

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГАОУ ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Юргинский технологический институт (филиал) федерального государственного
автономного образовательного учреждения высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет»

Юргинский технологический институт

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование управления персоналом на предприятии питания

УДК 005.962.13:338.46:640.43

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17Б70	Кудашкин С.А.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ЮТИ ТПУ	Соловенко И.С.	д.ист.н., доцент		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ЮТИ ТПУ	Родионов П.В.	к.пед.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ЮТИ ТПУ	Полицинская Е.В.	к.пед.н., доцент		

Юрга 2022 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ

Код компетенции	Наименование компетенции
Общекультурные компетенции	
ОК(У)-1	Способностью использовать основы философских знаний для формирования мировоззренческой позиции
ОК(У)-2	Способностью анализировать основные этапы и закономерности исторического развития общества для формирования гражданской позиции
ОК(У)-3	Способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности
ОК(У)-4	Способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности
ОК(У)-5	Способностью к коммуникации в устной и письменной формах на русском и иностранном языках для решения задач межличностного и межкультурного взаимодействия
ОК(У)-6	Способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ОК(У)-7	Способностью к самоорганизации и самообразованию
ОК(У)-8	Способностью использовать методы и средства физической культуры для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности
ОК(У)-9	Способностью использовать приемы первой помощи, методы защиты в условиях чрезвычайных ситуаций
Общепрофессиональные компетенции	
ОПК(У)-1	Способен решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности
ОПК(У)-2	Способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач
ОПК(У)-3	Способен выбирать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы
ОПК(У)-4	Способен находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовностью нести за них ответственность
Профессиональные компетенции выпускников	
ПК(У)-1	Способен собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-2	Способен на основе типовых методик и действующей нормативно-правовой базы рассчитать экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов
ПК(У)-3	Способен выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами
ПК(У)-4	Способен на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты

ПК(У)-5	Способен анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений
ПК(У)-6	Способен анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей
ПК(У)-7	Способен, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные, проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет
ПК(У)-8	Способен использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии
ПК(У)-9	Способностью осуществлять документирование хозяйственных операций, проводить учет денежных средств, разрабатывать рабочий план счетов бухгалтерского учета организации и формировать на его основе бухгалтерские проводки
ПК(У)-10	Способностью формировать бухгалтерские проводки по учету источников и итогам инвентаризации и финансовых обязательств организации
ПК(У)-11	Способностью оформлять платежные документы и формировать бухгалтерские проводки по начислению и перечислению налогов и сборов в бюджеты различных уровней, страховых взносов - во внебюджетные фонды
ПК(У)-12	Способностью отражать на счетах бухгалтерского учета результаты хозяйственной деятельности за отчетный период, составлять формы бухгалтерской и статистической отчетности, налоговые декларации
ПК(У)-13	Способностью организовывать и осуществлять налоговый учет и налоговое планирование организации

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГАОУ ВО «НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТОМСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Юргинский технологический институт (филиал) федерального государственного
автономного образовательного учреждения высшего образования
«Национальный исследовательский Томский политехнический университет»

Юргинский технологический институт

Направление подготовки 38.03.01 «Экономика»

УТВЕРЖДАЮ:

Руководитель ООП

_____ Полицинская Е.В.

(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-17Б70	Кудашкин С.А.

Тема работы:

Совершенствование управления персоналом на предприятии питания	
Утверждена приказом проректора-директора (директора) (дата, номер)	№ 24-22/С от 24.01.2022

Срок сдачи студентом выполненной работы:	25.05.2022
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>(информация об объекте исследования.)</i>	Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является: система управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» Предметом исследования пути совершенствования системы управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца».
Перечень подлежащих исследованию,	Целью ВКР является выявление в ходе анализа недостатков в системе управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» и поиск путей ее совершенствования.

<p>проектированию и разработке вопросов</p> <p><i>(краткая информация о нормативных документах для исследуемого предприятия; определение задач и результатов работы).</i></p>	<p>Согласно поставленной цели, в работе должны быть решены следующие задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определить наиболее актуальные теории совершенствования управления персоналом на предприятиях питания; - проанализировать передовую практику управления персоналом в российских компаниях, а также опыт зарубежных предприятий сферы питания; - выявить количественные и качественные характеристики персонала ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»; - определить пути совершенствования системы управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца», основанного на моральном и материальном стимулировании персонала ресторана; - предложить набор мер по устранению выявленных в ходе анализа недостатков системы управления ресторана; - определить социально-экономический эффект по совершенствованию системы управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца».
<p>Перечень графического материала</p> <p><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>	
<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p> <p><i>(с указанием разделов)</i></p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>«Социальная ответственность»</p>	<p>Родионов П.В.</p>
<p>Названия разделов, которые должны быть написаны на иностранном языке:</p>	
<p>Реферат</p>	

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</p>	<p>01.12.2021 г.</p>
--	----------------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ЮТИ ТПУ	Соловенко И.С.	Д.ист.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17Б70	Кудашкин С.А.		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа	ФИО
3-17Б70	Кудашкин С.А.

Институт	ЮТИ ТПУ	Направление	38.03.01 «Экономика»
Уровень образования	Бакалавр		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:	
<p>1 Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, механического оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения); - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы); - чрезвычайных ситуаций социального характера. 	<p>Объектом исследования будет выступать рабочее место директора ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца».</p> <p>Кабинет представляет из себя помещение площадью 24 м² (6×8). Параметры световой среды - 2 класс; напряженность трудового процесса - 1 класс. Итоговый класс условий труда - 2 класс.</p> <p>Вредные и опасные производственные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - для повышения работоспособности необходимо чередовать период труда и отдыха, согласно виду и категории трудовой деятельности.
<p>2 Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы СанПиН 2.4.6.2553-09 Санитарно-эпидемиологические требования к безопасности условий труда работников, не достигших 18-летнего возраста. - СанПиН 2.2.2/2.4.1340-03 Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы. - Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 28 января 2021 г. № 29н. - Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 21 марта 2014 г. № 125н.
<p align="center">Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:</p>	
<p>1 Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; 	<ul style="list-style-type: none"> - соблюдение правил охраны труда; - возможность развития персонала путем программ подготовки и повышения квалификации; участие в социальных программах; - организация и порядок проведения мероприятий по профилактическим

<ul style="list-style-type: none"> - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - Системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>прививкам в рамках национального календаря профилактических прививок;</p> <ul style="list-style-type: none"> - инструктажи о технике безопасности на рабочем месте; - инструктажи по пожарной безопасности.
<p>2 Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров) - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<p>Источники и средства защиты от существующих на рабочем месте опасных факторов (электробезопасность, условия для высотных работ и т.д.).</p> <p>Пожарная безопасность (причины, профилактические мероприятия, первичные средства пожаротушения)</p> <ul style="list-style-type: none"> – мероприятия, мотивирующие охрану окружающей среды; <p>Ответственность.</p> <p>Создан оперативный штаб по предотвращению проникновения COVID-2021.</p>
<p>3 Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности 	<p>Изучить следующие документы: Инструкции по пожарной безопасности, охране труда.</p>
Перечень графического материала:	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	—

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Радионов Павел Владимирович	к.пед.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-17Б70	Кудашкин С.А.		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит: 88с., 6 рис., 15 табл., 41 источник.

Ключевые слова: персонал, ресторанный бизнес, управление персоналом, ресторан, стимулы.

Объект исследования: система управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца».

Предмет исследования: пути совершенствования системы управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца».

Целью ВКР является выявление в ходе анализа недостатков в системе управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» и поиск путей ее совершенствования.

Согласно поставленной цели, в работе должны быть решены следующие задачи:

- определить наиболее актуальные теории совершенствования управления персоналом на предприятиях питания;
- проанализировать передовую практику управления персоналом в российских компаниях, а также опыт зарубежных предприятий сферы питания;
- выявить количественные и качественные характеристики персонала ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»;
- определить пути совершенствования системы управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца», основанного на моральном и материальном стимулировании персонала ресторана;
- предложить набор мер по устранению выявленных в ходе анализа недостатков системы управления ресторана;
- определить социально-экономический эффект по совершенствованию системы управления персонала ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца».

Abstract

Final qualifying work contains: 88pp., 6 figs., 15 tables, 41 sources.

Key words: personnel, restaurant business, personnel management, restaurant, incentives.

Object of study: the personnel management system of the restaurant "Mr. Chang and King Kong Pizza".

Subject of study: ways to improve the personnel management system of the restaurant "Mr. Chang and King Kong Pizza".

The purpose of the WRC is to identify shortcomings in the personnel management system of the restaurant "Mr. Chang and King Kong Pizza" during the analysis and find ways to improve it.

According to the goal, the following tasks should be solved in the work:

- to determine the most relevant theories for improving personnel management in catering enterprises;
- to analyze the best practices of personnel management in Russian companies, as well as the experience of foreign catering enterprises;
- to identify the quantitative and qualitative characteristics of the staff of the restaurant "Mr. Chang and King Kong Pizza";
- to determine ways to improve the personnel management system of the restaurant "Mr. Chang and King Kong Pizza", based on the moral and material incentives for the restaurant staff;
- propose a set of measures to eliminate the shortcomings of the restaurant management system identified during the analysis;
- to determine the socio-economic effect of improving the personnel management system of the restaurant "Mr. Chang and King Kong Pizza".

Оглавление

Введение	12
1 Обзор литературы	16
1.1 Теоретические аспекты совершенствования управления персоналом на предприятиях питания	16
1.2 Использование человеческого капитала как важнейшего ресурса	25
1.3 Управление персоналом в практике Российских компаний и зарубежных предприятий	30
2 Объект и методы исследования	36
2.1 Анализ системы управления персоналом в ресторане «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»	36
3 Расчеты и аналитика	38
3.1 Социально-экономическая характеристика ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»	21
3.2 Система управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»	39
3.3 Мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»	54
3.4 Пути совершенствования действующей системы управления персоналом	55
3.5 Разработка программы нематериальной мотивации персонала	55
3.6 Разработка карты аттестации персонала	61
3.7 Образовательная программа наставников навыкам управления младшим обслуживающим персоналом	65
4 Социальная ответственность	71
4.1 Описание рабочего места	71
4.2 Анализ выявленных вредных факторов социальной ответственности.	73
4.3 Анализ опасных факторов производственной среды	75
4.4 Охрана окружающей среды	76

4.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности	77
4.6 Заключение по разделу «Социальная ответственность»	79
Заключение	80
Список использованных источников и литературы	85

ВВЕДЕНИЕ

Современное общественное питание России переживает непростые времена, связанные с такими известными тенденциями как: усиление конкурентной борьбы, санкционная политика стран Запада, инфляционные процессы и т.д. В связи с этим для таких уязвимых предприятий как рестораны актуализируются такие жизненно важные вопросы как: снижение издержек производства, повышение мотивации труда и т.д.

Ориентация на качество жизни является общей чертой в действиях, направленных на рост благосостояния населения любой страны. Качество жизни представляет собой сложную структуру взаимосвязей различных его составляющих, таких как качество природной среды, духовное качество, качество полученного образования. По мнению независимой комиссии ЮНЕСКО по народонаселению и качеству жизни, это понятие включает такие немаловажные элементы как адекватное питание, безопасность, самореализация.

Коммерческим предприятиям питания нормативно-правовые документы РФ определяют закрепленные права человека на качество жизни в части организации питания и оказания услуг по его предоставлению. Так, многочисленные ГОСТы и Санитарно-эпидемиологические правила и нормативы определяют начальную ступень управления персоналом в части организации труда и трудового функционала персонала.

Персонал предприятия общественного питания должен обеспечивать безопасность жизни и здоровья потребителей, а также сохранность их имущества при пребывании на предприятии. Весь персонал должен проходить подготовку по безопасным методам работы. На администрации каждого предприятия питания лежит сложная функция по управлению персоналом, которая реализует две главенствующие цели: это соответствие ГОСТ стандартами и, как следствие, организация качества жизни потребителей на высоком уровне, и основная коммерческая цель – получение максимальной доходности предприятия.

Объект исследования: система управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца».

Предмет исследования: пути совершенствования системы управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца».

Целью ВКР является выявление в ходе анализа недостатков в системе управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» и поиск путей ее совершенствования.

Согласно поставленной цели, в работе должны быть решены следующие задачи:

- определить наиболее актуальные теории совершенствования управления персоналом на предприятиях питания;
- проанализировать передовую практику управления персоналом в российских компаниях, а также опыт зарубежных предприятий сферы питания;
- выявить количественные и качественные характеристики персонала ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»;
- определить пути совершенствования системы управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца», основанного на моральном и материальном стимулировании персонала ресторана;
- предложить набор мер по устранению выявленных в ходе анализа недостатков системы управления ресторана;
- определить социально-экономический эффект по совершенствованию системы управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца».

Актуальность темы заключается в том, что в настоящее время остро стоит вопрос о том, как раскрыть человеческий потенциал наиболее эффективно. Ответ на этот вопрос заложен в основу имеющейся системы управления персоналом. Первым рычагом, которой является хорошо организованная система мотивации персонала, которая в свою очередь состоит из материальных и нематериальных аспектов. К материальным относится система оплаты труда. Постоянная часть заработной платы создает у работников чувство безопасности и защищенности, а переменная – призвана мотивировать работников на достижение высоких

трудовых показателей. Нематериальная обеспечивает надежность, комфорт, возможность карьерного роста, самореализацию поставленных целей.

Эффективность рекомендаций в данной квалификационной работе заключается в ее практическом значении при возможном использовании её результатов в управлении персоналом на анализируемом предприятии.

Методической основой послужили теории и концепции, традиционные как для современной зарубежной управленческой науки, так и для современной отечественной; нормативно-правовая база документов, регулирующих деятельность предприятия общественного питания; устав ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» и прочие документы, регламентирующие деятельность анализируемого предприятия в части управления его персоналом.

Основным источником обеспечения информацией явились фактические материалы, полученные в ходе практики в ресторане «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца», а также научные статьи перечня изданий, публикации в которых учитываются Высшей аттестационной комиссией Министерства образования и науки на соискание ученых степеней кандидата и доктора наук.

1 Обзор литературы

1.2 Теоретические аспекты совершенствования управления персоналом на предприятиях питания

Слово «управление» происходит от древне-русского слова «правление» - управление чем-либо, кем-либо. «Управлять» - осуществлять деятельность субъекта по изменению объекта для некоторой цели [4, с.21].

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма её реализации в конкретных условиях функционирования организации. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

Управление персоналом направлено на формирование профессиональных компетенций, отвечающих способности решать профессиональные задачи в организациях всех форм собственности, в том числе торговле, сфере питания и оказания услуг.

Изучение вопросов управления персоналом, в том числе и сферы услуг, и получение двусторонней удовлетворенности находилось и находится в центре внимания как ученых, так и менеджеров организации. Управление персоналом представляет значительный интерес, который нашел отражение во многих научных школах, что обусловило существенное множество подходов в изучении данного вопроса.

Вопросы управления персоналом в деятельности предприятия питания достаточно изучены и проработаны как в теоретических аспектах, так и на практике дела. В то же время следует учесть, что с постоянным изменением общества, а именно, его вкусов, взглядов, потребностей и запросов, понимание подходов управления персоналом, его дальнейшее изучение и анализ

необходимы в современной практике организаций сферы услуг и предприятий ресторанного бизнеса.

Правильно выстроенная кадровая политика является одной из составляющих финансовой устойчивости предприятий и заключается в формировании комплекса мероприятий по привлечению и мобилизации человеческих ресурсов, а также оптимизации целей, направленных на управленческий прогресс.

Управление и мотивация сопутствующие понятия кадровой политики. Мотивация дает импульс конкретному индивиду к достижению сначала личных, а впоследствии и коллективных целей. Поэтому, чтобы система управления персоналом была эффективной, она должна работать, совершенствоваться, быть адекватной задачам и целям организации. Установленная связь между управлением и ответным поведением сотрудника в организации дает конкурентное преимущество перед другими предприятиями.

Таким образом, основная цель управления персоналом на предприятиях питания – мотивировать своих сотрудников на предоставление клиентам качественного обслуживания, удовлетворяющего потребности последнего. Для достижения настоящей цели необходима координация действий персонала менеджерами организации, в части мотивации, формирования корпоративной этики [5, с.17].

Целевым инструментом формирования управления на многих предприятиях питания является кодекс корпоративной этики. Цели Кодекса корпоративной этики, как правило, представлены следующим перечнем:

- дать каждому сотруднику представление о миссии, ценностях и принципах деятельности предприятия;
- установить стандарты этического поведения, определяющие взаимоотношения внутри коллектива, отношения с клиентами, государственными органами, общественностью и конкурентами;

– служить инструментом для предотвращения возможных нарушений и конфликтных ситуаций, а также для развития культуры, основанной на высоких этических стандартах [6, с.56].

Структура управления персоналом включает в себя следующие направления:

– планирование ресурсов: исследование специфики трудозатрат, расчет потребности в человеческих ресурсах и последующих издержек в виде фонда оплаты труда;

– комплектация штата: подбор и утверждение сотрудников на соответствующие должности;

– обучение сотрудников, организация института наставничества;

– разработка корпоративной этики: методические исследования стратегии и целей предприятия дальнейшим ознакомлением персонала в целях действенного исполнения работы и его продвижения;

– кадровая политика: найм, ротация, увольнение;

– мотивация персонала; льготы;

– охрана труда и социальная защищенность.

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации. Основная задача – это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и наёмным работником. Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения, являются: Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях», Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации», Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)», Указ Президента РФ «О социальном партнёрстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» и др.

Наиболее распространенной категорией экономики труда на современном этапе является «человеческий капитал». Истоки идеи человеческого капитала

прослеживаются на самых ранних этапах развития экономической теории. Одна из ее первых формулировок представлена в «Политической арифметике» У.Петти. Впоследствии понятие человеческий капитал рассматривалось в «Богатстве народов» А.Смитта, «Принципах экономической науки» А.Маршалла, а также в работах многих других ученых.

Экономически «человеческий капитал» - главный творческий субъект рыночной экономики, обладающий свободой выбора и принимающий решения с учетом всех имеющихся условий, возможностей и информации в соответствии со своими индивидуальными предпочтениями, интересами и целями [8, с.54].

Человеческий капитал неотделим от своего носителя. Данное обстоятельство определяет необходимость использование комплексного подхода к развитию человеческой личности, а не только к конкретным требованиям (уровень образования, коммуникабельность, обучаемость, формирование стрессоустойчивости).

Человеческий капитал несет в себе одно из важных качеств потенциала работника – добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм. Для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Сотрудник может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать, но при этом он может относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Поэтому руководство предприятия должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему управления, чтобы она формировала у сотрудников данную характеристику их поведения.

Человеческий капитал предприятий общественного питания – важнейший ресурс. Так как все основные функции: производство, обслуживание, эстетическое сопровождение готовки и подачи пищи удел человеческого потенциала. Автоматизация процессов при этом минимальна, то есть преобладает ручной труд. Аккуратность, инновации в блюдах, сервис, это

те критерии, которые оценивают бизнес общепита потребители, при этом данные критерии задает и олицетворяют сотрудники предприятия.

Персонал предприятий общественного питания подразделяют на следующие основные группы:

- административный;
- обслуживающий;
- производственный;
- вспомогательный.

К административному персоналу предприятия общественного питания относятся категории работников, занятых организационными и технологическими вопросами: директор (управляющий, менеджер, заведующий) предприятия, инженер (техник) – технолог (менеджер по производству), заведующий складом (старший кладовщик), калькулятор.

К обслуживающему персоналу предприятия общественного питания относятся основные категории работников, занятых непосредственным обслуживанием потребителей: метрдотель (администратор зала, менеджер зала, менеджер бара), официант (бригадир официантов, старший официант, помощник официанта), бармен (бригадир барменов, старший бармен, помощник бармена), сомелье (заведующий винным погребом), бариста, работник предприятия быстрого обслуживания, буфетчик (старший буфетчик), кассир (старший кассир), хостес, продавец магазина (отдела) кулинарии.

К производственному персоналу предприятия общественного питания относятся основные категории работников, занятых изготовлением (производством) кулинарной продукции, мучных кондитерских и хлебобулочных изделий: заведующий производством, заместитель заведующего производством, шеф-повар, су-шеф, начальник цеха, заместитель начальника цеха, повар (повар-бригадир, старший повар, помощник повара, диетповар), шеф-кондитер, кондитер (кондитер-бригадир, старший кондитер, помощник кондитера), пекарь, изготовитель пищевых полуфабрикатов, кухонный работник (помощник на кухне).

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

К персоналу службы безопасности (службы внутреннего контроля) относятся работники следующих категорий: работники службы безопасности, охранники, секьюрити, вахтеры, контролеры, сторожа. Требования к персоналу службы безопасности определяются нормативными правовыми актами в области безопасности и охраны, действующими на территории государства, принявшего стандарт, и фирменными стандартами работы персонала этой группы конкретного предприятия общественного питания [ГОСТ 30524-2013].

Грамотно выстроенное управление человеческими ресурсами оценивает персонал как ключевой, универсальный ресурс, обеспечивающий компании конкурентное преимущества и вывод на лидирующие позиции в отрасли. В сфере общественного питания и оказания услуг можно отметить высокую конкуренцию. Большое разнообразие представленных на рынке предприятий, дают возможность работникам искать лучшее в комфорте и оплате место работы, соответственно, велика текучесть кадров.

Управление персоналом должно исходить из направленности, как характеристики деятельности человека, которая указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремится помочь своей организации добиться ее целей.

Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

Управление персоналом предприятия общественного питания начинается со стратегических целей и задач организации, которые всегда должны опираться

на общественное развитие, учитывать потребности и приоритеты всех групп. Цели и задачи закономерно определяют все последующие элементы процесса управления человеческими ресурсами: содержание, формы и методы деятельности работников в предприятии общественного питания, обеспечивают полноту управленческих решений, постоянно ориентируют персонал на такую деятельность, которая целостно бы влияла на социально-экономические результаты. Большинство управленческих решений в области управления человеческими ресурсами принадлежит именно к числу нестандартных решений с трудно предсказуемыми последствиями. Результаты их реализации во многих случаях сложно количественно измерить. К тому же существует значительный промежуток времени между тем периодом, когда средства на реализацию кадровых решений были затрачены, и тем периодом, когда можно ощутить и оценить отдачу от вложенных средств.

Первостепенным решением задачи управления персонала – развить в сотруднике потребность в профессиональном росте, реализует двусторонний интерес как в росте амбиций и самоуважения конкретного сотрудника, так и высокий потенциал к экономическому развитию самого предприятия (Рис.1)

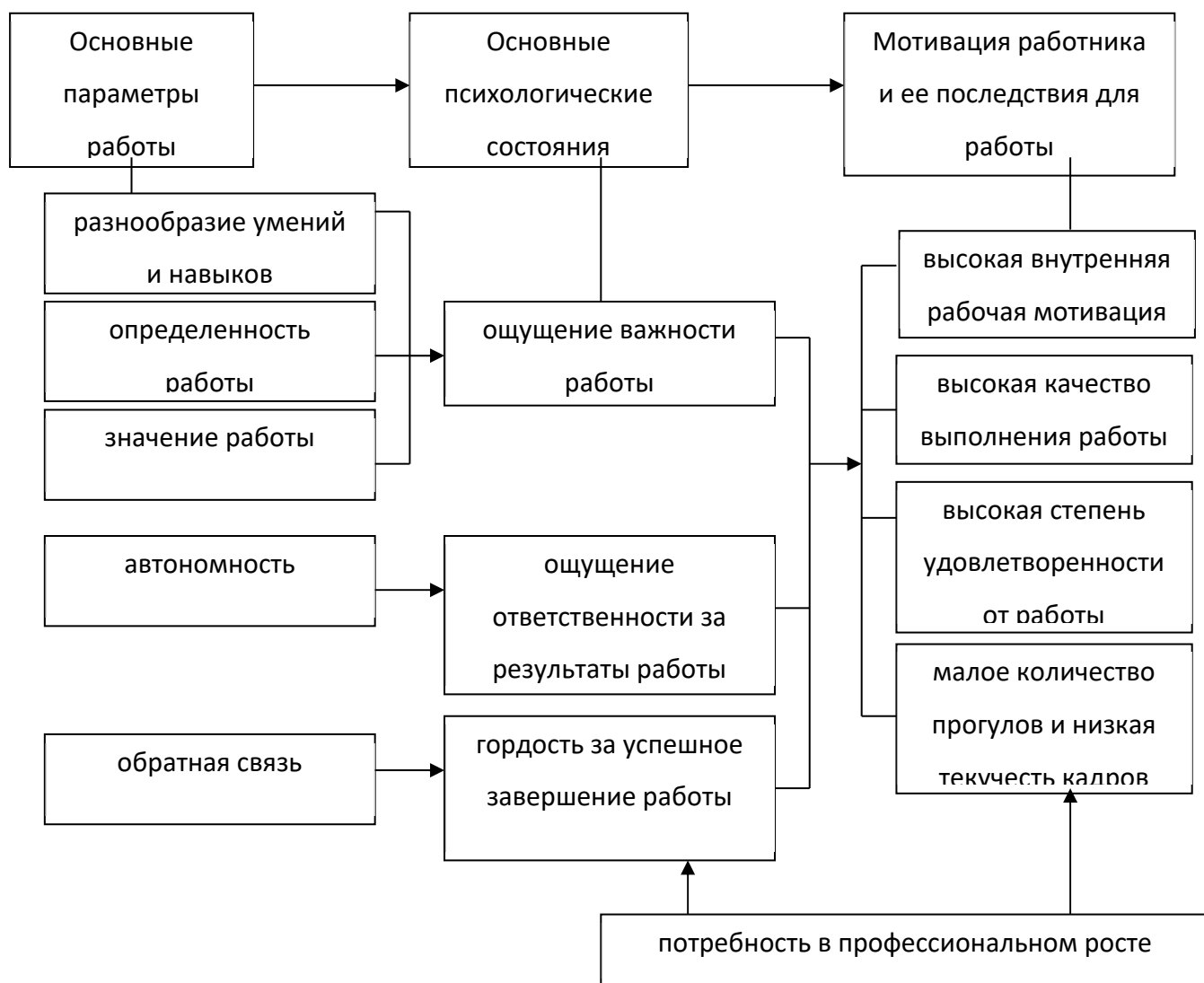


Рисунок 1 – Влияние удовлетворения потребности сотрудника в профессиональном росте на конечный результат работы

Рассмотрим основные подходы к организации и реализации функции мотивирования для удовлетворения потребностей сотрудников (Рис.2):

- установление чётких целей и задач, сотрудник должен четко понимать каких результатов он должен достичь и какие задачи выполнить;
- увязка целей и вознаграждения, определение критериев оценки: работники должны знать, какое вознаграждение они получают при определенных результатах работы;

- создание благоприятных условий для эффективной работы: проявление заботы о своих работниках, участие в их проблемах способствует мотивации, повышению привлекательности труда;
- учёт личных качеств работников: характер воспитания, способности, системы ценностей и другие характеристики конкретного человека определяют факторы мотивации, способные оказывать на него наибольшее воздействие;
- использование преимущественно положительных стимулов: преобладание штрафов, нареканий со стороны начальства и другие стимулы отрицательного воздействия могут привести к напряженной обстановке в коллективе, боязни сотрудников брать на себя ответственность за какие-либо решения, к сокрытию информации, а иногда и к потере ценных работников.

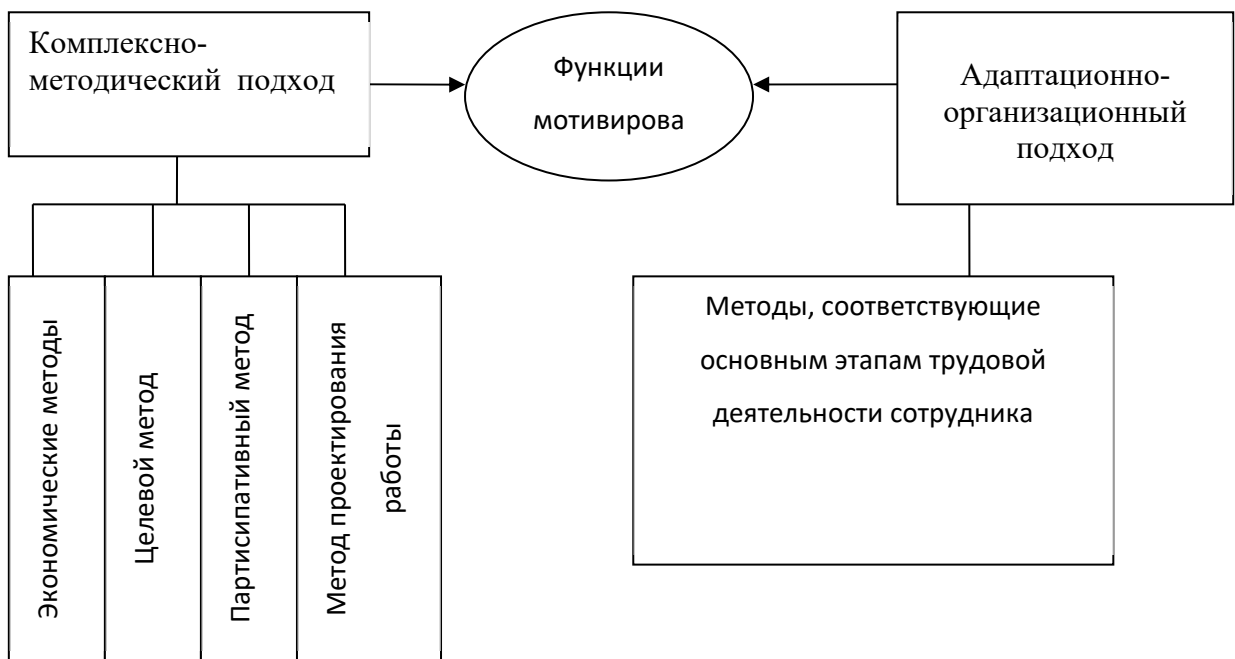


Рисунок 2 – Основные подходы к организации и реализации функции мотивирования

Для оптимизации квалификации работников и обеспечения высокого уровня работоспособности персонала система управления персоналом должна базироваться на постоянном обучении сотрудников. Для предприятий питания подходит формат смешанного обучения. Этот подход основывается на

планировании индивидуального развития сотрудника, что позволяет выбирать и совмещать несколько методов развития для каждого специалиста:

- тренинги, как с помощью внешних резидентов;
- наставничество более квалифицированных коллег;
- внутренняя бизнес-библиотека, входящая в корпоративную этику;
- обучающие видео уроки, проводимые менеджерами предприятий.

1.2 Использование человеческого капитала как важнейшего ресурса

Управление персоналом в практике российских компаний и зарубежных предприятий имеет большие сходства. В основу практики управления персоналом российских предприятий сферы общественного питания лег уклад жизни Западной Европы. В начале XVIII в развитых промышленных городах России появились условия для городской «публичной» жизни – места для общения, деловых встреч, приема пищи и напитков.

Текущая кадровая ситуация в сфере питания отмечена аналитиками крупного российского медиа-холдинга РосБизнесКонсалт как в российских, так и зарубежных компаниях. Текущая кадровая ситуация в сфере общественного питания обусловлена короткой карьерной лестницей, невысокой заработной платой, отсутствием социальных льгот, широкий рынок вакансий, представленный большим множеством предприятий общественного питания. Необходимость постоянной переподготовки персонала привела к тому, что практически во всех странах с рыночной экономикой созданы системы специальных подразделений фирм: учебные центры и курсы, отделы кадровой политики и др. Например, систему профессиональной подготовки рабочих имеют 80 % предприятий Японии. Затраты американских компаний на переподготовку и повышение квалификации персонала составляют до 5 % прибыли, не учитывая государственных дотаций. В России переподготовкой кадров в сфере питания можно получить на безвозмездной основе в центрах занятости. Актуальными являются профессии шеф-повара и хостес.

Поиском работников для зарубежных предприятий занимаются рекрутские агентства. Которые могут не только подобрать работника, но и проверить его на имеющуюся квалификацию, организовать в случае необходимости дополнительное обучение с выдачей сертификатов.

Для многих крупных предприятий (особенно в больших городах Российской Федерации) есть возможность переложить решение всех обозначенных вопросов на специализированные кадровые агентства, так как в данный момент также проходит развитие сегмента рекрутских услуг на рынке труда. Но в большинстве российских фирм кадровый вопрос рассчитан на собственные силы кадровой службы предприятия, и который при хорошей организации управления персоналом способен эффективно решить любые возникающие проблемы.

При этом можно отметить разницу в тенденции подбора рекрутов, так, положительным явлением в отборе кадра на предприятиях Америки является профессиональная мобильность, которая дополняет ряд существующих критериев: предпочтение отдается работнику с большим опытом работы в различных фирмах, чем в одной. Для России же характерна высокая оценка стабильности человека и его стаж работы на одном предприятии, в первую очередь это касается производственного и административного персонала.

Таким образом, если говорить об опыте найма персонала в различных частях света, обычно выделяют три направления: американский (западный) вариант, японский (восточный) и российский. Для американской процедуры найма характерно сотрудничество с кадровыми агентствами, крайне скрупулезное изучение жизни претендента (вплоть до запрашивания характеристик из средней школы), серьезные испытания при приеме на работу, испытательный срок до шести месяцев, при том, что кандидата постоянно передвигают с места на место, за ним постоянно закреплен куратор, который выставляет ему оценки за проделанную работу. Только те кандидаты, которые получили положительные оценки по окончании испытаний, попадают в резерв на выдвижение.

В японской практике подбор заключается в том, что кадровые службы определяют подходящих на должности студентов, когда те еще учатся на 2-3 курсах. С такими студентами начинают работу, в процессе которой начитываются лекции о компании. Главной целью этого мероприятия является привитие патриотизма по отношению к компании, которая хочет их нанять, как известно, пожизненно. Когда молодые специалисты попадают в компанию, за ними также закрепляется наставник, но не с целью оценки, а чтобы помочь влиться в новую среду.

Крупные компании, действующие на территории России, также стараются привлечь на работу старшекурсников, чтобы те в дальнейшем выбрали их организацию в качестве места для трудоустройства, с другой стороны, в России еще не слишком развит институт наставничества. Многие компании пытаются его внедрять, однако на деле это редко выливается в реальную помощь. Что касается испытаний, то на российских предприятиях они редко бывают столь структурированными и глубокими. Обычно кандидат проходит несколько собеседований, после чего зачисляется на испытательный срок, по результатам которого принимается решение о его зачислении на постоянной основе. Согласно статье 70 Трудового кодекса Российской Федерации, испытательный срок не может превышать трех месяцев, а для руководителей и главных бухгалтеров – шести месяцев.

Разные методы отбора в кадровой практике имеют привязку к различным странам. Например, личное интервью с кандидатом относится к традиционному британскому методу, письменные экзаменационные тесты – к китайскому, анализ заявительных документов – к немецкому, а психологические тестирования, а также проверка кандидата в неформальной обстановке – к американскому методу.

Стоит отметить наиболее значимый инструмент управления персоналом – стимулирование труда.

За рубежом (Америка, Япония и др.) заработная плата сотрудников предприятий точно так же, как и в России делится на постоянную и переменную

части. Внутренняя справедливость в системе оплаты труда достигается путем разработки, корректировки постоянной части заработной платы с учетом ценности должности и её влияния на результат деятельности предприятия.

Японские фирмы не имеют четкой классификации должностей с фиксированными ставками заработной платы по каждой из них. Обязанности между людьми строго не распределены. Зачастую в Японии не используется тарифная система, единой тарифной сетки для бюджетников вообще не существует. В этом отношении японская модель существенно отличается от западной, где ставки заработной платы по каждому виду работы, должности, квалификации складываются главным образом под воздействием спроса и предложения на рынке труда. Но на государственных японских предприятиях существует система, которая состоит из 20 разрядов, каждый из которых включает 5 подразрядов. Их ставки отличаются друг от друга на 10%. Подобная разрядная сетка есть на некоторых промышленных предприятиях.

Также японскую модель отличает жесткая зависимость оплаты труда менеджеров от результатов работы предприятия, на всех предприятиях используется «система плавающих окладов». Например, у администратора предприятия общепита оклад 500 тысяч иен. Если цех готовки снизил себестоимость изготовления продукции на 10%, то и его оклад автоматически увеличивается на 10%.

Рассматривая западноевропейскую и американскую модели, в которых заработная плата формируется, не только исключительно под воздействием спроса и предложения. Ценность той или иной должности на предприятии питания определяется в результате проведения экспертной оценки должностей, рабочих мест.

Основные этапы проведения оценки:

- анализ содержания работы на данной должности. Описание должности, рабочего места;
- подготовка к оценке. Выбор метода оценки;
- проведение оценки должностей, рабочих мест;

- коррекция существующих размеров зарплат, грейдинг;
- построение структуры зарплат.

Существует много различных методов оценки должностей и установление справедливой системы оплаты труда: ранжирование, классификация, балльно - факторный метод.

Анализируя опыт зарубежных компаний, остановим своё внимание на формировании переменной части заработной платы. Основными подходами в которой являются:

- премирование по результатам деятельности: на основе управления по целям МОВ (management by objectives);

- премирование по результатам деятельности: на основе BSC (balanced scorecard) – системы сбалансированных показателей. В международной практике всё чаще используется термин performance – управление эффективностью вместо системы управления по целям (management by objectives – MBO), хотя принципы, на которых базируются обе системы, похожи.

Очень часто сотрудников компании мотивирует существующая на предприятии система льгот (benefits). Все льготы и привилегии относят к материальной немонетарной системе вознаграждения.

Целью предоставления таких льгот может быть:

- социальный пакет, предусматривающий повышение уровня жизни отдельных категорий сотрудников (малоимущих);

- льготы, связанные с защитой доходов,- различного вида страховки: медицинская, страхование жизни, пенсионные планы. Они помогают защитить сотрудников от финансовых потрясений, обычных в повседневной жизни;

- льготы, стимулирующие привлечение квалифицированных специалистов на предприятие и их удержание: оплата обеда, мобильной связи, предоставление служебного автомобиля.

За рубежом практикуются на предприятиях общественного питания система бонусов, получившая широкое распространение как в странах Запада и Америке, так и в Японии. Например, в Японии бонусы выплачиваются дважды в

год (летом и зимой) и размер которых зависит от товарооборота и соответственно, полученной прибыли предприятия. Летние бонусы равны примерно полуторамесячным, а зимние – почти двухмесячным зарплатам. Следовательно, помимо основной заработной платы, работники ежегодно получают в виде единовременных выплат ещё в среднем по 3,5 месячной зарплаты.

На Российских предприятиях общественного питания бонусная система не развита. Действенным приростом к заработной плате являются чаевые - деньги, даваемые за мелкие услуги, непосредственно исполнителю. Наиболее часто но в меньшем объеме облаживающему персоналу, реже, но в более весомом эквиваленте – производственному. Например, шеф-повару, за искусно приготовленное блюдо.

Таким образом, изучив теоретическую базу, зарубежный и российский опыт управлением и мотивацией персонала, можно предусмотреть некоторые мероприятия по улучшению системы мотивации персонала в России.

1.3 Управление персоналом в практике Российских компаний и зарубежных предприятий

Проблемы управления персоналом в сфере оказания услуг, в частности общественного питания, многоуровневые. На низких уровнях наиболее актуальными являются: текучесть кадров и мотивация персонала; на более высоких уровнях: постоянное изменение спроса потребителей и высокая конкуренция, в том числе в крупных торговых центрах, для решения которых требуется постоянно координировать работу служб по управлению персоналом. Проблемы всех уровней на предприятиях питания можно решить путем совершенствования системы управления персонала, то есть на уровне менеджеров предприятий.

Так как именно персонал отвечает за все вопросы организации качественного, разнообразного питания при условии сдержанной цены,

управление персоналом должно все меньше основываться на административных методах и все в большей степени ориентироваться на осознанную кадровую политику, базирующуюся на системе интересов работника и работодателя. Поэтому необходимы новейшие научные знания и эффективные технологии в области управления человеческими ресурсами, методы формирования и управления трудовым коллективом, освоение инновационных технологий работы с кадрами.

Если рассматривать сотрудника с позиции, что человек является не ресурсом, а целью экономического роста, то подход к совершенствованию управления персоналом должен исходить из повышения качества жизни данного сотрудника.

Управленческие инновации должны включать в себя:

- формирование новых принципов, функций и методов управления;
- разработку новых концептуальных подходов к управлению персоналом, методических рекомендаций, стандартов качества жизни;
- установление целей развития предприятия;
- создание эффективных организационных форм управления;
- проведение мониторинговых исследований текущего состояния кадровой политики;
- оценку эффективности работы менеджеров предприятия;
- разработку действенных нормативных актов с помощью современных технологий управления, соответствующих потенциалу предприятия.

Если обратиться к теории экономического роста предпринимательских структур, в том числе предприятий общественного питания, и полагаться на опыт ученых Л.Мейеля и Р.Каплана и Д.Нортон (рисунки 3,4), то можно отметить, что прослеживается четкая связь между показателями высокой оценки потребителя, соответственно, лидерством на рынке и прибыльностью предприятия и развитым форматом обучения сотрудников предприятия.



Рисунок 3 – Модель сбалансированных систем Мейсела

У Л.Мейселя Человеческие ресурсы стоят у истоков формирования бизнеса и его стратегии. Интеллектуальное развитие, инновации ученый связывает неразрывно с процессами обучения и развития. В рамках модели сбалансированных систем оценке подлежат инновационная деятельность, обучение и подготовка персонала, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры. В целом его модель мало отличается от модели Р. Каплана и Д. Нортон. Выделение отдельного аспекта трудовых ресурсов Л. Мейсель аргументирует

тем, что менеджеры обязаны уделять первостепенное внимание и уметь оценивать эффективность деятельности как организации в целом, так и ее сотрудников



Рисунок 4 – Модель сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон

Во главу угла бизнес-модели Р. Каплана и Д. Нортон поставлена идея выработки некой приемлемой для компании стратегии с последующей декомпозицией целей для каждого конкретного подразделения и исполнителя в виде так называемых ключевых показателей эффективности. Эффективность ученые также связывают с системой обучения и развития персонала.

Изучив теоретическую базу вопроса мотивации персонала на зарубежном и российском опыте, можно предусмотреть некоторые мероприятия по улучшению системы мотивации персонала в России.

Исследования особенностей трудовой мотивации обусловлена тем, что от разработки и эффективного применения системы мотивации труда персонала зависит как повышение активности работников, так и улучшение результатов работы предприятия.

К основным характеристикам трудовой мотивации персонала относятся: достижение успеха, преобладание материальных факторов стимулирования, желание занимать более активную позицию в системе управления организацией.

Таким образом, степень удовлетворенности персонала предприятия оплатой работы, политикой руководства, социально-психологическим климатом в коллективе влияет на мотивацию сотрудников. Анализ и оценка степени удовлетворенности трудовой деятельностью поможет выявить наличие «слабых элементов» в структуре управления персоналом, разработать дополнительные формы стимулирования, которые будут способствовать устранению и компенсации факторов трудовой деятельности, наименее удовлетворяющих персонал организации.

Выявленная тенденция текучести кадров, связанная с большим рынком вакансий в сфере общественного питания, ставит задачу снижения настоящего негативного фактора, который приводит к дополнительным затратам временных и финансовых на обучение вновь принятого персонала и портит имидж предприятия питания. Реализация текущей задачи приводит к решению привлечения и удержание высококвалифицированных рабочих кадров и молодежь. Решения поставленной задачи можно добиться путем раскрытия перспектив карьерного роста для каждого вновь принятого рабочего, разработки схемы планирования карьеры рабочих. При этом необязательно прохождение каждого этапа, например, рабочий, может, повышая свой разряд, перепрыгнуть через несколько этапов, всё зависит от уровня его подготовленности, желания и соответствующего образования.

На сегодняшний день, в непростых экономических условиях, когда происходит снижение спроса на услуги общественного питания, возрастают издержки предприятий всех форм собственности. Переход на международную систему сертификации ХАССП, а также переход на ЕГАИС по реализации алкогольной продукции - основой объектов общественного питания ставит качество выпускаемой продукции и качество обслуживания. Управление

персонал должно иметь полноправные рычаги воздействия на структурные элементы с целью выдержать высокие требования настоящих систем контроля.

2 Объект и методы исследования

2.1 Анализ системы управления персоналом в ресторане «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»

Ресторан «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» – это известный в городе Екатеринбург амбициозный проект, который объединил в себе две площадки: ресторан азиатской кухни и семейное итальянское меню. Концепция ресторана делает акцент на ключевых компонентах любого хорошего ресторана – кухне и людях, которые задействованы в организации всех ее аспектов. Полное юридическое название и форма собственности – общество с ограниченной ответственностью «Азия Мастер», ресторан был зарегистрирован в едином государственном реестре 15.07.2016 году. Ресторан «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» располагается по адресу: г. Екатеринбург, ул. 8 марта 46 (ТРЦ Гринвич, 5 очередь, 3 этаж).

На момент открытия, в штат было зачислено 63 человека: 34 из них производственного направления, это повара, помощники повара, мастера кондитерского цеха; вспомогательный и обслуживающий персонал – 24 человека, к нему отнесены официанты, прочие рабочие кухни, персонал направления клининг, кладовщик; административный персонал 5 человек - управляющий рестораном, ресторатор, старший кладовщик, администратор зала, технолог, HR-менеджер.

На текущий момент в штате ресторана 97 человек, ниже будет подробнее рассмотрена структура персонала и его характеристика.

Описанная структура управления является линейной, она образуется в результате построения аппарата управления из взаимоподчиненных лиц в виде иерархической лестницы, где во главе предприятия находится директор (управляющий рестораном), наделенный всеми полномочиями и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Его решения, передаваемые по цепочке сверху вниз, обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями, и которые не вправе принимать самостоятельные

решения. Органы управления и исполнители в данной организации специализируются на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций), функциональные управляющие имеют право давать указания и распоряжения нижестоящим исполнителям лишь в пределах полномочий.

В кадровой политике ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» стоит сделать акцент на том, что заведение общественного питания вошло в ТОП -55 ресторанных концепций, по версии журнала «Рестораторшеф», выпускаемого с 2000 года, выражающих интерес и проявляющих заботу не только к клиентам, но и к персоналу.

Это стало возможным благодаря трем ключевым факторам мотивации сотрудников:

- заработная плата всегда конкурентоспособна относительно аналогичных заведений города Екатеринбург;
- система начисления заработной платы максимально прозрачна, не имеет «теневой» завесы;
- все работники имеют возможность непосредственно влиять на уровень своей заработной платы.

Рассмотрим влияние действующей системы управления персоналом на результаты бизнеса за последние 3 года, поведем анализ кадровой политики для возможного совершенствования кадровой стратегии управления персоналом.

3 Расчеты и аналитика

3.1 Социально-экономическая характеристика ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»

На 01.01.2020 год среднесписочная численность ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» составляет 100 человек. Основная часть сотрудников – это женщины. Возраст большинства сотрудников находится в диапазоне 18-25 лет. Рассмотрим эффективность деятельности предприятия общественного питания, сопоставив насколько кадровые вопросы и процедуры соответствуют общей стратегии управления персоналом и стратегии ведения бизнеса в таблице 1.

Таблица 1 – Основные социально-экономические показатели деятельности ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» за 2019-2021 гг.

Показатели	Год			Отклонение, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Товарооборот, тыс. руб.	14505	23687	27596	163,30	116,50
Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	12965	19652	21589	151,58	109,86
Валовый доход, тыс. руб.	1540	4035	6007	262,01	148,87
Издержки обращения, тыс. р.	139	256	498	184,17	194,53
в т.ч. на обучение и развитие персонала	7	163	385	2328,57	236,20
Чистая прибыль, тыс. руб.	1401	3779	5509	269,74	145,78
Численность персонала, чел	63	100	100	158,73	100,00
Выработка на чел, тыс.руб/чел.	230,2381	236,87	275,96	102,88	116,50

Анализ основных социально-экономических показателей деятельности ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» за 2019-2021 гг. показал, что товарооборот ресторана динамично растет, так прирост в 2020 году относительно 2019 года составил 79,66%. 2016 год – год открытия ресторана, сложности знакомства с брендом, реклама, комплектация оборудования и работа на имидж отразились в затратах и на товарообороте 2019 года. Но к концу 2019 года была выработана устойчивая стратегия и направление развитие, что повлияло на абсолютный прирост прибыли 378 тыс.руб. или 26,98%. В 2020 год отмечен

ростом штата персонала до 100 человек, что практически в 1,5 раза выше уровня 2019 года. Решение об увеличении штата повлияло на финансовый результат с положительной стороны, но темпы роста численности опередили темпы роста выработки на одного человека, что считается негативным моментом введения бизнеса. В 2021 году численный состав персонала сохранен. С учетом роста товарооборота до 27596 тыс.руб., повысилась выработка до 16,5%.

Негативным фактором в анализе показателей можно отметить рост издержек обращения, прирост в 2020 году к 2019 году 84,17%, в 2021 году к 2020 году – 94,53%. Стоит учесть, что в учетной политике ООО «Азия Мастер» затраты на оплату труда всем категориям рабочих учтены в себестоимости производства продукции, при этом затраты на обучение и прочие кадровые вопросы, требующие финансирования, учитываются в издержках обращения. Так в 2019 году с учетом вновь набранного персонала и текущей адаптации затраты на обучение и развитие были минимальны 7 тыс.руб., в 2020 году затраты возросли до 163 тыс.руб, в 2021 году также отмечен рост более чем в 2 раза, затраты составили 385 тыс.руб в год. Затраты в развитие можно характеризовать как положительный аспект, как постоянно стремление к усовершенствованию, так и как отрицательную тенденцию – вынужденную меру, принятую как инструмент поддержания квалификации персонала на должном уровне. Далее, в процессе анализа, рассмотрим, чем обозначен двукратный прирост издержек обращения и какую смысловую нагрузку несет данное увеличение.

3.2 Система управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»

Численность персонала ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» на 01.01.2020 г. составляет 97 человек.

Таблица 2 – Распределение работников ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» по гендерному признаку

На 01.01.2019		На 01.01.2020		На 01.01.2021		Отклонение, (+,-) 2020/2019,		Отклонение, (+,-) 2021/2020,		Отклонение, (+,-) 2021/2019,	
муж.	жен.	муж.	жен.	муж.	жен.	муж.	жен.	муж.	жен.	муж.	жен.
23	40	37	63	39	61	14	23	2	-2	16	21

Численность персонала по гендерному признаку стабильна в своем процентном соотношении. В штате ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» преимущество имеют женщины, их численность до 70% в анализируемом периоде превосходит численность мужчин. Это поясняется тем, что сфера общепита более специфична для профессий женского пола, при этом наиболее значимые должности занимают мужчины, так, шеф-поваром около двух лет является мужчина – Михаил Курмачев, управляющий также мужчина.

Так как, как было отмечено выше, численность персонала по гендерному признаку стабильна, распределение работников ресторана «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» представлено на основании среднесписочной численности в 2021 году. (рис. 4)

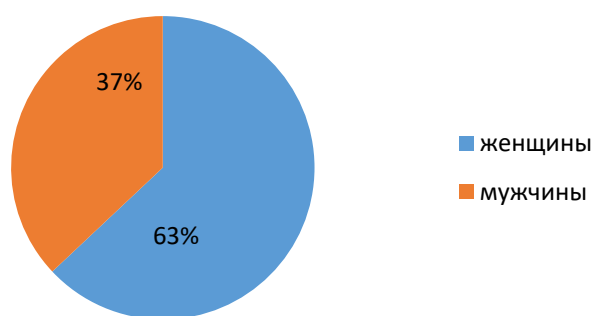


Рисунок 4 – Гендерная структура работников ресторана «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» в 2021 г.

Рассмотрим возрастную структуру персонала в таблице 3 и на рисунке 5.
Таблица 3 – Структура персонала ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» по возрасту в 2021 г.

Возраст	Количество, чел.	Доля, %
до 20 лет	20	20
20-30 лет	39	40
30-40 лет	17	18
40-50 лет	14	15
старше 50 лет	7	7
Итого	97	100

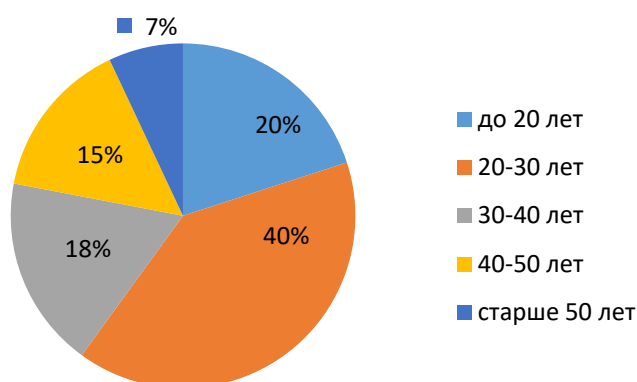


Рисунок 5 – Возрастная структура ресторана
«Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца»

Данные, отраженные в таблице 3 позволяют сделать вывод, что на предприятии преобладает доля молодых работников: доля молодого персонала (до 20 лет) – 20%, наиболее обширная в возрасте 20-30 лет – 40%. Возрастная ниша 40-50 лет занята категориями административного персонала и службы безопасности, старше 50 лет – работники направления «клининг», а также подсобные рабочие производственного назначения. Наибольшую долю сотрудники, в возрасте от 20 лет до 30 лет говорит о том, что ресторан «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» имеет уравновешенную структуру персонала по возрасту, и что люди, которые имеют значительный опыт работы за плечами, способны в большей мере передать его молодым работникам ресторана. В чем можно отметить положительную сторону работы HR-менеджера.

С учетом проанализированной возрастной структуры и установленного соотношения долей целесообразно развитие кадровой политики и

совершенствование управления персонала акцентировать именно на эти возрастные группы.

Далее рассмотрим структуру персонала по стажу работы, представленную в таблице 4 и изображенную графически на рисунке 6.

Таблица 4 – Структура персонала ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» по стажу работы на 01.01.2020 г.

Стаж работы	Количество, чел.	Доля, %
до 1 года	23	23
1-2 года	36	37
2-3 года	20	21
более 3х	11	12
Итого	97	100

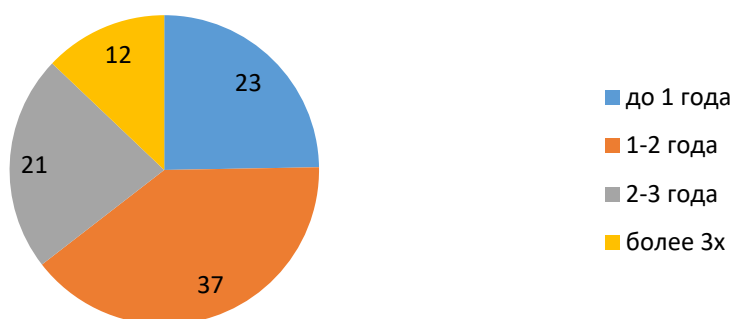


Рисунок 5 - Структура работников по стажу работы в ресторане "Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца», %

Максимальная доля с количеством сотрудников 37 человек, имеет стаж работы на предприятии 1-2 года. Это поясняется тем, что в штате ресторана большую часть составляют студенты, которые, на третьем-четвертом курсе получив больше свободного времени для самостоятельного освоения предметов, и выходе на практикум и дипломирование, могут позволить себе трудоустройство для возможности подзаработать, по окончании учебного заведения студенты получив специальность увольняются в поиске работы профильного направления либо продолжают работать, повышая свою квалификацию, если специальность была связана со сферой общественного питания. Также стоит отметить долю сотрудников со стажем менее 1 года (23 человек), эту категорию необходимо рассмотреть детальнее, так как люди с непродолжительным стажем работы уволились по причине

неудовлетворенности. Высокая доля данного показателя говорит о том, что существуют значительные недостатки в системе адаптации работников и системе управления в целом.

Анонимная анкета, которую сотрудники заполняют при увольнении из ресторана, служит одной из наиболее эффективных мер по управлению текучестью в «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца». После анализа данных этой анкеты, можно будет узнать, каковы основные причины выбытия персонала. Работникам предложены следующий широкий перечень причин увольнения:

- высокие требования к новичкам, при отсутствии должного обучения;
- низкая заработная плата (интенсивность работы устраивала);
- отсутствия социального пакета, льгот;
- неудовлетворенность рабочим местом (физическая утомляемость);
- высокие требования к новичкам, при отсутствии должного обучения;
- нет карьерного роста;
- плохие отношения с руководителем;
- недомолвки в коллективе;
- нет перспектив в работе;
- личные (семья, здоровье, место жительства);
- новое место работы с более высокой оплатой;
- новое место работы с повышением должностной позиции (карьерный рост);
- иное.

При подведении итогов таблицы, выделены 5 основных причин ухода сотрудников:

- новое место работы – иное (сотрудники уходят из компании, уже найдя новое место работы);
- отсутствия социального пакета, льгот;
- высокие требования к новичкам, при отсутствии должного обучения;
- низкая заработная плата (интенсивность работы устраивала);

– изменение личных обстоятельств (семья, здоровье, местожительства).

По первому пункту, как было описано в теоретической главе настоящей выпускной квалификационной работы, сфера общественного питания очень широкая, особенно широко она развита в крупных городах, в том числе и городе Екатеринбург, соответственно, и рынок вакансий переполнен актуальными предложениями. Работники для достижения максимальной выгоды склонны находится в активном поиске длительное время. С данной причиной можно бороться, искать пути совершенствования управления персоналом, но, считаю, корректным в данной сфере услуг назвать данную причину увольнения естественной убылью персонала.

Второй пункт можно считать наиболее состоятельной причиной, так как в системе управления персоналом в ресторане "Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца", действительно, отсутствует социальный пакет, льготы.

По заработной плате администрация ресторана старается держать уровень заработной платы на уровне не ниже других заведений ТЦ Гринвич по соответствующим профессиям.

Пятый пункт считается не возможным к контролю со стороны системы управления персонала.

На анализируемом предприятии процесс найма осуществляется спонтанно (по мере появления вакансии). Здесь возникают проблемы ограниченности времени на поиск. Поэтому в ресторане с основания существует единица административного персонала – менеджер HR. При подборе персонала менеджер руководствуется вниманием не только к вопросу «Что нужно ресторану от работника?», но и тому, что ресторан может предложить работнику. Так, выстраивается максимально эффективная кадровая политика.

Решение о найме принимается по результатам изучения документов сотрудника и собеседования с HR-менеджером и руководителем направления, где появилась открытая вакансия. Здесь главная проблема состоит в том, что без тестирования по некоторым профессиям (например, повар или его помощник)

сложно определить профессиональные навыки. То есть оценить насколько вкусно и эстетично готовит повар, оперативно и качественно ведет свою работу помощник повара можно непосредственно в процессе выполнения своих обязанностей.

Как было выше рассмотрено на текучесть персонала оказывает отсутствие полноценного процесса адаптации. Формально во время найма на работу человек получает предварительную информацию об организации. Затем следует ознакомление с требованиями к работе. В процессе адаптации нового работника ресторана не всегда уделяется внимание социально-психологической адаптации (вхождение в трудовой коллектив, овладение ценностями организационной культуры).

Для того чтобы дать характеристику движению персонала рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей (таблица 5,6):

- коэффициент оборота по приему рабочих;
- коэффициент оборота по выбытию;
- коэффициент постоянства состава персонала организации.

Таблица 5 – Анализ движения персонала ресторана "Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца»

Показатель	Год			Изменение за период	
	2019	2020	2021	абсолютное, чел.	темп прироста, %
Принято на предприятие	15	49	14	-1	-6,67
Выбыло с предприятия	14	12	14	0	0,00
В том числе:					
на учебу	2	1	1	-1	-50,00
в Вооруженные силы РФ	0	0	1	1	100,00
на пенсию	1	1	0	-1	-100,00
по собственному желанию	10	9	10	0	0,00
за нарушение трудовой дисциплины	1	1	2	1	100,00

Таблица 6 - Анализ показателей движения персонала ресторана "Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца»

Показатель	Год			Изменение за период	
	2019	2020	2021	абсолютное, чел.	темп прироста, %
Среднесписочная численность работающих	63	100	100	37	58,73
Коэффициент оборота:					
по приему	0,24	0,49	0,14	-0,10	-41,20
по выбытию	0,22	0,12	0,14	-0,08	-37,00
Коэффициент текучести персонала	0,17	0,10	0,12	-0,05	-31,27

Из таблиц 5 и 6 видно, что на анализируемом предприятии на всех продолжительности исследуемого периода коэффициент приема выше коэффициента выбытия, вследствие чего численность выросла до 100 человек. Коэффициент текучести персонала в 2021 году 0,12%, это ниже чем в 2019 году, но выше чем в 2020 году. Его величина (в допустимом значении 5-7%) свидетельствует о нестабильности численности персонала предприятия.

Далее рассмотрим структуру персонала по категориям в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» по категориям и его изменение

Категория	2019 г., чел.	2020 г., чел.	2021г., чел.	Отклонение 2021/2020, %	Отклонение 2021/2020, %
административный персонал	5	5	5	-	-
обслуживающий персонал	34	62	62	44,12	0,00
производственный персонал	23	33	33	37,50	0,00
Итого	63	100	100	58,73	0,00

Таким образом, проведя детальный анализ кадрового состава и численности ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» можно сделать вывод, что изменения среднесписочной численности в 2021 году по отношению к 2020 году не было. Что характеризует кадровую политику и менеджера HR с положительной стороны, установленный уровень персонала по категориям удастся выдержать, тем самым не иметь простоев и трудностей с взаимозаменяемостью у ресторана не встанет. В 2020 году по отношению к 2019 году количество персонала по всем категориям кроме административного

персонала увеличилась, суммарно на 58,73%, что связано с расширением бизнеса.

Таким образом, основную долю в структуре персонала занимает обслуживающий персонал, к которому относятся те работники, которые контактируют с клиентами и непосредственно отвечают за качество обслуживания в заведении, – менеджеры, официанты, бармены, хостес.

Вторая по численности категория персонала – производственный персонал. В эту категорию входят повара, технологи, сушисты, кулинары, кондитеры и т.д., то есть те, кто занимается приготовлением пищи.

Третья по численности категория персонала – административный персонал, к которому относятся управляющий рестораном, бухгалтер и менеджеры.

Полноту использования персонала можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним работником за анализируемый период времени, а также по степени использования фонда рабочего времени (таблица 8).

Таблица 8 – Использование трудовых ресурсов предприятия

Показатель	2019	2020	2021	Отклонение	
				Абсолютное	темп прироста, %
Товарооборот, тыс. руб.	14 505	23 687	27 596	13091	90,25
Среднесписочная численность:					
административный персонал	5	5	5	0	0,00
обслуживающий персонал	34	62	62	28	44,12
производственный персонал	23	33	33	10	43,48
Удельный вес производственных в общей численности, %	37,10	37,93	37,93	0,83	2,25
Отработано дней одним рабочим за год	199	201	203	4	2,01
Средняя продолжительность рабочего дня для категорий обслуживающего и производственного персонала, ч	12	12	12	0	0,00
Средняя продолжительность рабочего дня для категории административного персонала, ч	8	8	8	0	0,00
Общее количество отработанного времени:					
Всеми рабочими за год, чел.-ч	140 928	198 528	198 528	57600	40,87
В том числе одним рабочим, чел.-ч	2236,95	1985,28	3151,24	914,29	40,87

Продолжение таблицы 8

Среднегодовая выработка, тыс. руб:					
Одного работающего	230,24	236,87	275,96	207,79	90,25
Одного рабочего	254,47	288,87	336,54	82,06	32,25
Среднедневная выработка рабочего, тыс., руб.	72,89	117,85	135,94	63,05	86,50
Среднечасовая выработка рабочего, руб.	102,92	119,31	139,00	36,08	35,05

По данным таблицы 8 можно сделать следующие выводы: приведение численности производственного персонала к нормативу штатного расписания, то есть его увеличение на 37,93%, что соответствует 33 человекам производственного персонала, при росте товарооборота на 224% по сравнению с предыдущим периодом. При полном комплектовании штата, условие эффективного производства – это опережающие темпы прироста объемов производства. По всем показателям выработки видна положительная динамика. Эффективность трудовых затрат во времени подтверждена двукратным увеличением среднечасовой выработки. Ее значение в 2021 году достигло 139 руб./час.

Анализ использования персонала, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста его оплаты. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов товарооборота. В связи с этим использование средств на оплату труда на предприятии, в том числе общественного питания имеет большое значение. В ресторане «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» применяется повременная оплата труда. Также обслуживающий персонал и производственный (шеф-повар) имеет дополнительный доход в виде чаевых. Исчисление последних в настоящей квалификационной работе не проведено, ввиду отсутствия точной информации о размере и количестве данного бонуса. Повременная форма оплаты труда используется на анализируемом предприятии, так как трудно измерить и контролировать количество труда, и выработка далека

от критической. Преимуществами системы являются простота, легкость реализации, легкость начисления, обеспечение хороших отношений между работниками. Базируется на тарифных ставках и квалификации работников. Недостатками являются низкий уровень стимулирования, терпимость к плохим показателям. По итогам месяца, при условии, выполнения плана по товарообороту, начисляется дополнительная премия.

В таблице 9 и на рисунке 6 представлен расчет темпов роста производительности труда и темпов роста среднемесячной заработной платы «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» за 2019 – 2021 гг.

Таблица 9 – Динамика заработной платы в 2019-2021 гг. по категориям персонала ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»

Наименование показателя	2019	2020	2021	Отклонение			
				Абс. 2020/2019	Темп прироста, %	Абс. 2020/2019	Темп прироста, %
Товарооборот, тыс. руб.	14 505	23 687	27 596	9182	63,30	3909	16,50
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	19 667 556	31 889 496	35 074 560	12221940	62,14	185064	9,99
Численность персонала, чел.	63	100	100	37,00	58,73	0,00	0,00
Среднемесячная заработная плата, тыс.руб.	312183	318895	350746	6711,53	2,15	31850,64	9,99
Среднегодовая выработка одного работающего, тыс.руб.	230,24	236,87	275,96	6,63	2,88	39,09	16,50

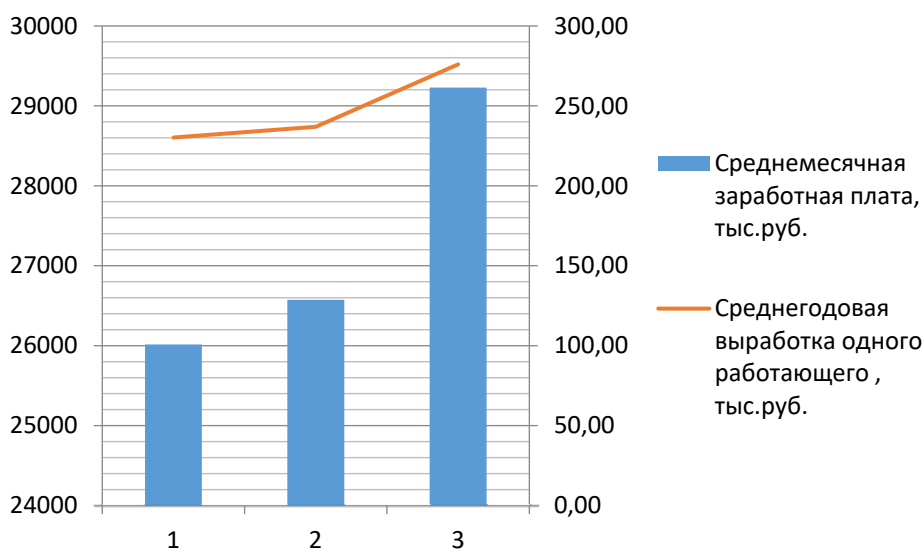


Рисунок 6 – Динамика изменения среднемесячной заработной платы и среднегодовой выработки на одного работающего

Среднегодовая выработка составит:

в 2019 г.: $14\,505 / 63 = 230,23$ тыс.руб.

в 2020 г.: $23\,687 / 100 = 236,87$ тыс.руб.

в 2021 г.: $27\,596 / 100 = 275,96$ тыс.руб.

Коэффициент роста среднемесячной заработной платы и выработки составят (2021 год относительно 2020 года), в рублях:

$$K_{з/пл.} = 29,229 / 26,575 = 1,099$$

$$K_{выраб} = 275,96 / 236,87 = 1,16$$

Коэффициент соотношения темпов роста выработки и среднемесячной заработной платы составит:

$$K_{выр} / \text{среднем з/пл} = 1,066 / 1,099 = 0,97.$$

Темпы роста выработки опережают темпы роста среднемесячной заработной платы, что оценивается с положительной стороны. За анализируемый период коэффициент превышения темпов роста среднемесячной заработной платы над темпами роста производительности труда составил 0,97, то есть за данный период происходило неэффективное использование средств на оплату труда. Для восполнения упущенной выгоды от нерационального использования рабочей силы кадровой политике совместно с администрацией ресторана необходимо наращивать товарооборот. Изменение себестоимости за счет относительного изменения затрат на заработную плату может быть рассчитано по формуле 2.1:

$$\Delta C_i = \left(\frac{Y_{\text{ср.з.п.}}}{Y_{\text{п.тр}}} - 1 \right) * y, \quad (2.1)$$

где $Y_{\text{ср.з.п.}}$ - индекс роста (изменения) средней заработной платы, доли един.;

$Y_{\text{п.тр}}$ - индекс роста (изменения) выработки, доли един.;

y - доля заработной платы в полной себестоимости продукции, %.

Доля заработной платы в себестоимости продукции составит в 2021 году:

$$y = 2922 \text{ тыс.руб. (фонд оплаты труда)} / 21\,589 \text{ (себестоимость)} \times 100 = 1,35\%$$

$$\Delta C_i = \left(\frac{1,099}{1,16} - 1 \right) \times 13,5 \times 100 = -7\%$$

Так, себестоимость уменьшилась на 7% в анализируемом периоде по сравнению с 2020 годом за счет увеличения выработки.

Так же в ресторане применяются надбавки за исполнение обязанностей временно отсутствующего сотрудника.

В целом заработная плата сотрудников анализируемого предприятия строится, не отклоняясь от трудового законодательства. Так, заработная плата (оплата труда работника) состоит из 4 частей:

- вознаграждение за труд, размер которого зависит от таких факторов как квалификация работника, сложность, количество, качество и условия выполняемой работы;
- компенсационные выплаты – доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и иные выплаты компенсационного характера;
- стимулирующие выплаты - доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты.

Рассмотрим в таблице 10 структуру выплат работникам анализируемого субъекта.

Таблица 10 - Структура выплат работникам ресторана ««Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»»

Показатель	Год			Изменение за период	
	2019	2020	2021	абсолютное, чел.	темп прироста, %
Среднесписочная численность персонала, чел	63	100	100	37	58,73
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	1 638 963	2 657 458	2 922 880	1283917	78,34
в том числе:				0	
выплаты по тарифным ставкам, окладам	1 196 443	2 072 817	2 367 533	1171090	97,88
выплаты компенсирующего характера, связанные с условиями труда	98 338	106 298	175 373	77035	78,34

Продолжение таблицы 10

выплаты компенсирующего характера, связанные с режимом дня (сверхурочные, работа в выходные, праздничные)			163 896	186 022	263 059	99163	60,50
выплаты за неотработанное время(отпуск, ученический отпуск, больничный, гособязанность)			180 286	292 320	116 915	-63371	-35,15

В ходе анализа установлено, что в структуре выплат работникам отсутствуют Социальные выплаты, учитывая, что законодательство регламентирует социальные выплаты как рекомендуемые, но не обязательные, многие предприятия общественного питания обходят данный вид затрат, чтобы не увеличить себестоимость производства. При этом именно социальные выплаты являются гарантом стабильности и доверительных отношений между работником и работодателем. В анализе выше также было отмечено, что одной из основных причин увольнения из ресторана стало именно отсутствие социального пакета. Руководству предприятия стоит учесть данное обстоятельство, пересмотреть структуру выплат в фонде оплаты труда.

Также к рекомендациям по совершенствованию управления персонала в настоящей квалификационной работе следует отнести пункт разработки и внедрения социальных льгот в политику рассматриваемого субъекта.

Проведем анализ рентабельности персонала в таблице 11.

Таблица 11 - анализ рентабельности персонала ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»

Наименование показателей	2019	2020	Темп прироста, %	Откл.,	2021	Темп роста, %	Откл.,
				(+,-)			(+,-)
Прибыль от реализации продукции, тыс.руб.	1401	3779	169,74	1401	5509	45,78	1730
Среднесписочная численность персонала, чел	63	100	58,73	63	100	0,00	0
Товарооборот, тыс. руб.	14505	23687	63,30	14505	27596	16,50	3909
Прибыль на одного работника, тыс.руб.	22,24	37,79	69,93	22,24	55,09	45,78	17,3
Рентабельность продаж, %	9,66	15,95	65,18	9,66	19,96	25,13	4,01

Из таблицы 10 следует, что прибыль на одного работника анализируемого ресторана имеет тенденцию к увеличению, в 2019 году данный показатель составил 22,24 тыс.руб., в 2020 году 37,79 тыс.руб., в 2021 году прибыль на одного работника увеличилась на 45,78% (или на 17,3 тыс. руб.) и составила 55,09 тыс.руб. Так рентабельность персонала имеет тенденцию к росту, что положительно характеризует деятельность ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца».

Учитывая выявленные достоинства и недостатки действующей в ресторане «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» системы управления персоналом, следует разработать комплекс мероприятий, направленных на совершенствование управления персоналом предприятия, основанный на более тщательной мотивации персонала в части обеспечения выплат социального характера, систематизации процесса кадрового делопроизводства, внедрение корпоративной этики, основанной на взаимопомощи, творчестве и самореализации каждого сотрудника, регулярное применение тренингов и обучающих семинаров, позволяющих поддержать и повышать квалификации работников на должном уровне.

3.3 Мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»

Ресторан «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» в настоящий момент находится на переломном этапе своего развития. Учитывая происходящее в мировой экономике - коллапс, связанный с пандемией и вытекающие последствия, ставят остро вопросы во всех направлениях административно-хозяйственной и финансовой деятельности. В кадровой политике наиболее критичным является вопрос об удержании высококвалифицированного персонала в условиях отсутствия спроса на услуги общественного питания и, соответствующего ограничения финансовых ресурсов на выплаты заработной платы.

С учетом проведенного анализа и экономической обстановкой в стране и мире, работникам ресторана необходимость обеспечения определенного уровня стабильности станет неким гарантом после выхода отрасли в привычную жизнь. Учитывая, что финансово-экономическое положение ресторана «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» с 2019 года растет по всем показателям (товарооборот увеличился на 16,5%, выработка на человека возросла на 16,6%, рост заработной платы на 9,9%), можно сделать вывод об успешности реализации стратегии проекта совмещенной кухни. Следовательно, нельзя менять концепцию бизнеса на прямой к выходу из кризиса, иметь инструменты совершенствования системы управления персоналом актуально и на сегодняшний день. Хотя общую концепцию определяет владелец, персонал намного лучше понимает своих клиентов и их пожелания, поэтому любое совершенствование необходимо проводить, опираясь на потенциал и мнение команды относительно работы с гостями, оформления интерьера, закупки продуктов и создания блюд.

3.4 Пути совершенствования действующей системы управления персоналом

При взаимодействии с работниками ресторана «Мистор Чанг и Кинг-Конг пицца», в контексте встреч и обсуждения острых проблем в профессиональной деятельности, четко обозначились стороны, где необходимо вмешательство руководства с целью удержания высококвалифицированных кадров, а именно:

- организовать для работников систему льгот, учитывающую индивидуальные характеристики работников;
- обозначить сотрудникам чёткие перспективы карьерного развития и способы их достижения;
- разработать мероприятия, способствующие снижению монотонности работы, повышающие её разнообразие;
- создать условия, в которых сотрудники смогли бы проявлять самостоятельность и инициативу;
- разработать ряд мероприятий, способствующих укреплению командного духа и росту лояльности работников по отношению к организации.

При условии внедрения представленных мероприятий руководство ресторана «Мистор Чанг и Кинг-Конг пицца» добьется положительных социально-экономических и финансово-экономических результатов.

3.5 Разработка программы нематериальной мотивации персонала

Ресторан «Мистор Чанг и Кинг-Конг пицца» имеет четкую отработанную систему оплаты труда, с учётом последних изменений в области работы персонала было пересмотрено премиальное положение. Основной особенностью нового премиального положения стала увязка премий не только с индивидуальными результатами работы, но и с результатами работы всего коллектива в целом. Поэтому что касается монетарной стороны системы мотивации персонала, то она функционирует в нормальном режиме и все

сотрудники удовлетворены. Задачей стало провести анализ материальной немонетарной системы вознаграждения. Согласно проведенному исследованию, удалось установить, что привлечь и удержать квалифицированных специалистов поможет грамотно разработанный перечень льгот. В результате проведенного анкетирования во второй главе было выявлено, что отсутствие социального пакета является одной из ведущих причин увольнения.

Для самого работника соцпакет – это, прежде всего, фактор, влияющий на выбор работодателя. Особенно это касается квалифицированных кадров. Это некий стимул, непосредственно влияющий на результат деятельности человека в компании. Для самой фирмы — конкурентное преимущество перед другими участниками сферы в борьбе за профессиональных сотрудников.

Социальный пакет можно разработать исходя из двух параметров оценки:

Во-первых, в соответствии с иерархической структурой организации: один набор льгот – для сотрудников и рабочих, другой – для административного персонала.

Во-вторых, в соответствии с системой грейдов: чем выше грейд, к которому относится должность, тем больше набор (или на большую сумму) предоставляемых льгот.

В настоящий момент анализируемый объект имеет в своем составе большое количество специализаций, весь перечень которых ещё до конца не сформирован и продолжает обновляться, поэтому разрабатывать систему грейдов на данном этапе нецелесообразно. Наиболее оптимальным вариантом является построение системы льгот в соответствии с иерархической структурой.

В процессе разработки требуется учесть индивидуальный фактор, то есть формирование пакета льгот с учётом индивидуальных особенностей каждого работника. В этом нам поможет так называемый «принцип кафетерия». Суть этого принципа состоит в следующем: необходимо сформировать 2 – 3 пакета льгот одинаковой стоимостью, но с разным наполнением. Таким образом, у работников будет возможность выбрать тот пакет льгот, который бы их максимально удовлетворил и мотивировал на достижение результатов. В ходе

проведенного опроса был получен список льгот, которые будут мотивировать рабочих в наибольшей степени. К таким льготам относятся: оплата обеда, бензина на определенную сумму, проездного на общественный транспорт, мобильной связи, деткой путевки, собственной путевки, санаторной путевки, занятий в фитнес – центре, медицинской страховки, что особенно актуально в период пандемии.

На основании рассмотренных вариантов полученные пакеты решений представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Ежегодные затраты на разновидности предоставляемых льгот

Пакет №1	Стоимость руб.	Пакет №2	Стоимость руб.	Пакет №3	Стоимость руб.
Оплата обеда	21200	Оплата бензина на сумму 2000 руб./месяц	24000	Оплата медицинской страховки	19000
Оплата проездного на общественный транспорт	9800	Оплата мобильной связи 700 руб./месяц	8400	Оплата фитнес-центра	17000
Оплата детской путевки	29000	Оплата своей собственной путевки в размере оклада	27600	Оплата санаторной путевки	24000
Итого:	60000		60000		60000

В таблице 12 представлены три пакета льгот, каждый из которых равен в сумме 60 000 рублей ежегодно. Данные системы льгот разработаны с учетом потребностей сотрудников ресторана, так как основной задачей было решение вопроса об удержании высококвалифицированных кадров всех категорий. Таким образом, условие учесть индивидуальный фактор - соблюдено, сотрудники смогут выбирать наиболее подходящий для них список. Выбранный список льгот будет предоставляться работнику после успешного прохождения им испытательного срока, один раз в год. По двум последним пакетам льгота станет хорошим бонусом к очередному отпуску, так как предусматривает отдых в условия санатория либо путевку на отдых.

Теперь рассмотрим ежегодные затраты ресторана на предоставление данной стимулирующей системы.

$$Z_{\text{общ}} = Z_{\text{год}} \times Ч_{\text{факт}} \quad (1),$$

Фактическая среднесписочная численность сотрудников ресторана на конец 2021 года составляет 100 человека, поэтому:

$$Z_{\text{общ}} = 60\,000 \times 100 = 6\,000\,000 (\text{руб.})$$

При внедрении в ресторане «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» данной программы мотивации возможно, при относительно небольших затратах (не более 5% от основного фонда оплаты труда в год), получить значительный мотивационный эффект, повысить заинтересованность сотрудников и создать стремление прикладывать больше усилий в деятельности, а также закрепить свой стаж на анализируемом объекте. Экономический эффект от предложенного мероприятия возможно, только прогнозировать. Для оценки эффективности был проведен «он-лайн» опрос, по средствам социальных сетей, среди участников группы чата ресторан «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца». В ходе анкетирования 73% респондентов ответили отрицательно на вопрос: «Легко ли бы Вы расстались с предоставляемыми рестораном льготами?». Можно сделать вывод, что 73% человек будут заинтересованы и при условии предоставления предложенных льгот не покинут ресторан. Тем самым, это будет способствовать снижению коэффициента текучести кадров, который на данный момент равен 12%.

$$K_{\text{тек.р.}} = Ч_{\text{тек.р.}} \div Ч_{\text{р}} \quad (2),$$

где $K_{\text{тек.р.}}$ – коэффициент текучести рабочих;

$Ч_{\text{тек.р.}}$ – число уволенных;

$Ч_{\text{р.}}$ – среднесписочная численность рабочих.

В 2021 году в ресторане всего уволено 14 человек, 76% из которых это рабочие, а именно, 11 человек. По собственному желанию уволены 10 рабочих, а нарушения трудовой дисциплины были установлены у двух человек.

Предложенные мероприятия будут способствовать снижению текучести кадров, так как исследование показало, что численность уволенных по причинам текучести кадров уменьшится приблизительно на 73%, что составляет 8 человек. Коэффициент текучести кадров с учётом изменений будет равен:

$$K_{тек.р.} = (11 - 8) \div 100 = 0,033 \text{ или } 3,3\%$$

В результате прогнозируемого сокращения текучести кадров мы можем рассчитать экономию численности:

$$\mathcal{E}_ч = Ч_{р.увол.} \times D_{пот} \div \Phi_{р.ф.} \quad (3),$$

где $\mathcal{E}_ч$ – экономия численности;

$Ч_{р.увол.}$ – число рабочих, уволенных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

$D_{пот}$ – среднее количество рабочих дней, потерянное при одном увольнении;

$\Phi_{р.ф.}$ – номинальный годовой фонд рабочего времени одного работника, дн.

Среднее количество рабочих дней, потерянное при одном увольнении, на анализируемом объекте составляет 27 дней. Связано это, прежде всего с тем, что в целом наблюдается дефицит квалифицированных рабочих кадров, поэтому возникают трудности при поиске новых рабочих.

Номинальный годовой фонд рабочего времени за 2021 год равен 186 дней: календарный фонд – выходные и праздничные дни.

Подставляя имеющиеся данные в формулу (3), получаем:

$$\mathcal{E}_ч = 8 \times 27 \div 186 = 1,16 \approx 1(\text{чел.})$$

Экономия численности при сокращении коэффициента текучести кадров до 1,16% составляет 1 человека.

Зная экономию численности, можно просчитать изменение производительности труда:

$$\Delta ПТ = (\text{Э}_ч \times 100) \div (\text{Ч}_р - \text{Э}_ч) \quad (4),$$

где $\text{Ч}_р$ – расчетная численность рабочих;

$\text{Э}_ч$ – экономия численности за счёт реализации резервов.

$$\Delta ПТ = (1 \times 100) \div (100 - 1) = 1,01\%$$

Далее рассмотрим увеличение выработки на 1 рабочего с учетом роста производительности в денежном эквиваленте.

Фактическая выработка на 1 основного рабочего в 2021 году составила 275,96 тыс. руб. Учитывая полученный рост в области производительности труда можно рассчитать выработку на 1 рабочего, формулы 5,6:

$$ПТ_2 = \frac{ПТ_1 \times \Delta ПТ}{100} \quad (5),$$

$$ПТ_2 = \frac{275960 \times 101}{100} = 278719 \text{ руб.}$$

$$\Delta ПТ = ПТ_2 - ПТ_1 \quad (6),$$

$$\Delta ПТ = 278719 - 275960 = 2759,6 \text{ руб}$$

Таким образом, рост выработки принесёт ресторану «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» сумму в размере (7):

$$В_{\text{от реал. мер-я}} = I_{\text{на 1 осн. раб.}} \times \text{Ч}_р \quad (7),$$

где $В_{\text{от реал. мер-я}}$ – выручка от реализованного мероприятия,

$I_{\text{на 1 осн. раб.}}$ – изменение выработки на одного основного рабочего,

$\text{Ч}_р$ – среднесписочная численность рабочих.

$$В_{\text{от реал. мер-я}} = 2759,6 \times 100 = 275600 \text{ (руб.)}$$

Снижение текучести кадров, как итог, экономия численности персонала – это лишь один из факторов роста производительности труда.

Также предлагаемая система льгот в ресторане «Мистор Чанг и Кинг-Конг пицца» будет способствовать:

– закреплению персонала на предприятии;

- улучшению социально-психологического климата;
- повышению лояльности сотрудников по отношению к предприятию;
- повышению производительности труда не только за счет экономии численности, но и за счет увеличения интенсивности работы;
- снижению затрат, необходимых при найме и увольнении сотрудников.

3.6 Разработка карты аттестации персонала

Следующим мероприятием, направленным на совершенствование системы управления персоналом, станет разработка карты аттестации. Цель – построение эффективной и профессиональной команды в ресторане через оценку знаний, умений, достижений сотрудника ресторана с привязкой к мотивации и карьерному росту.

По результатам аттестации можно строить план обучения сотрудников, план их карьерного роста, как вертикального, так и профессионального горизонтального, в условиях сокращенной численности после кризиса, вызванного пандемией, взаимозаменяемость даст нужную гибкость в управлении кадрами. Кроме того, результаты аттестации помогают создать эффективную систему финансовой и нематериальной мотивации. Задача аттестационной комиссии – не признание факта удовлетворительного потенциала работников, а наоборот, выявление слабых мест, пробелов, ошибок и зон развития каждого сотрудника и команды в целом.

Для начала следует подготовить все необходимые материалы, а именно: должностные инструкции на каждую должность, положение об аттестации, где будут оговорены критерии оценки персонала, причем одинаковые для всех, описана процедура аттестации. Затем следует ознакомить под роспись всех работников с положением об аттестации персонала. Далее формируется аттестационная комиссия.

Процедура аттестации, начинается с аттестационного представления каждого сотрудника, в состав которого помимо анкетных данных, входят:

- содержание выполняемой работы;
- сложность работы;
- качество выполнения работы;
- отношение к работе (инновационные начала, принятие ответственности, работоспособность, поведение в нестандартных ситуациях и т.д.);
- сотрудничество с коллегами;
- активность в жизни коллектива.

Также необходимо рассмотреть мнения коллег аттестуемого, и проанализировать служебные характеристики, ранее составленные на работника.

Далее проходит организация обсуждения возможных вопросов между аттестационной комиссией и сотрудниками подразделения, в котором работает аттестуемый, а также беседа с работником после его ознакомления с представлением - характеристикой. После этого аттестационной комиссией выносится решение в отношении работника: соответствует занимаемой должности без замечаний; то же с замечаниями, в том числе необходимости учёбы повышения квалификации и др.; занимаемой должности не соответствует с рекомендациями по дальнейшему использованию работника в организации или возможное увольнение.

Важно провести аттестацию с комплексным подходом к вопросам деятельности ресторана. Поэтому блоков должно быть несколько. Так, например:

- гостевая оценка — оценка ресторана со точки зрения гостей. Здесь задействуется система «Тайный гость», данные всех анкет за тестируемый период анализируются, и выставляется балл в аттестационный лист сотрудника;
- финансовая оценка — достижение рестораном определенных цифр доходов и расходов, а также индивидуальные достижения поставленных финансовых планов конкретным сотрудником;

- оценка выполнения стандартов по клн — соответствие нормам и требованиям, установленным в компании (оценка проводится управляющим ресторанами или менеджером из ЦО, ответственным за работу ресторанов);
- санитарная оценка – соблюдение заведением/сотрудником санитарных норм и требований;
- итоговая аттестационная оценка — оценки, полученные на практической и теоретической аттестационной защите.

Итогом проведения аттестации должна стать разработка индивидуальных карьерных карт с учётом личных пожеланий и требований.

Разработка схемы продвижения по карьерной лестнице призвана решать двойную задачу: снять напряжение среди коллег соответствующей категории, которое создалось в результате неудовлетворения ими соответствием занимаемой должности, и способствовать удержанию рабочих на своих служебных местах, обозначив горизонты должностного роста.

Рассмотрим три направления карьеры:

- вертикальное – подъём на более высокую ступень структурной иерархии;
- горизонтальное – перемещение в другую функциональную область деятельности, также сюда можно отнести расширение или усложнение задач на прежней ступени;
- центростремительное - кадровый резерв административного звена.

После внедрения в систему управления карьерой индивидуальной карьерной карты проанализировать эффективность настоящего совершенствования можно рассматривать, анализируя изменение следующих показателей:

- текучесть кадров;
- продвижение в должности (сравнение процентных показателей);
- отношение получивших повышение работников к общему числу работников в группе);

- занятие освободившихся ключевых должностей работниками организации и работниками, принятыми со стороны;
- степень удовлетворенности персонала процессом управления карьерой путем проведения опросов среди работников.

Разработанное мероприятие позволит снизить текучесть кадров всех категорий рабочих, сохранить высококвалифицированные кадры на рабочих местах, заинтересовать их в дальнейшем развитии, привлечь достаточное количество молодежи. А также мероприятие будут способствовать повышению благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Реализация данного мероприятия не требует со стороны руководства ресторана никаких материальных затрат. Горизонтальное направление карьеры обеспечит взаимозаменяемость работников в условиях кризиса, например, наибольшая по численности категория обслуживающего персонала по итогам выявленных в ходе аттестации резервов, может временно функционировать на кухне, заниматься доставкой блюд на дом. Функциональные обязанности и сроки определяет непосредственный руководитель. Заработная плата остается без изменений.

Стоит учитывать, что положительные результаты аттестации работников важны, но состав команды со временем может меняться. Ресторанный бизнес очень подвижный, поэтому и организаторам бизнеса необходимо быть живыми и гибкими, в том числе и в концептуальном подборе персонала. Персонал должен уметь адаптироваться к новым условиям и занимать активную жизненную позицию. Так, для ресторана в крупном торговом центре актуально выйти на аутсорсинг и на выходные дни приглашать дополнительный персонал, возможно, менее квалифицированный, но готовый работать в графике выходного дня.

3.7 Образовательная программа наставников навыкам управления младшим обслуживающим персоналом

Следующим этапом совершенствования системы управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» является обучение наставников (сотрудников с опытом работы более 3-х лет) навыкам нематериальной мотивации. Сотрудники младшего обслуживающего персонала, как правило, не в полной мере удовлетворены работой с непосредственным руководителем, наставником, либо более опытным коллегой им бы хотелось, чтобы последние способствовали проявлению инициативы, предоставляли самостоятельность, делегировали полномочия и т.д., поэтому проведение тренинга для наставников и руководителей ресторана «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» станет эффективным нововведением.

Для экономии денежных средств организацию и проведение тренинга предлагается провести HR-менеджеру. Наиболее актуальной установлена тема тренинга: «Нематериальная мотивация» с индивидуальной сессией для каждого участника. Аналогичный тренинг в бизнес-школах города Екатеринбурга будет стоить 29 900 рублей для каждого участника. Так, руководству ресторана предстоит разово оплатить курс HR - менеджеру, которые впоследствии проведет курс персоналу ресторана. Также с учетом большей эффективности данного мероприятия автором будут предложены к рассмотрению тематические модули обучения, которые с общей программой курса выстроят универсальный образовательный плацдарм.

Целью проведения данного тренинга должно стать практическое овладение методами нематериальной мотивации сотрудников (в том числе коуч – техниками) и внедрение их в практику управления. Коуч – техники позволят в области управления сотрудниками с максимальным эффектом транслировать подчиненным цели организации и находить возможность объединять их с личными целями каждого сотрудника. Таким образом, происходит не только

процесс мотивации подчиненных, а запускаются процессы самомотивации у каждого из сотрудников.

Форма проведения – интенсивная групповая работа, в программу требуется включить деловые и ролевые игры, упражнения и практические задания. Максимально учитываются личностные особенности каждого участника. Внедрение каждым участником приобретаемых умений в рабочую практику индивидуально сопровождается через систему индивидуальных коуч – консультаций.

В изучаемый курс предлагается включить разработанную автором настоящей квалификационной работы программу тренинга:

- МОДУЛЬ 1. Трансляция целей в процессе постановки задач:
 - а) стратегические и фактические цели (личные и организационные) трансляция, постановка, адаптация;
 - б) критерии оценки достижения результата;
 - в) как сделать поставленную цель мотивирующим фактором. Основные параметры;
- МОДУЛЬ 2. Стил ь управления:
 - а) власть, влияние. Стил ь управления;
 - б) осознание собственных способов влияния, их «плюсов» и «минусов»;
 - в) приемы мотивации персонала: приказ, манипуляция, сотрудничество;
 - г) выгоды и риски;
 - д) влияние на собеседника. Техники убеждения. Аргументация;
- МОДУЛЬ 3. Манипуляция в системе «руководитель-подчиненный»:
 - а) основные характеристики манипуляции. Механизмы и закономерности. Виды и алгоритмы;
 - б) алгоритм противостояния манипуляции. Техники психологического самбо и информационного диалога;
- МОДУЛЬ 4. Сотрудничество:
 - а) возможность использования коучинг – техник в управлении персоналом;
 - б) основные навыки, необходимые для использования коучинг – техник;

в) конструктивное общение и разрешение конфликтных ситуаций.

Как правильно критиковать, высказывать замечания;

г) техники ведения беседы, снижающие напряжение и способствующие взаимопониманию;

– МОДУЛЬ 5. Синтез управленческих техник:

а) анализ. Методы осуществления анализа. Анализ ограничивающих убеждений;

б) определение возможностей для достижения целей. Различные способы поиска ресурсов;

в) возможности различных техник в зависимости от конкретных ситуаций;

г) создание позитивных установок.

Фактическая численность наставников в 2021 году составляет 16 человек. Соответственно, с учетом предложенных модулей программы акционерам ресторана, возможно сэкономить до 448500 руб. (8)

$$Э_{эф} = K_{чел} \times C \quad (8),$$

$Э_{эф}$ - эффективность предложенного мероприятия;

$K_{чел}$ – количество обученных человек;

C - сумма курса обучения.

$$Э_{эф} = 15 \times 29900 = 448500 \text{ руб.}$$

Наставники, обученные навыкам нематериальной мотивации, будут способствовать созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, смогут заинтересовать своих подчиненных, вследствие чего снизится текучесть кадров, увеличится производительность труда, работа станет более интенсивной и оперативной.

Предложенный ряд проектов и мероприятий, основной задачей которых является - совершенствование системы управления персоналом, нацелен в большей или меньшей степени оказать влияние на отношение работников к труду, итоговой задачей является выявление степени влияния на так называемый индекс мотивации. Под индексом мотивации понимается совокупность таких показателей как: позитивное отношение к работе, желание развиваться в

профессиональном плане, лояльность по отношению к компании, удовлетворенность работой.

Формула, характеризующая влияние каждого из факторов на общий индекс совершенствования мотивации имеет следующий вид(9):

$$I_{\text{совершенствования системы мотивации}} = X_1 + X_2 + X_3, \quad (9)$$

где $I_{\text{совершенствования системы мотивации}}$ – индекс совершенствования мотивации,

X_1 – внедрение системы льгот;

X_2 – проведение аттестации и разработка индивидуальных схем планирования карьеры как для рабочих, так и для специалистов и служащих;

X_3 – обучение руководителей навыкам нематериальной мотивации,

Опираясь на данные экспертного опроса, проведенного в ходе полевых исследований, расставим доли влияния каждого из перечисленных факторов на общий индекс совершенствования управления в формулу (Таблица 13):

Таблица 13 - Влияние предлагаемых факторов на совершенствование системы управления персонала ресторана «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» (данные экспертного опроса)

Фактор	Мероприятие	Доля
X1	внедрение системы льгот	0,5
X2	проведение аттестации и разработка индивидуальных схем планирования карьеры как для рабочих, так и для специалистов и служащих	0,15
X3	обучение руководителей навыкам нематериальной мотивации	0,35

Следовательно, по мнению экспертов, на совершенствование системы управления персонала наибольшим образом влияет разработанная система льгот, далее обучение наставников навыкам нематериальной мотивации и внедрение индивидуальных схем планирования карьеры для всех категорий рабочих.

Затраты на все предложенные мероприятия составляют:

– ежегодные – 6 000 000 (внедрение льгот) -275 600 (увеличение выработки) = 5 724 400 руб;

– единовременные – 29 900 руб. (обучение HR - менеджера).

Экономия численности – 1 человек, рост производительности труда за счет экономии численности – 1.01%.

Данный экономический эффект, экономия численности и рост производительности труда были достигнуты за счет снижения уровня текучести кадров среди рабочих с 12% до 3.3%.

Помимо экономического эффекта, выраженного в денежных единицах, работники ресторана «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» получают ряд социальных положительных моментов от внедрения предложенных мероприятий:

– повышение лояльности к ресторану со стороны сотрудников, за счет принятого в разработку с последующим внедрением пакета социальных льгот;

– улучшение социально - психологического климата в коллективе, за счет разработки карьерной карты работника;

– ротация позволит снизить монотонность, повысить содержательность и привлекательность труда, а также увеличить уровень взаимозаменяемости работников;

– создание карьерных планов будет способствовать повышению заинтересованности и стремлению к развитию персонала;

– обучение наставников поможет снизить уровень социальной напряженности в коллективах, а также повысить отдачу менее квалифицированных работников.

Основным проектом по совершенствованию системы управления персоналом в ресторане «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» стало мероприятие по разработке и внедрению системы льгот. Был выбран именно этот проект с учётом проведения социологического исследования, в ходе которого удалось установить, что именно грамотно разработанный перечень льгот способен привлечь и удержать квалификационных работников. Что касается

теоретического обоснования, выбранного проекта, то, опираясь на анализ зависимости чувства гордости по отношению к предприятию от наличия льгот на неё, можно заключить следующее: чувство гордости своим предприятием определяется наличием льгот для работников (чем больше льгот респонденты отмечали на своих предприятиях, тем чаще встречались положительные чувства по отношению к своему предприятию и наоборот). Выбирая «принцип кафетерия» (два – три пакета льгот одинаковой стоимости, но с разным наполнением), не навязываем каждому сотруднику те или иные льготы, а даём право выбора. Основной целью внедрения льгот является потенциальное снижение текучести кадров на ресторане «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца». С учетом снижения коэффициента текучести кадров до 3,3%. Остальные предлагаемые мероприятия будут способствовать повышению взаимозаменяемости сотрудников, созданию духа сопричастности и взаимовыручки, повышению уровня удовлетворенности сотрудников, что в итоге приведет к формированию благоприятного приятного социально-психологического климата в коллективе. Впоследствии все положительные социальные изменения находят своё выражение при обосновании совокупного экономического эффекта.

4 Социальная ответственность

4.1 Описание рабочего места

Объектом исследования является кабинет директора ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца».

Помещение, в котором находятся рабочие места, имеет следующие характеристики:

- длина помещения (А) – 8 м;
- ширина помещения (Б) – 6 м;
- высота помещения (Н) – 3 м;
- число окон – 2 (размер высота - 2 м, ширина 2,5 м);
- число рабочих мест – 1.

На основании заключения экспертной комиссии по аттестации рабочих мест, проведенной Кемеровским центром метрологии, стандартизации и сертификации, были определены параметры микроклимата, занесенные в карту аттестации рабочего места по условиям труда №15 от 12.06.2008г.

Помещение оборудовано вентиляцией, а также тремя устройствами поддержания климатических условий быстрого охлаждения с функцией обогрева, для поддержания оптимальных климатических условий в помещении. Ежедневно в нем проводят влажную уборку (протирают пыль, моют полы).

В помещении находится один огнетушитель типа ОУ-5 (углекислотный огнетушитель).

На работника оказывают воздействие несколько вредных факторов, так как он находится рядом с компьютерной техникой, что влечет за собой снижение трудовой активности и деятельности.

К таким факторам можно отнести:

- плохая освещенность внутри помещения на рабочем месте;
- ненормативные условия микроклимата;
- воздействия шума;

- воздействие электромагнитных полей и излучений и другое вредное влияние компьютера;

- нерациональное расположение оборудования и неправильная эргономическая организация рабочего места.

Отрицательное воздействие оказывают именно эти факторы, они снижают работоспособность, влияют на здоровье и самочувствие человека.

Микроклимат в офисе:

- температура воздуха поддерживается в оптимальном состоянии за счет кондиционеров, и обогрева в отопительный сезон, она составляет от 23 до 25 С,

- относительная влажность от 40 до 60 %,

- категория работы легкая 1б.

График работы офиса гипермаркета начинается с 9:30 до 18:00, с перерывом на обед с 12:30 до 13:30, суббота, воскресенье выходные дни.

Работа директора гипермаркета связана в основном с программами и общением с сотрудниками, а также оборудованием, принтер, сканер, компьютер, монитор, мышь, которые работают ежедневно без перебоев.

Трудовая деятельность сотрудников ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» заключается в обеспечении качественного и своевременного обслуживания клиентов. Напряженность группы 1а и 1б проявляется в работе с компьютером, означает что за один рабочий день сотрудник может внести не более 40 тыс. символов.

В кабинете установлено 1 рабочее место на котором имеется свой ПК, сканер, принтер, стол, кресло, системный блок, и телефон для внутренней связи, а также тумбочка, которая закрывается специальным ключом.

В ГОСТе 12.0.003-2015 «Система стандартов по безопасности труда. Опасные и вредные производственные факторы. Классификация» можно увидеть целый список факторов, которые оказывают влияние на работу и рабочее место сотрудника.

Микроклимат важен для сотрудников организации, ведь от климата зависит работоспособность сотрудников. Такие факторы, как время года,

условия отопления, наличие кондиционера и увлажнение воздуха в помещения напрямую влияют на микроклимат сотрудника.

Для того что бы работа за компьютером не дала осложнения на осанку и не развилось заболевание остеохондроз следует соблюдать несколько простых правил работ за компьютером:

1. Колени должны быть на уровне бедер или немного ниже. При таком положении ног не возникает напряжение мышц.

2. Нельзя скрещивать ноги, класть ногу на ногу. Это приводит к нарушению циркуляции крови из-за зажатия сосудов. Лучше держать обе стопы на подставке или полу.

3. Так же необходимо сохранять прямой угол (90 градусов) в области локтевых, тазобедренных и голеностопных суставов.

Нормирование электромагнитных полей радиочастот определяется ГОСТ 12.1.006–84 и СанПиН 2.2.2/2.4.1340–03 «Гигиенические требования к персональным электронно-вычислительным машинам и организации работы в организации»

4.2 Анализ выявленных вредных факторов социальной ответственности.

Для эффективной работы в офисе большое значение имеет микроклимат в организации. Один из наиболее важным для офиса считается освещение, обычно в офисах комбинированное освещение - это искусственное и естественное, если уровень освещения недостаточный это ухудшает зрение и трудоспособность работников, приводит к головным болям и оказывает негативное влияние на функционирование всего организма.

Нормы освещения отображаются в регламенте СНиП 23/05/95:

- для работы с компьютером необходимо 300Лк;
- в офисе для обслуживания клиентов от 200Лк;
- для обработки информации и чтении документов нужно не менее 40Лк.

В зависимости от количественной характеристики (уровня концентрации и др.) производственный фактор может стать опасным.

Все факторы делятся на такие как химические, физические, психофизиологические, биологические.

При выборе освещения в офисе необходимо учитывать особенность расположения рабочих мест и качество мебели, она не должна давать блеск от поверхности. Нужно учитывать следующие рекомендации:

- использовать качественные люминесцентные лампы и светильники;
- свет должен быть равномерным, распространен по всему офису;
- использовать как холодный, так и теплые тона освещения;
- если потолки в офисе низкие, лучше использовать источники с направленным и прямым светом.

Таблица 14 - Нормы микроклимата в офисах

Период года	Категория работ	Температура воздуха, С°	Относит. влажность, %	Скорость движения воздуха
1	2	3	4	5
Допустимые				
Холодный	Легкая 1а	21-25	75	0,1
Теплый	Легкая 1а	22-28	55	0,1-0,2
Оптимальные				
Холодный	Легкая 1а	22-24	40-60	0,1
Теплый	Легкая 1а	23-25	40-60	0,1

Регламентом установлено что, работая с компьютером освещенность в рабочей зоне должна быть 300 - 500 люксов. (СанПин 2.2.2/2.4.1340) При этом освещенность экрана монитора не должна превышать 300 Лк, и лампы не должны создавать блики.

Освещение является одним из важнейших факторов трудоспособности, без света невозможно осуществлять никакую деятельность. Дыхание, пульс, кровообращение напрямую зависят от света, его ритма и интенсивности.

То же снижение иммунитета может произойти благодаря длительному световому голоданию, вследствие чего идет нарушение центральной нервной системы, кроме того свет воздействует на эмоции человека, а также на его психику.

Но, если же свет превышает норму, это также вредно для организма, появляется чрезмерная блеклость, тем самым происходит ослепление глаз и внимание работника становится рассеянным.

Безопасность труда повышается, если в помещении источники света расположены и спроектированы правильно. Такое рациональное использование способствует улучшению труда на рабочем месте, что позволяет снизить нагрузку, травматизм и прочие вредные и опасные факторы.

На рабочем месте необходима оптимизация и грамотный расчет системы освещения. Площадь помещения составляет 18 метров квадратных. Важную роль играет система освещения, которую также необходимо правильно выбирать, чтобы свет не был сильно тусклым и наоборот, чрезмерно ярким. Оба перегиба ведут к неблагоприятным последствиям. Поэтому нужно выбрать систему освещения, подобрать и найти источники света.

4.3 Анализ опасных факторов производственной среды

Рассмотрим следующие негативные факторы, которые влияют на производственную среду в ресторане «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца». К ним можно отнести:

- оборудование, так как оно влияет на здоровье, глаза, кисти рук, вызывает боль в суставах, образуется онемение, производит вредное излучение;
- положение тела, напряжение позвоночника, рук и ног, в результате развивается сколиоз и остеохондроз, сотрудники критично портят свою осанку;
- плохая вентиляция, затрудняет дыхание как сотрудникам, так и клиентам в результате ухудшается иммунитет и приводит к ослаблению организма в целом.

Так же нужно не забывать о повышенном уровне шума на рабочем месте, от работы ПК, вентиляции, принтеров, системных блоках.

Важным фактором является опасность поражения электрическим током, норма поверхностного электрического потенциала должна быть не более 500 В. Можно выделить четыре наиболее опасные факторы производства:

- 1 Экстремальные (значительно выше и значительно ниже нормы);
- 2 Электрический ток (критический и самый опасный фактор);
- 3 Оборудование (ПК, принтеры, сканеры, электроприборы);
- 4 Температура воздуха (влияет на производственный процесс в офисе);
- 5 Освещенность (интенсивность, мигающий свет, слишком слабое освещение).

4.4 Охрана окружающей среды

При загрязнении рабочего места, может произойти нарушение производственного процесса. Персональный компьютер является фактором утомления. При длительном воздействии электромагнитных волн появляется ощущение усталости, недомогание, иногда тошнота. Поэтому необходимо в течение рабочего времени делать физические упражнения, от 5 до 10 минут в час достаточно, для того, чтобы получать разгрузку.

Влияние электромагнитных излучений (ЭМИ) на человека. Электромагнитные волны также оказывают вредное воздействие на организм человека. Они могут вызвать головную боль, тошноту, потерю ориентации и другие заболевания.

Если человек сидит в неправильной позе за компьютером, то негативные воздействия могут появиться спустя какое-то время. Для способствования улучшенной деятельности работника следует тщательно и внимательно подбирать интерьер. Для этого стоит обратить на цвета и украшения, перебор той или иной гаммы отрицательно влияет на трудоспособность человека. Иными словами, различные цвета обстановки влияют на человека по-разному - кого-то они раздражают, кого-то успокаивают.

Поэтому, желательно, чтобы работник сам устанавливал определенные предметы по своим местам и, если захотел сменил интерьер. Особую роль играют осветительные установки в помещении, они поддерживают цветовую гамму в лучшей форме, благодаря чему достигается красивый цветовой эффект. Правильная организация работы – важный процесс. Рабочим временем считается время для исполнения рабочих обязанностей (определение ТК ст.91). Так же существует регламент труда и отдыха, рассмотрим который в таблице 15. Таблица 15 - Регламентирование труда и отдыха при работе на персональном компьютере

Категория Работ	Уровень нагрузки			Суммарное время перерывов в течение смены	
	Считывание информации, тыс. печатных знаков	Ввод информации, тыс. печатных знаков	Режим диалога, час	8 час. неделя	12 час. неделя
1	2	3	4	5	6
I	До 20	До 15	До 2	30	70
II	До 40	До 30	До 4	50	90
III	До 60	До 40	До 6	70	120

Для способствования улучшенной деятельности работника следует тщательно и внимательно подбирать интерьер. Для этого стоит обратить на цвета и украшения, перебор той или иной гаммы отрицательно влияет на трудоспособность человека. Иными словами, различные цвета и обстановка влияют на человека по-разному – кого-то они раздражают, кого-то успокаивают. Поэтому, желательно, чтобы работник сам устанавливал определенные предметы по своим местам и, если захотел сменил интерьер.

Особую роль играют осветительные установки в помещении, они поддерживают цветовую гамму в лучшей форме, благодаря чему достигается красивый цветовой эффект.

4.5 Правовые и организационные вопросы обеспечения безопасности

Анализируя правовые документа Российского законодательства, определены основные документы организации, регулирующие трудовые

отношения, таким документом является трудовой кодекс РФ. В своей работе работники офиса совместно с руководителем организации принимает решение, основываясь не только на трудовой кодекс РФ, но и постановления правительства Кузбасса, нормативно-правовые акты органов местного самоуправления.

Выделим пять основных законов, которые должен знать каждый работодатель и использовать их в работе:

- Конституция Российской Федерации принята 12.12.1993 с изменением 01.07.2020г;

- Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197–ФЗ (ред. От 05.04.2021г);

- Федеральный закон «Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний» 02.07.1998 года;

- Федеральный закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» от 23.11.1995 года;

- Закон Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.1992 года (ред. 24.11.1995г.).

Органами, которые контролируют выполнением трудового законодательства, исполнение прав и свободы человека, являются, Госсанэпиднадзор, Госгортехнадзор.

Все нормативные документы и федеральные законы должны быть использованы в работе каждым руководителем в организации, не зависимо от рода деятельности.

Ресторан «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» является коммерческой организацией, которая реализует товары и оказывает различные услуги для клиентов. К нормативным документам относятся такие федеральные законы, как:

- Федеральный закон от 10.01.2002г. №7 ФЗ «Об охране окружающей среды»;

- Федеральный закон от 27.12.2002г. №184 ФЗ «О техническом регулировании»;

Так же ресторан «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» в своей работе использует такие нормативные документы, как: Устав компании; Кодекс этики; Кадровая политика; Конституции Российской Федерации.

Организация в своей деятельности опирается на все выше изложенные документы и нормативные базы. В каждой организации учетная политика является основным документом, который регламентирует ее деятельность. В свою очередь ресторан «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» четко соблюдает все правила и нормативные документы.

4.6 Заключение по разделу «Социальная ответственность»

В заключение можно сказать, что процесс работы в ресторане «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» полностью соответствует всем нормам и требованиям СанПиНа. Микроклимат организации является благоприятным. Так же был проведен анализ внутренних и внешних факторов, которые могут влиять на деятельность сотрудника.

В результате анализа были сделаны следующие выводы:

- анализ факторов внутренней социальной ответственности показал нам, как в организации развита корпоративная культура, выявил, что сотрудники строго придерживаются должностных инструкций и др. правовых документам;

- анализ факторов внешней среды ресторана показал, что организация бережно относится к окружающей среде, готова помочь в кризисных ситуациях, несет ответственность за качество рабочего процесса и здоровья сотрудников;

- Правовые и организационные вопросы в ресторане решаются с мощью нормативно правовой базы, которая соответствует требованию законодательства.

Заключение

Совершенствование системы управления персоналом – сложный процесс, занимаясь которым, приходится анализировать не только кадровый потенциал, но и систему управления предприятием в целом. Управление персоналом в сфере общественного питания ориентировано на повышение качества услуг с целью наиболее полного удовлетворения потребностей населения. Управление персоналом в кризисное время состоит в искусстве менеджера найти для каждого подчиненного индивидуальный план мотивации. Мотивация поможет усилить действия персонала на приоритетных направлениях работы. Немаловажна и моральная мотивация. Людям важно понимать, что их ценят как профессионалов и личностей, они нужны своему предприятию. Люди получают заряд энергии, веру в себя и свою компанию. В условиях стабильной экономической ситуации система управления персоналом также должна иметь свои устойчивые рычаги управления, проявлять постоянную гибкость. Конкуренция в общественном питании выше, чем в любой другой отрасли экономики России.

В теоретической части квалификационной работы были рассмотрены основные понятия и значения системы управления персоналом, в частности в сфере общественного питания, а именно, в ресторанном бизнесе. Описана концепция построения кадровой политики в современных условиях. Задан целевой инструмент формирования управления на многих предприятиях питания - кодекс корпоративной этики, прописаны его цели. В структуре управления персоналом прописаны основные составляющие: планирование ресурсов, комплектация штата, обучение сотрудников, организация института наставничества, разработка корпоративной этики, мотивация персонала и прочее. В ходе исследования понятия «человеческий капитал» установлено, что человеческий капитал предприятий общественного питания – важнейший ресурс.

Сделан вывод, что грамотно выстроенное управление человеческими ресурсами оценивает персонал как ключевой, универсальный ресурс, обеспечивающий компании конкурентное преимущества и вывод на лидирующие позиции в отрасли.

Далее проанализирован российский и зарубежный взгляды на формирование системы управления персоналом на современных предприятиях. За основу были взяты модели, представленные такими регионами как США, Западная Европа, Япония и Россия, соответственно. Во всех рассматриваемых странах аналитиками крупного российского медиа-холдинга РосБизнесКонсалт установлена высокая текучесть кадров, обусловленная короткой карьерной лестницей, невысокой заработной платой, отсутствием социальных льгот, широким рынком вакансий. Отмечено различие в подборе персонала. Поиском работников для зарубежных предприятий занимаются рекрутские агентства, в России данная функция возложена на HR-менеджеров либо целые кадровые службы по управлению персоналом внутри предприятия. Заработная плата, как и в России, делится на постоянную и переменную части. В Америке и Западной Европе внутренняя справедливость в системе оплаты труда достигается путем разработки или корректировки постоянной части с учётом ценности должности и её влияния на результат деятельности компании. Различия связаны, прежде всего, со специфическим менталитетом представителей различных стран и разнообразием культуры. Отмечено, что переменная часть в зарубежных предприятиях строится на системе льгот (benefits), нацеленных на повышение уровня жизни отдельных категорий сотрудников, проявление заботы и, как следствие, получение дополнительного рычага управления. В связи с чем, изучив теоретическую базу, в том числе зарубежный и российский опыт управлением и мотивацией персонала, определена необходимость в некоторых мероприятиях по улучшению системы немонетарной мотивации персонала в России.

В основе квалификационной работы лежит анализ существующей системы управления персоналом ресторана «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца» и выявление существенных недостатков в этой системе. «Мистер Чанг и Кинг Конг пицца»

ресторан азиатской кухни и семейное итальянское меню. Концепция ресторана делает акцент на ключевых компонентах любого хорошего ресторана – кухне и людях.

В 2021 году установлен оптимальный численный состав персонала – 100 человек. Отмечено, что наибольшую долю занимают сотрудники, в возрасте от 20 лет до 30 лет говорит о том, что ресторан «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» имеет уравновешенную структуру персонала по возрасту, и что люди, которые имеют значительный опыт работы за плечами, способны в большей мере передать его молодым работникам ресторана. Можно отметить положительные факторы развития ресторана: с учетом роста товарооборота до 27596 тыс.руб., повысилась выработка до 16,5%.

В ходе анализа движения персонала рассчитан коэффициент текучести кадров, он составил 12%, что подтвердило теоретический аспект высокой текучести кадров на предприятиях общественного питания. В ходе анализа причин увольнения, установленных по анкетам выбывших сотрудников, наиболее распространенными стали: новое место работы и отсутствие гарантий стабильности в виде социальных льгот, а также высокие требования к новичкам. На основании чего к рекомендациям по совершенствованию управления персоналом в настоящей квалификационной работе следует отнести пункт разработки и внедрения социальных льгот в политику рассматриваемого субъекта.

Учитывая выявленные достоинства и недостатки действующей в ресторане «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» системы управления персоналом, следует разработать комплекс мероприятий, направленных на совершенствование управления персоналом предприятия организовать для работников систему льгот, учитывающую индивидуальные характеры работников:

- обозначить сотрудникам чёткие перспективы карьерного развития и способы их достижения;
- разработать мероприятия, способствующие снижению, монотонности работы, повышающие её разнообразие;

- создать условия, в которых сотрудники смогли бы проявлять самостоятельность и инициативу;

- разработать ряд мероприятий, способствующих укреплению командного духа и росту лояльности работников по отношению к организации.

Проанализировав полученные данные, можно сделать вывод, что в целях совершенствования существующей системы управления персоналом необходима реализация следующих мероприятий:

- внедрение системы льгот (указанных в главе 3);
- проведение аттестации и разработка индивидуальных схем планирования карьеры;

- обучение руководителей навыкам нематериальной мотивации.

Реализация именно такого проекта совершенствования системы управления персоналом с учётом специфики заданного в настоящей квалификационной работе предприятия, совокупность предложенных мероприятий будет способствовать следующим социально-экономическим эффектам:

- рост производительности труда;
- снижение текучести кадров;
- экономия численности;
- увеличение прибыли;
- повышение лояльности к предприятию со стороны работников;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- снижение монотонности, повышение содержательности и привлекательности труда;

- обеспечение взаимозаменяемости работников, что, в свою очередь, в условиях кризиса обеспечит динамичную работу во всех направлениях.

Экономический эффект от внедрения системы льгот в ресторане «Мистер Чанг и Кинг-Конг пицца» оценить можно в виде прогноза, коэффициент текучести снизится с 12% до 3,39% экономия численности за счёт снижения

уровня текучести кадров составит 1 человека, рост производительности труда за счёт экономии численности составит 1,01%. Прочие предлагаемые мероприятия: создание карьерной карты по ходу аттестации работников и обучение наставников управлению младшим персоналом будут способствовать повышению взаимозаменяемости сотрудников, созданию духа сопричастности и взаимовыручки, повышению уровня удовлетворенности сотрудников и, как итог, финансового состояния бизнеса в целом.

Список использованных источников и литературы

- 1) Трудовой кодекс РФ [Электронный источник]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/, свободный.
- 2) Услуги общественного питания. Требования к персоналу. ГОСТ 30524-2013: дата введения 2016-01-0. – Москва: Изд-во Стандартиформ, 2013, 25с.
- 3) Кодекс корпоративной этики ООО «Азия мастер» [Электронный источник]. – <https://asia-master.ru/>, свободный.
- 4) Беликова И. П. Управление персоналом: учеб. пособие (краткий курс лекций) / И. П. Беликова; Ставропольский гос. аграрный ун-т. - Ставрополь: Изд-во СтГАУ, 2014. - 64 с.
- 5) Хмырова С.В. Ресторанный маркетинг: «Социально-культурный сервис и туризм», «Экономика и управление на предприятии (в сфере сервиса)», «Менеджмент в сфере услуг», «Управление персоналом» / С.В. Хмырова. — Москва: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2019.-255 с.
- 6) Рязанцев А., Кривицкая И., Кафе, бар, ресторан. Ключевые стандарты регламенты работы, управление персоналом/ А.Рязанцев, И.Кривицкая//1000 Бестселлеров.-2021,С.154.
- 7) Райли, Майкл. Управление персоналом в гостеприимстве: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом» (062100) и сервиса (230000) / М. Райли; Пер. с англ. — Москва: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2019. — 191 с.
- 8) Суслов Г. В. Управление персоналом организации: учебное пособие / Г.В. Суслов. — Москва: РИОР: Изд-во ИНФРА-М, 2020. — 154 с.
- 9) Соломанидина Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация

персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 312 с.

10) Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. - Москва: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 439 с.

11) Королев В. И. Основы менеджмента: Учебное пособие / Всероссийская академия внешней торговли; Под ред. В.И. Королева. - Москва: Магистр: Изд-во ИНФРА-М, 2021. - 624 с.

12) Человеческий капитал организации в разрезе стоимости бизнеса: монография / О.Ю. Ворожбит, Т.Е. Даниловских, И.А. Кузьмичева, А.А. Уксуменко. — Москва: РИОР: Изд-во ИНФРА-М, 2020. — (Научная мысль). — 149 с.

13) Нижегородцев Р. М. Человеческий капитал: теория и практика управления в социально-экономических системах: монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2019. — 290 с.

14) Голованова Е. Н. Инвестиции в человеческий капитал предприятия: учеб. пособие / Е.Н. Голованова, С.А. Лочан, Д.В. Хавин; под общ. ред. А.М. Асалиева. — Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2021. — 88 с.

15) Пласкова Н. С. Методология учетно-аналитического обеспечения системы управления инновационной деятельностью: монография / Н.С. Пласкова, Т.А. Полянская, Н.А. Проданова. — Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2020. — 179 с.

16) Злыгостев В. Управление по Японски/В.Ю. Злогырев/Академия Естествознания. – 2016, - 203с.

17) Гелета И. В. Экономика и социология труда: Учебное пособие / Гелета И.В., Коваленко А.В. - Ростов-на-Дону: Изд-во Феникс, 2016. - 248 с.

18) Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: Монография/РяховскаяА.Н., КованС.Е. - Москва: Изд-во НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 169 с

19) Фридман А. М. Экономика предприятий торговли и питания потребительского общества: учебник / А. М. Фридман. - 6-е изд., стер. — Москва: Изд-во Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. — 656 с.

20) Фридман А. М. Экономика предприятия общественного питания: учебник для бакалавров / А. М. Фридман. — 2-е изд., стер. — Москва: Изд-во Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 462 с.

21) Фридман А. М. Основы экономики, менеджмента и маркетинга предприятия питания: Учебник / Фридман А.М. - Москва: Изд-во ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2021. - 229 с.

22) Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: учебник / А.Д. Бобрышев, В.М. Тумин, К.М. Тарабрин [и др.] ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. А.Д. Бобрышева, д-ра экон. наук, проф. В.М. Тумина. — Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2020. — 289 с.

23) Денисова Н. И. Коммерческая деятельность предприятий торговли: Учебное пособие / Н.И. Денисова. - Москва: Магистр: Изд-во ИНФРА-М, 2020. - 480 с.

24) Бурмистрова Л. М. Финансы организаций (предприятий) : учебное пособие / Л.М. Бурмистрова. — 2-е изд. — Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2020. — 224 с.

25) Венецианский А. С. Технологии ресторанного сервиса: лабораторный практикум / А. С. Венецианский, С. Б. Косян, А. К. Мамахай. - Волгоград: Изд-во Волгоградский ГАУ, 2016. - 104 с.

26) Технологии обучения и развития персонала в организации: учебник / под ред. М.В. Полевой. — Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2020. — 256 с.

27) Человеческий капитал организации в разрезе стоимости бизнеса: монография / О.Ю. Ворожбит, Т.Е. Даниловских, И.А. Кузьмичева, А.А. Уксуменко. — Москва: РИОР: Изд-во ИНФРА-М, 2020. — (Научная мысль). — 149 с.

- 28) Жигун Л. А. Теория организации и организационная деятельность: монография тезауруса: словарь / Л.А. Жигун. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2021. — 240 с.
- 29) Бизнес-анализ деятельности организации: учебник / Л.Н.Усенко, Ю.Г.Чернышева, Л.В. Гончарова [и др.]; под ред. проф. Л. Н. Усенко. — Москва: Изд-во Альфа-М : ИНФРА-М, 2021. — 560 с.
- 30) Салова Л. В. Экономический анализ: практикум / Л.В. Салова. — Москва: Изд-во РИОР: ИНФРА-М, 2020. — (Высшее образование). — 219 с.
- 31) Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова [и др.]; под ред. О.К. Миневой. — Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2021. — 160 с.
- 32) Евтихов О. В. Управление персоналом организации: учеб. пособие / О.В. Евтихов. — Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2021. — 297 с.
- 33) Бакирова Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология», «Менеджмент организации», «Управление персоналом» / Г.Х. Бакирова. — Москва: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2019. - 591 с.
- 34) Федцов В. Г. Культура ресторанного сервиса: учебное пособие / В. Г. Федцов. - 7-е изд., стер. - Москва: Изд-во Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. - 248 с.
- 35) Новоселов С. В. Теоретическая инноватика: научно-инновационная деятельность и управление инновациями: Учебное пособие / Новоселов С.В., Маюрникова Л.А. – Санкт-Петербург: Изд-во ГИОРД, 2019. - 416 с.
- 36) Рябцева И. Ф. Производительность труда и техническая политика предприятия: монография / И.Ф. Рябцева, Э.Н. Кузьбожев. — Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2021 — 199 с.
- 37) Арсеньев Ю. Н. Управление персоналом. Технологии: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям 061100 «Менеджмент организации» и 061200 «Управление персоналом» / Ю.Н. Арсеньев, С.И. Шелобаев, Т.Ю. Давыдова. - Москва: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2019- 192 с.

38) Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4: монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. — Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2020. — 242 с.

39) Пласкова Н. С. Финансовый анализ деятельности организации: учебник / Н.С. Пласкова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Изд-во ИНФРА-М, 2021. — 368 с.

40) Комаров Е. И. Измерение мотивации и стимулирования "человека работающего". Измерительная концепция и измеряющие методики: Учебное пособие / Комаров Е.И., - 2-е изд. - Москва: Изд-во ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 251 с.

41) Тимофеев М. И. Деловые коммуникации: Учеб. пособие / М.И. Тимофеев. - 2-е изд. - Москва: Изд-во ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2020. - 120 с.