нормативного документа. Предлагается ввести корпоративный кодекс поведения в данной организации (Приложение В).

Контроль исполнения корпоративных стандартов целесообразно поручить администраторам, которые имеют обратную связь с руководством. Также немало важно – убедить самих администраторов контролю исполнения данных стандартов. Новые правила и нормы не должны стать формальностью, а контроль исполнения должен стать всесторонним, систематическим, объективным.

Для оценки выполнения положений корпоративного кодекса разрабатываются специальные оценочные бланки, в которых администраторы отмечают выполнение стандартов. В соответствии с должностным инструкциям, большая часть рабочего времени администраторов должна быть посвящена организации работы и контролю, так что стандарты не дополнительная нагрузка, а выступает как научная организация труда.

Результаты контроля администраторы обобщают, и раз в месяц предоставляют менеджеру по персоналу.

Таким образом, в результате проведения мероприятия по разработке корпоративного кодекса предприятия в можно:

- повысить и стандартизовать уровень качества обслуживания клиентов,
- уменьшить количество ошибок;
- повысить мотивацию персонала;
- улучшить корпоративную культуру предприятия;
- повысить управляемость поведением персонала предприятия;
- уменьшить число конфликтов, как с клиентами, так и между сотрудниками предприятия;
- укрепить бренд предприятия;
- ускорить темпы развития предприятия.

Конечная цель корпоративной культуры предприятия—это экономическая, в частности получение максимальной прибыли путем совершенствования управления человеческим потенциалом предприятия.

Проект корпоративного кодекса для персонала в исследуемой организации, будет разрабатываться проектной командой работников организации (администраторы), с помощью консультанта приглашенного из консалтинговой компании.

Оплата консультанта—8000 руб. Таким образом, затраты на проведение данного мероприятия составят – 8000 руб.

Предложенное мероприятие в первую очередь призвано улучшить качество выполняемой персоналом работы. Следовательно, мы можем ожидать увеличение эффективного фонда рабочего времени продавцов-консультантов, в том числе и за счет исключения прогулов.

Рассчитаем баланс рабочего времени после проведения мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры предприятия.

Данные баланса рабочего времени после мероприятия представлены в таблице 12.

Таблица 10 - Баланс рабочего времени после проведения мероприятия по разработке корпоративных стандартов работы продавцов-консультантов

Показатели	До проведения мероприятия	После проведения мероприятия
Календарный фонд рабочего времени, в т.ч.	365	365
Выходные дни	103	103
Праздничные дни	16	16
Неявки на работу, дни	6	3
Номинальный фонд рабочего времени	240	243
Ежегодные отпуска	8	8
Прогулы, дни	2	0
Болезни, дни	7	5
Продолжительность рабочего дня, час	8	8
Явочный фонд рабочего времени, дни	229	230
Предпраздничные сокращенные дни, час.	7	3
Полезный фонд рабочего времени, час	1830	1885,7
Бюджет рабочего времени, час	1888	1944

Таким образом, данное мероприятие положительно скажется на показателях баланса рабочего персонала

Исходя из полученных показателей, рассчитаем экономический эффект данного мероприятия.

Относительная экономия численности сотрудников:

$$Эч = (Фп/ Фд - 1) \times Ч1 \quad (1)$$

где Фд – полезный фонд рабочего времени до мероприятия,

Фп – полезный фонд рабочего времени после проведения мероприятия,

Ч1 – численность персонала до проведения мероприятия, чел.

$$\text{Эч} = (1830 / 1885,7 - 1) \times 45 = 1,329$$

Рассчитаем рост производительности труда при полученной относительной экономии численности:

$$\text{Пм} = (\text{Эч} \times 100) / (\text{Ч1} - \text{Эч}) \quad (2)$$

$$\text{Пм} = (1,329 \times 100) / (45 - 1,329) = 2,03\%$$

Таким образом, рост производительности труда персонала после проведения мероприятия по разработке корпоративного кодекса равен – 2,03%.

Рост производительности труда по организации в целом находится по формуле:

$$\text{Пм общ} = \text{Пм} \times \text{Уч} \quad (3)$$

$\text{Пм общ} = 2,03 \times 0,428 = 0,86\%$ – рост производительности труда персонала по предприятию в целом.

Рассчитаем индекс роста производительности труда всего персонала по данному мероприятию:

$$I2 = \text{Пм} / 100 + 1 \quad (4)$$

$I2 = 0,86 / 100 + 1 = 1,0086$ – индекс роста производительности труда персонала по мероприятию.

Прироста объема выручки находится по формуле:

$$\text{Пм пр.} = \text{Пм. ф.} \times I2 \quad (5)$$

$\text{Пм пр.} = 1274,84 \times 1,0086 = 1285,80$ тыс. руб. – проектируемая производительность труда от данного мероприятия.

Прирост производительности труда от данного мероприятия:

$$\Delta \text{Пм общ} = 1285,80 - 1274,84 = 10,96 \text{ тыс. руб.}$$

В результате мероприятие по разработке корпоративного кодекса поведения персонала предприятия позволит укрепить корпоративную культуру по средством стандартизации поведения сотрудников; улучшить социально-психологический климат в коллективе; повысить мотивацию персонала к успешной и продуктивной деятельности

3) Мероприятие по проведению семинар-тренинга «управление конфликтными ситуациями на предприятии».

Обучение персонала организации, которое направлено на сокращение конфликтных ситуаций рекомендовано проводить в форме семинар-тренинга (таблица 13).

Таблица 11 - Программа семинар-тренинга «управление конфликтными ситуациями на предприятии»

Программа семинар- тренинга «управление конфликтными ситуациями на предприятии»	
1	2
Краткая аннотация:	<p>Конфликты снижают продуктивность и эффективность организаций и создают атмосферу, в которой сотрудники оказываются не в состоянии проявить свои компетенции. Поэтому для менеджеров важно уметь распознавать и разрешать конфликты, если они уже возникли.</p> <p>Семинар - тренинг включает в себя такие базовые аспекты, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> - своевременное распознавания конфликта и поведения в нем в эффективной манере - освоение приемов про активного разрешения проблем, -изучение способов предотвращения потенциальных конфликтов.
Регламент проведения:	<p>Количество часов–12,55минутзанятия,5минутперерыв.</p> <p>Продолжительность одного занятия-4часа.</p> <p>Общая продолжительность занятий–3дня.</p> <p>Стоимость группового тренинга (15 человек) – 5550 рублей.</p>
Краткая программа:	<p>1.Понятиеконфликта. -Признаки конфликта, причины возникновения. Структура и механизм действия конфликта. - Конфликтность как личностная черта .Психологические выгоды конфликта. -Навыки и умения, необходимые для управления конфликтом. - Поведение, провоцирующее конфликт.</p> <p>1.Работа с возражениями.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Техники выявления сомнений, методы преодоления возражений и сомнений. - Умение выходить из-под давления. - Формирование и развитие навыков снижения эмоционального напряжения. <p>2.Применение навыков и техник в конфликтной ситуации.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Техники коммуникации в конфликтной ситуации, основные стратегии поведения в конфликтных ситуациях. -Управление эмоциями в состоянии конфликта. Особенности регулирующих воздействий на личностном, поведенческом и эмоциональном уровнях. - Навыки эффективного взаимодействия с конфликтными людьми и выигрышные стратегии взаимодействия. - Особенности поведения в конфликтной ситуации и модели успешного разрешения конфликтов

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - Методы манипулирования в конфликте и способы защиты. - Владение навыками эффективного взаимодействия, направленного на снижение вероятности возникновения конфликтных ситуаций. - Агрессивное, уверенное, неуверенное поведение и их влияние на развитие конфликта. - Разрешение конфликтных ситуаций. - Эмпатия: умение поставить себя на место другого как средство борьбы с межличностными конфликтами. - Ассертивное несогласие: ассертивные техники для улучшения взаимопонимания и снижения риска конфликта. - Конструктивная критика :навыки, необходимые для эффективной обратной связи и конструктивной критики. - Техники задавания вопросов в конфликтной ситуации. - Перевод деструктивного конфликта в конструктивный.
Используемые методы:	<p>НЛП, педагогическая суггестия, ролевые тренинги, метафорические тренинги, самовнушение, аутогенная тренировка.</p> <p>Для эффективного усвоения участниками теоретического материала в программу включено большое количество проблемных ситуаций для решения в группе, ролевых и деловых игр.</p>

Посчитаем затраты организации на этот тренинг (таблица 12)

Таблица 12 - Затраты на проведение семинар-тренинга «управление конфликтными ситуациями на предприятии

Организация	Численность	Стоимость семинара-тренинга, рассчитанного на группу (15 человек)	Затраты организации на внедрение данного мероприятия
Банкетный ресторан «Да Винчи»	45	5500	16650

4) Мероприятие по проведению тренингов по командо-образованию Team building на предприятии.

В результате проведенного анализа социально-психологического климата исследуемой организации нам удалось выяснить, что психологическая атмосфера в коллективе организации довольно напряженная, а также весьма высока вероятность возникновения конфликтов между работниками.

В данной ситуации важная задача руководителя заключается в формировании сплочённой команды, которая четко работает. Обучить коллектив работать как одно целое — это значит избежать множества проблем, которые возникают на почве разных конфликтов внутри группы людей.

Именно команда профессионалов представляет собой один из самых важных залогов успешного функционирования предприятия.

Для решения данной задачи в организации стоит провести тренинг, который направлен на формирование сплочённой команды – team–building.

Преимущества Team–building :

- это эффективный инструмент управления персоналом, который позволяет развить командный дух в деятельности работников организации;
- позволяет реализовать и выявить личностный потенциал персонала;
- указывает на коммуникационные ошибки, порождающие взаимное непонимание между членами рабочего коллектива организации;
- позволяет найти варианты решения конфликтов;
- развивает способность принимать решения вне стандартных и критических ситуациях;
- воспитывает в работниках доверие друг к другу и к предприятию, приверженность целям организации.

Проведением team–building тренингов занимаются специализированные организации, опирающиеся на свой опыт и предлагающие многие идеи, сценарии и мероприятия, которые помогут сплотить коллектив организации и увеличить трудовую эффективность. Но так же проведением таких мероприятий способен заниматься и менеджер по персоналу организации.

Существует множество разновидностей программ mteam – building. Для данной организации предлагается проведение творческого team–building, который представляет собой различные творческие программы, с целью формирования команды путем исполнения различных творческих заданий.

Творческий team–building можно провести как в офисе, так и на природе. Общая предпосылка этого тренинга состоит в том, что в каждом

человеке есть творческие резервы и способности, которые, при правильной организации работы коллектива должны проявиться. Совместное выполнение творческих заданий благоприятно влияет на психологический климат в команде, сплачивает коллектив, дает работникам возможность сменить социальную роль и всем вместе создать что-то осязаемое, будь то общий ужин, капустник, театральная постановка или корпоративный мюзикл (таблица 12).

Таблица 12 - Программа «Корпоративный капустник»

Программа «Корпоративный капустник»	
Краткая аннотация:	–творческая игровая программа, основной идеей которого–совместное создание номера и выступление, в формате концерта. Темой для номера может являться род деятельности компании, традиции или корпоративный стиль. Игра рассчитана на преодоление психологического барьера с возможностью, проявить себя в коллективе со всеми вином качестве.
Задача	–командам не обходимо в течение одного дня подготовить творческий номер. Что-то близкое для каждого участника команды. Распределить роли и от репетировать. К каждой творческой группе приставляется режиссер, который руководит постановочным процессом.
Цель	–выработать четкую систему действий, распределив роли среди участников команды для того, чтобы решить оставленную задачу.
Результат	–отработанная на практике система командной работы, результат которой - это слаженное выступление.
Аудитория:	Персонал организации
Состоит из 5-ти этапов:	1.Формированиекоманд (количество игроков в команде– 20 человек, количество команд – 2). 2.Выбор творческой деятельности – творческий поиск, обсуждение, командное принятие решения в той или иной области, создание идеи номера. 3.Репетиция–распределение ролей и обязанностей в команде, для более эффективной работы. Репетиция творческих номеров. К каждой группе приставлен инструктор, который направляет и советует команде. 4. Презентация номера. 5.Подведениеитогов. Торжественная церемония награждения.

Следует отметить, что грамотно сформированная команда устойчива к внешним воздействиям, она становится единым организмом, который способен гибко реагировать на изменения ситуации.

Командообразование позволит в короткий срок выстроить взаимоотношения между работниками компании, устранив все конфликты и барьеры между самостоятельными личностями, ставшими членами одного

коллектива, что будет способствовать сокращению текучести кадров (таблица 13).

Таблица 13 - Затраты на мероприятие Программа «Корпоративный капустник»

№	Организация	Стоимость участия 1 человека, руб.	Количество участников, человек	Сумма
1	Участие в тренинге	500	45	22500
	Итого	500	45	22500

Сплочение коллектива позволит в короткий срок устранить все конфликты на предприятии и барьеры между работниками, что будет способствовать сокращению текучести персонала.

5) Мероприятие по улучшению условий труда в банкетном ресторане «Да Винчи».

Одной из причин возникновения атмосферы напряжения в коллективе исследуемой организации послужил обнаружившийся в результате анализа конфликт между работником и творческого отдела и руководителем, предметом которого явилась плохая освещённость рабочего помещения. Ведь, как известно, несоответствующие нормам условия труда являются частым раздражителем, приводят к враждебным настроениям среди работников, нетерпимости к любым проблемам, являются самостоятельной причиной трудовых конфликтов, хотя полностью это не всегда осознается.

Анализ показал, что причина плохой освещенности рабочего помещения заключается в недостаточном количестве светильников и нерациональной схеме их установки.

Недостаточная освещенность помещений может быть причиной преждевременного зрительного утомления. При недостаточной освещенности рабочего помещения у работников ухудшается зрение, уменьшается производительность труда и снижается качество деятельности, увеличиваются потери рабочего времени.

Помещение, в котором находятся рабочие места, оборудованы ПК, поэтому оно должно быть достаточно хорошо освещено: то есть необходимо как естественное освещение, так и искусственное.

Искусственное освещение в помещениях с ПК должно быть равномерным. На рабочих местах, где происходит постоянный документооборот, рекомендуется применение системы комбинированного освещения: то есть к общему освещению добавляют светильник местного освещения.

При искусственном освещении в качестве источника света рекомендуется применять люминесцентные лампы.

При выборе осветительных приборов используем светильники типа ОД (общего освещения диффузный). Каждый светильник комплектуется двумя люминесцентными лампами. Размещаются светильники двумя рядами, по четыре в каждом ряду.

Для создания равномерной освещенности рабочих мест при общем освещении светильники люминесцентными лампами встраиваются непосредственно в потолок помещения и располагаются в равномерно-прямоугольном порядке. Наиболее желательное расположение светильников - в непрерывный сплошной ряд вдоль длинной стороны помещения.

90% информации человек получает через органы зрения. Оттого, насколько хорошо освещено рабочее место, напрямую зависит то, как человек будет воспринимать информацию. К выбору светильников нужно подходить очень тщательно, ведь неправильный их выбор приводит к снижению качества получаемой информации. Правильное освещение рабочего места дает возможность повысить эффективность труда. Кроме того, сохраняется и здоровье человека, ведь неправильное освещение негативно влияет не только на зрение, но и на нервную систему.

В связи с этим нами была предложена реконструкция существующей системы освещения для более эффективного и рационального её использования. В рабочем помещении мы рекомендуем изменить расположение

подвесных светильников и добавить ещё 4 для повышения уровня общего освещения.

Хорошее освещение действует тонизирующие, создаёт хорошее настроение, улучшает протекание основных процессов нервной высшей деятельности.

Улучшение освещённости способствует улучшению работоспособности даже в тех случаях, когда процесс труда практически не зависит от зрительного восприятия. Рациональное освещение предупреждает развитие утомления и способствует повышению производительности труда работников.

Затраты на реконструкцию освещения рабочего помещения приведены в таблице 14:

Таблица 14 - Затраты на мероприятие по совершенствованию условий труда

№	Наименование затрат	Стоимость, руб.	Количество, шт.	Сумма
1	Подвесной светильник	3 700	1	3 700
2	Настольный светильник	500	7	3 500
3	Услуги электромонтера	6 500	–	6 500
	Итого	–	–	13 700

Ниже приведены исходные данные для расчета экономической эффективности реконструкции освещения рабочего помещения (таблица 15).

Таблица 15 - Исходные данные для расчета экономической эффективности данного мероприятия

Среднесписочная численность, чел.	45
Численность охваченных в мероприятии, чел.	7
Потери рабочего времени, мин.	45
Продолжительность рабочего дня, мин.	480

Рассчитаем производительность труда 1-го сотрудника по следующей формуле:

$$K_{п} = K_{упл} / 1 - K_{упл} \quad (6)$$

где $K_{п}$ – коэффициент роста производительности труда;

Купл.– коэффициент уплотнения рабочей смены;

$$\text{Купл} = \text{Тр} / \text{Тсм} \quad (7)$$

где Тр – сумма потерь рабочего времени или не производственных затрат рабочего времени, выявленных фотографией рабочего времени подлежащих устранению при проведении мероприятия, мин;

Тсм– продолжительность рабочей смены, мин.

Согласно вышеприведенным данным проведем расчет:

$$\text{Купл} = 45/480 = 0,1$$

$$\text{К п} = 0,1 / 1-0,1 = 0,11$$

Соответственно, процент роста производительности труда на 1 госотрудника составит $0,11 \times 100 = 11\%$

Рассчитаем рост производительности труда от данного мероприятия по всему ресторану официант по формуле:

$$\text{ПТ общ} = \text{Пт} \times \text{Уч} \quad (8)$$

где Уч – удельный вес сотрудников, охваченных мероприятием

Чтобы рассчитать производительность труда необходимо знать удельный вес работников ИП Ли В.А., охваченных мероприятием:

$$7/45 = 0,159$$

Таким образом, процент роста производительности труда составит:

$$\text{ПТ общ} = 11 \times 0,159 = 1,749\%$$

$I_2 = \text{Пт}/100 + 1 = 1,749/ 100 + 1 = 1,017$ – индекс роста производительности труда по данному мероприятию.

Увеличение производительности труда после внедрения мероприятия составит:

$$\text{V проект} = \text{V ПР} \times I_2 = 1235,5 \times 1,017 = 1256,5 \text{ тыс.руб.}$$

Таким образом, производительность труда на 1-го работника и в плановый период составит 1256,5 тыс.руб.

Общий индекс роста выработки определяется по формуле:

$$I \text{ птобщ} = I_1 * I_2 * I_3 * I_4 * I_5 \quad (9)$$

За счет внедрения пяти мероприятий выработка увеличилась:

$$1. V = (1,0186 \times 1,013 \times 1,063 \times 1,0288 \times 1,0204) = 1,23\%$$

2. Планируемая выручка от реализации услуг составит:

$$3. V = 103844 \times 1,23 = 127728 \text{ тыс. руб.}$$

Себестоимость в планируемом периоде составит:

$$C_{п} = C_{б} * K + \Delta C \quad (10)$$

где $C_{п}$ – планируемые затраты;

$C_{б}$ – затраты в базовом периоде;

K - поправочный коэффициент

ΔC – затраты по планируемым мероприятиям. $\Delta C = 538,1$ (тыс. руб.)

$$C_{п} = 82037 * 1,10 + 538,1 = 99627 \text{ (тыс. руб.)}$$

Планируемая прибыль в результате составит:

$$P = 127728 - 99627 = 28101 \text{ тыс. руб.}$$

Планируемые результаты после проведения предложенного проекта мероприятий, направленных на совершенствование системы управления персоналом в ресторане «Да Винчи», представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Планируемые результаты после проведения мероприятий

Мероприятие	Результаты
Мероприятие по введению периодической диагностики социально-психологического климата	Затраты на данное мероприятие составят 20,0 тыс. рублей. Руководство может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на социально-психологический климат. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на него. Индекс роста выработки персонала равен 1,0186.
Совершенствование корпоративной культуры	Затраты на реализацию данного мероприятия составили 28,0 тыс. рублей. После проведения данного мероприятия ожидаются следующие изменения: - рост выработки всего персонала на 1,13%; - индекс роста выработки персонала равен 1,013.
Мероприятие по проведению семинар -тренингов «Управление конфликтными ситуациями»	Затраты на данное мероприятие составят 15,0 тыс. рублей. В результате прохождения данного тренинга снизится конфликтность в организации, персонал будет уметь управлять эмоциями в состоянии конфликта, в связи с этим он не будет скрытым и не будет возможности развития его в дальнейшем. Индекс роста выработки персонала равен 1,063.

Мероприятие	Результаты
Мероприятие по проведению тренингов по командообразованию (Team building)	<p>На реализацию мероприятия Программа «Корпоративный капустник» требуется выделить 22,50 рублей.</p> <p>Сплочение коллектива позволит в короткий срок устранить все конфликты на предприятии и барьеры между сотрудниками, что будет способствовать сокращению текучести персонала.</p> <p>Командообразование позволит в короткий срок выстроить взаимоотношения между сотрудниками компании, устранив все конфликты и барьеры между самостоятельными личностями, ставшими членами одного коллектива, что будет способствовать сокращению текучести кадров.</p> <p>Индекс роста выработки персонала равен 1,0288.</p>
Совершенствование условий труда на предприятии	<p>В рабочем помещении рекомендуется изменить расположение подвесных светильников и добавить ещё 4 для повышения уровня общего освещения.</p> <p>Хорошее освещение действует тонизирующее, создаёт хорошее настроение, улучшает протекание основных процессов нервной высшей деятельности.</p> <p>Улучшение освещённости способствует улучшению работоспособности даже в тех случаях, когда процесс труда практически не зависит от зрительного восприятия.</p> <p>Индекс роста выработки персонала равен 1,0204.</p>

В результате проведения экономической эффективности, полученные данные заносим в таблицу 17.

Таблица 17 - Проектируемые основные экономические показатели

Показатели	2016 г.	Проект	Темп роста
Выручка от реализации услуг и товаров, тыс. руб.	103844	127728	123,0
Численность, чел	45	45	100
Выработка на 1 работающего, тыс.руб.	2307	2838,4	123,0
ФОТ, тыс.руб.	18900	22963	121,5
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. руб.	420	510,3	121,5
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	35	42,5	129,9
Себестоимость, тыс.руб.	82037	99627	121,4
Затраты на 1 руб. реализации, руб.	0,79	0,78	98,7
Прибыль, тыс.руб.	21807	28101	128
Рентабельность, %	21	22	-

Итак, предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом управлению конфликтными ситуациями являются

одним из наиболее действующих методов в ресторане «Да Винчи». С помощью внедрения данных мероприятий определяется стратегия и тактика развития предприятия, определяются планы и управленческие решения, реализуется контроль за их исполнением.

С каждым годом возрастает роль анализа системы управления на предприятии как средства управления коммерческим предприятием. В первую очередь, необходимостью устойчивого повышения результативности труда. Во-вторых, снижению текучести персонала на предприятии. И, в заключение, рост прибыли предприятия.

В практической части выпускной квалификационной работы проводился анализ деятельности коммерческой организации (на примере банкетного ресторана «Да Винчи»).

Исследовались следующие аспекты деятельности организации: организационная структура, экономические показатели за 2014-2016 гг., был проведен анализ персонала ресторана по количественным и качественным показателям, движение персонала и уровень текучести кадров, анализ социально-психологического климата, использования фонда рабочего времени, условий труда, системы отбора персонала.

Как выводы проведенному анализу, необходимо сказать, что деятельность организации осуществляется достаточно эффективно, наблюдается увеличение экономических показателей в 2016 году по сравнению с предыдущими годами. Условия труда персонала находятся на высоком уровне, соблюдаются все принятые в индустрии питания нормы.

Анализ социально-психологического климата в ресторане показал, что имеются возможности для совершенствования в данном направлении, руководство предприятия должно осуществлять соответствующие мероприятия по развитию и улучшению социально-психологического климата в коллективе.

Выявленные недостатки в коллективе не характеризуют высокое число конфликтов, персонал банкетного ресторана «Да Винчи» находит решение проблемных вопросов с помощью конструктивных мер. Анализ показал, что

фонд рабочего времени используется эффективно в соответствии с плановыми показателями. Анализ деятельности выявил то, что уровень конфликтности в коллективе находится на незначительном уровне.

В этой связи в качестве стратегии мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в банкетном ресторане «Да Винчи» следует рекомендовать следующее:

- осуществлять плановые замеры социально-психологического климата в коллективе;
- предоставить обучение для персонала;
- усовершенствовать корпоративную культуру в банкетном ресторане «Да Винчи».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Как итог, управление персоналом - это целенаправленная деятельность руководящего состава организации на разработку концепции, стратегий кадровой политики и методов управления человеческими ресурсами. Это системное, планомерно организованное влияние через систему взаимосвязанных, организационно экономических и социальных мероприятий, направленных на создание условий нормального развития и использования потенциала рабочей силы на уровне организации.

Планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование человеческих ресурсов представляет собой основным содержанием управления персоналом.

Управление персоналом должно соответствовать концепции развития организации, защищать интересы сотрудников и обеспечивать соблюдение законодательства о работе при формировании, закреплении (стабилизации) и использовании персонала.

Общая и главная задача службы управления персоналом – это обеспечение соответствия качественных (способности, мотивация, свойства личности) и количественных характеристик целям организации.

Управление персоналом осуществляется при помощи научно разработанных методов.

К основным методам управления персоналом относят:

1. Экономические методы - приемы и способы воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов (материальное стимулирование и санкции, финансирование и кредитование, зарплата, себестоимость, прибыль, цена).

Экономические методы базируются на использовании экономических стимулов. С их помощью осуществляется материальное стимулирование коллектива, отдельных сотрудников.

Важнейший экономический метод управления персоналом - это технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в

себе все экономические методы управления.

2. Организационно-распорядительные методы - методы прямого воздействия, носящие директивный и обязательный характер. Они основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении. Организационное воздействие направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно - методическое инструктирование.

Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его сотрудников.

3. Социально-психологические методы - это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом воздействия этих методов являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направлены на личность конкретного человека.

Управление персоналом включает многие составляющие. Одна из наиболее важных составляющих - это система стимулирования персонала.

Стимулирование может быть материальным и нематериальным.

Для того чтобы все задачи, поставленные перед компанией, были достигнуты, недостаточно наличия только материального стимулирования.

Выстраивая систему мотивации только на применении методов материального стимулирования, компании существенно ограничивают возможности своего влияния на поведение персонала. Применение методов нематериального стимулирования разнообразит возможности воздействия на трудовую мотивацию персонала, расширяет возможности управленческого влияния на сотрудников организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бизюков П.В. Служба управления персоналом: функции, типологии, модели // Социол. исслед. - 2015. - № 5 – 285 с.
2. Блинов А.О. Искусство управления персоналом: учеб. пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2015. - 411 с.
3. Брагина З.В.. Управление персоналом: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по специальности «Менеджмент организации» - М. : КНОРУС, 2015. - 125 с.
4. Бурмистров А.Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? // Управление персоналом.- 2015.- № 7. -С. 195 – 197.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента. - М.: Триада, ЛТД, 2010. - 412 с.
6. Виханский О.С. Менеджмент: учебник. – 5-е изд., стереотип. – М.: Магистр;ИНФРА-М, 2014.-456 с.
7. Герчикова И.Н. Менеджмент. Банки и биржи. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 315 с.
8. Грачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация // Кадровик. – 2010. - №5. – С. 57 - 60.
9. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному // Кадровик. – 2010. - №9. – С. 10- 12.
10. Дейнека А.В. Управление персоналом: учебник - М.: Дашков и К, 2014. - 292 с.
11. Дементьева А.Г. Управление персоналом: учебник /Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России. - М.: Магистр, 2014. - 287 с.
12. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов - 3-е изд., перераб. и доп. -М. : ИНФРА-М, 2016. - 311 с.
13. Кибанов А. Методология оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом // Кадровик. –2010. - №12. –С. 84 – 90.

14. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 354 с.
15. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. – М.: Кнорус, 2015 –368 с.
16. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учеб. пособие. – М.:Издательство: Инфра-М, 2015. – 207 с.
17. Комаров Е.И. Измерение мотивации и стимулирования «челов. работающ.»:учеб. пособие - 2-е изд. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 251 с.
18. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом // Кадровик. – 2010. - №12. –С. 30-33.
19. Кошелева Ю. Мотивация персонала // Управление персоналом. – 2015. - №16. – С. 20-24.
20. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе. –М.: Проспект, 2016. – 80 с.
21. Ларри С.. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Издательство: Хорошая книга, 2014. – 180 с.
22. Любушин Н.П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 488 с.
23. Лахметкина, Н.И. Управление персоналом (для ссузов) / Н.И. Лахметкина. - М.: КноРус, 2013. - 208 с.
24. Ловчева М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
25. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.
26. Лукьянова Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: Учебно-практическое пособие / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2012. - 72 с.

27. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие для вузов. - М. : Инфра-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 2015. - 312 с.
28. Мишурова И.В. Управление мотивацией персонала. - М.: Экономика, 2016. - 360 с.
29. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. - 80 с.
30. Михайлина Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.
31. Овчинников Д.Л. О системе управления персоналом // Актуальные проблемы соврем. науки. - 2014. - № 4. – С54-55.
32. Пугачев В.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие - М.:ИНФРА-М, 2014. - 394 с.:
33. Пястолов, С.М. Экономический анализ деятельности организации: учеб. пособие для экон. вузов. - 4-е изд.. - М.: Академический Проект, 2014. - 576 с.
34. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник -М.: Инфра-М, 2014. - 536 с.
35. Саубанова Л.В. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии // Управление персоналом. – 2015.- №1. –С. 48-50.
36. Синявец Т. Роль системы управления персоналом в увеличении рыночной стоимости компании // Пробл. теории и практики управл. - 2015. - № 2. – С. 10-12.
37. Семёнов А.Г. Управление персоналом (для бакалавров) / А.Г. Семёнов, Т.Е. Баева, С.Н. Бекасова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
38. Сосков В.И. Управление персоналом организации / В.И. Сосков. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.
39. Сотников С.А. Управление персоналом организации / С.А. Сотников. - М.: КноРус, 2013. - 512 с.

40. Тебекин А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
41. Троицкая Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
42. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
43. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. –2010. - №1. – С. 30-33.
44. Шейнов В. П. Как управлять другими; как управлять собой. Искусство менеджера. 2-е изд., доп. – Минск.: Алмафея, 2014. – 386 с.
45. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом: Учебное пособие / Е.С. Яхонтова. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 384 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А.

Список ключевых вопросов, необходимых для установления уровня удовлетворенности социально-психологическим климатом

№	Ключевые вопросы
1	Нравится ли вам ваша работа?
2	Хотели бы вы ее поменять?
3	Если бы вам сейчас предстояло заняться поиском работы, остановили бы вы свой выбор на вашем настоящем месте:
4	Достаточно ли ваша работа для вас интересна и разнообразна?
5	Устраивают ли вас условия на вашем рабочем месте?
6	Удовлетворяет ли вас оснащение, оборудование, которое вы используете в работе?
7	Насколько удовлетворяет вас оплата труда?
№	Ключевые вопросы
8	Имеете ли вы возможность повысить свою квалификацию? Хотите ли воспользоваться такой возможностью?
9	Устраивает ли вас объем работы, которую вам приходится выполнять? Не перегружены ли вы? Приходится ли работать в нерабочее время?
10	Что в организации совместной деятельности вы предложили бы изменить?
11	Как бы вы оценили атмосферу в вашем трудовом коллективе (дружеские отношения, взаимное уважение, доверие или зависть, непонимание, напряженность в отношениях)?
12	Устраивают ли вас отношения с вашим непосредственным руководителем?
13	Часто ли возникают в вашем коллективе конфликты?
14	Считаете ли вы своих коллег квалифицированными работниками? да Ответственными?
15	Пользуетесь ли вы доверием и уважением у ваших коллег?

ПРИЛОЖЕНИЕ Б.

Корпоративный кодекс коммерческой организации на примере банкетного ресторана «Да Винчи»

Разделы	Краткое содержание
Краткая информация о предприятии	История предприятия
	Миссия, цели ,задачи
Правила поведения и традиции компании	Правила командной работы
	Корпоративные мероприятия
Процедуры, принятые в компании	Процедура приема
	Процедура адаптации и введения в должность
	Оценка деятельности сотрудников (аттестация)
	Обучение в компании
	Карьерный рост и развитие сотрудников
	Процедура увольнения
Правила и расписание работы	Правила внутреннего трудового распорядка
	Внешний вид и рабочее место
	Учет рабочего времени