

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
Кафедра Менеджмента

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Развитие системы управления кадрами на предприятии

УДК 005.95

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ5Б	Кригер Елена Сергеевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	Доктор экономических наук, профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	Кандидат философских наук, доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Гатьяна Викторовна	-		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	Кандидат экономических наук, доцент		

Томск – 2017 г.

Планируемые результаты обучения по ООП 38.04.02 Менеджмент

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</i>	
P₁	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P₂	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P₃	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P₄	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<i>Общекультурные компетенции</i>	
P₅	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P₆	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки 38.04.02 «Менеджмент»
Кафедра: Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. Кафедрой Менеджмента

(Подпись) _____
(Дата) Чистякова Н.О.
(Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы, дипломной работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ5Б	Кригер Елене Сергеевне

Тема работы:

Развитие системы управления кадрами на предприятии

Утверждена приказом директора (дата, номер)

Срок сдачи студентом выполненной работы:

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	Объект исследования: ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша». - нормативно-методические материалы; - материалы преддипломной практики; - справочно-статические материалы; - научно-исследовательская литература
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Теоретические основы управления кадрами на предприятии 2. Анализ системы управления персоналом ООО "Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша (KFC) 3. Совершенствование системы управления персоналом «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» 4. Социальная ответственность
Перечень графического материала	1. Существенные проблемы в управлении персоналом 2. Методы оценки персонала 3. Организационная структура ООО

«ЯМ!Ресторантс Интернэшнл Раша»	
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Английская часть	Бескровная Л.В.
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Управление персоналом	Human resources management
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	25.09.2016 г

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	Доктор экономических наук, профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ5Б	Кригер Елена Сергеевна		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит: 114 страниц, 24 рисунка, 38 таблиц, 51 использованных источников, 2 приложения.

Ключевые слова: управление персоналом, методы управления персоналом, кадры, кадровая политика, система управления персоналом, обучение персонала, развитие персонала, корпоративная культура, стимулирование персонала.

Цель работы - совершенствование элементов процесса управления кадрами на предприятии на основе изучения и анализа проблем данного процесса.

В процессе исследования проводился анализ кадровой политики предприятия пищевой отрасли «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

В результате исследования было выявлено, как совершенствовать кадровую политику предприятия.

Объектом исследования в данной работе является предприятие пищевой отрасли Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша (KFC).

Предметом исследования является - место и роль системы управления кадрами в развитии объекта исследования.

Научная новизна заключается в разработке методических рекомендаций по совершенствованию управления кадрами на предприятии.

Степень внедрения: в результате выполненной работы предприятию были рекомендованы мероприятия по совершенствованию кадровой политики.

Область применения: кадровые службы различных предприятий пищевой отрасли.

Экономическая эффективность / значимость работы: данная магистерская работа очень актуальна в наше время, так как эффективное управление персоналом становится важным фактором, способным привести к усилению конкурентных преимуществ. Значимость работы заключается в

предложении следующих мероприятий, принятых к исполнению на объекте исследования:

1. Улучшить кадровую политику.
2. Совершенствовать мотивационный механизм на предприятии.
3. Совершенствовать систему управления адаптации.

Оглавление

Реферат.....	5
Введение.....	8
1 Теоретические основы управления кадрами на предприятии	11
1.1 Особенности управления персоналом в современных условиях	11
1.2 Основные научно - методические подходы к управлению персоналом ..	19
1.3 Методы управления персоналом	24
2 Анализ системы управления персоналом ООО "Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша (KFC)	28
2.1 Краткая характеристика предприятия ООО "Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша (KFC)	28
2.2 Анализ кадровой политики предприятия ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».....	44
2.3 Анализ системы управления персоналом предприятия и ее недостатки.....	51
3 Совершенствование системы управления персоналом «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»	65
3.1 Совершенствование мотивационного механизма	65
3.2 Совершенствование кадровой политики	77
3.3 Совершенствование управления адаптацией персонала.....	88
4 Социальная ответственность.....	90
4.1 Внутренняя социальная ответственность компании ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».....	90
4.2 Внешняя социальная ответственность компании	92
4.3 Структура программ КСО ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»	93
4.4 Определение затрат на программы КСО ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»	94
4.5 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций.....	95
4.6 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций	96
Заключение.....	98
Список публикаций магистранта.....	102
Список использованных источников.....	103

Введение

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами на основе использования достижений отечественной и зарубежной науки и передового производственного опыта. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их. Человек в системе менеджмента является ведущим звеном всех процессов, из которых складывается деятельность предприятия: все начинается с поиска людей, подходящих для определенной работы.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием и считается основным фактором его экономического успеха. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

Управление персоналом как наука взяло на вооружение достижения из таких областей знаний, как развитие трудовых ресурсов, конфликтология, лидерство, психология личности, организация труда, прежде всего труда руководителей. Создавшаяся в нашей стране ситуация, связанная с изменением экономической и политической систем, одновременно несет как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости её существования, вносит значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации человека к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Поэтому необходимо как обеспечить преобразования на макроуровне, так и подготовить управленцев работать по-новому. Вместе с тем, процесс отбора кадров является базовой функцией управления персоналом. В условиях рыночных отношений особое внимание уделяют именно отбору персонала.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что эффективное управление персоналом становится важным фактором, способным привести к усилению конкурентных преимуществ российских организаций. В условиях развития рыночных отношений особое значение придается повышению уровня работы с персоналом и ее постановке на прочный научный фундамент, использованию накопленного в течение многих лет отечественного и зарубежного опыта, вопросам практического применения современных форм управления персоналом.

Управление человеческими ресурсами представляет собой компонент управления любой организацией наряду с управлением материальными и финансовыми ресурсами. Однако в силу присущей специфики управление персоналом представляет собой особый вид управленческой деятельности, для которой необходим творческий подход, индивидуализация и учет долгосрочной перспективы при принятии всех решений. В то же время методы управления персоналом могут варьировать в зависимости от размеров, организационно-правовых форм, типов организаций и др.

В настоящее время нет единого подхода к оценке эффективности системы управления персоналом. Это связано с тем, что само понятие такой системы в России появилось недавно, а также со сложностью и многоаспектностью проблемы. Отсутствие обоснованной концепции эффективности системы управления персоналом делает проблему актуальной как для теории, так и для практик.

Таким образом, учитывая вышеизложенное, исследование роли человеческого фактора в управлении, анализ кадровой политики, а также стиля, методов управления на конкретном предприятии является достаточно актуальным и требует своего рассмотрения.

Объектом исследования в данной работе является предприятие пищевой отрасли Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша (KFC).

Предметом исследования является - место и роль системы управления кадрами в развитии объекта исследования.

Научная новизна заключается в разработке методических рекомендаций по совершенствованию управления кадрами на предприятии.

Целью данной магистерской работы является совершенствование элементов процесса управления кадрами на предприятии на основе изучения и анализа проблем данного процесса.

Соответственно основными задачами работы являются:

- изучение теоретических основ управления персоналом;
- исследование основных проблем в процессе управления персоналом;
- определение путей совершенствования управления персоналом;
- рассмотрение методов управления персоналом;
- изучение краткой характеристики предприятия ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»;
- анализ кадровой политики предприятия;
- анализ системы управления персоналом и изучение ее недостатков;
- совершенствование мотивационного механизма на предприятии;
- совершенствование кадровой политики на предприятии;
- совершенствование системы управления адаптацией на предприятии.

1 Теоретические основы управления кадрами на предприятии

1 . 1 Особенности управления персоналом в современных условиях

Трудовые ресурсы - это производительная сила предприятия, включая населения трудоспособного возраста, которая имеет физический и интеллектуальный потенциал для производства товаров и услуг. [1]

Эффективная работа любого предприятия невозможна без грамотного распределения его ресурсов. Одним из важнейших ресурсов любой компании является ее персонал. Чем крупнее организация, тем с большими трудностями сталкивается ее руководство, пытаясь организовать бесперебойную работу всего этого механизма. В этом случае компании просто необходима правильно выстроенная и продуманная до мелочей структура управления персоналом. Любое грамотное руководство – это, в первую очередь определенная система: система управления персоналом, организация и планирование, реализация потенциала каждого из членов команды. Только системный подход обеспечивает качественное и своевременное выполнение любых производственных процессов.

Следовательно, первые, лежащие на поверхности, цели создания системы управления персоналом и структурировании управления в целом заключаются в укреплении позиций компании на рынке, повышении производительности труда и увеличении прибыли. [2]

Структура управления персоналом в организации, как правило, определяет политику компании, стратегию поведения на рынке, общий характер деятельности и объемы производства. [3]

С точки зрения топ-менеджмента самыми существенными в управлении персоналом оказываются следующие проблемы. (см. табл.1)

Таблица 1- Существенные проблемы в управлении персоналом [4]

Проблема	Уровень значимости, %
Недостаточный уровень квалификации	51,5
Завышенные ожидания соискателей	49,5
Демографический спад 1990-х годов	26,7
Несоответствие бизнес-целей компании и политики управления кадрами	18,8

Наконец, топ-менеджмент и директора по персоналу называют следующие проблемы, существующие сегодня в сфере управления персоналом предприятий.

Таблица 2- Проблемы, существующие в сфере управления персоналом [5]

Проблемы	Топ-менеджмент, %	УЧР, %	Причинами можно считать
Старение персонала, слабый приток «новой крови»	45,5	38,3	Демографические проблемы Рост конкуренции на рынке труда
Низкий уровень трудовой мотивации	15,9	35,1	Низкий уровень культуры управления Низкий уровень управленческих знаний Отсутствие опыта мотивирования персонала Особенности российского менталитета Наследие социалистических ценностей
Недостаточный уровень квалификации	40,9	33	Падение уровня образования Обновление технологий Частые изменения в системе корпоративного управления
Неконкурентоспособный компенсационный пакет	18,2	20,2	Рост конкуренции на рынке труда Низкая производительность труда
Высокий уровень текучести кадров	29,5	19,1	Рост конкуренции на рынке труда Низкая управленческая культура Особенности российского менталитета
Невысокий уровень лояльности персонала	15,9	18,1	Рост конкуренции на рынке труда Низкая управленческая культура Особенности российского менталитета

Продолжение таблицы 2

Невысокий уровень трудовой дисциплины	6,8	7,4	Низкий уровень управленческой культуры Особенности менталитета российского
---------------------------------------	-----	-----	--

Таким образом, с точки зрения топ-менеджмента возможны следующие решения возникающих проблем:

- удержание и обучение имеющихся сотрудников;
- грамотная политика мотивации;
- профильное обучение новых сотрудников;

С точки зрения политики управления персоналом топ-менеджеры считают, что исправить ситуацию смогут следующие политики:

- развитие персонала
- привлечение персонала
- удержание персонала.

Задачи системы управления персоналом, в свою очередь, заключаются в следующем (рисунок 1):



Рисунок 1 - Задачи СУП

Структурирование системы управления персоналом невозможно без ясного понимания выполняемых ею функций. В целом, все функции можно представить как условные группы, отвечающие за определенную задачу:

- управленческая функция
- аналитическая функция и функция планирования кадров

- подбор персонала и профориентация
- функция управления трудовыми отношениями
- охрана труда и выполнение норм законодательства
- образовательная функция (повышение квалификации, переориентация, адаптация)
- функция управления мотивацией
- нормативно-правовая функция
- координирующая и контролирующая функция

Для эффективного и своевременного выполнения своего функционала система управления персоналом должна включать все операции по работе с кадровым составом организации. Оптимальным является вариант, когда каждая функция реализована отдельной подсистемой, а совокупность подсистем находится в постоянном взаимодействии друг с другом. Организационная структура системы управления персоналом в данном случае представлена как объединение существующих в организации подсистем управления персоналом и связей между ними. В качестве подсистем выступают различные функциональные подразделения компании, отвечающие за те или иные кадровые процедуры:

- общее управление кадрами
- планирование и маркетинговая политика
- учет персонала
- управление организационными отношениями
- нормирование и тарификация производства
- развитие кадров
- обеспечение прав
- развитие структуры организационного управления

Представленные выше подсистемы полностью соответствуют функциям, которые выполняет в компании система управления кадрами. Следовательно, можно сделать вывод, что структура управления персоналом имеет функциональный характер организации.

Трудовые отношения - самая сложная проблема бизнеса, особенно когда в коллективе предприятия находится большое количества людей.

Трудовой потенциал - это так называемые конкретные рабочие, эффективность которых, как известно, в процессе труда. Отличие между понятиями «трудовой потенциал» и «рабочая сила» в том, что трудовой потенциал - это рабочая сила, которая имеет свои индивидуальные особенности качества.

Производственный персонал - работники, занятые в сфере производства и услуг - это основная часть рабочей силы предприятия.

Стратегия работы с людьми в организации определяется стратегией развития бизнеса в целом. При пересмотре стратегии развития организации, корректируется и стратегия работы с персоналом. Как только намечены стратегические цели и приоритеты в работе с людьми необходимо систему работы с персоналом в целом. Управление кадровым потенциалом ориентировано на выполнение важнейших задач, составляющих систему работы с персоналом.

В области управления персоналом стратегическими целями организации являются: развитие кадрового потенциала, создание условий для формирования корпоративной культуры, ориентированной на поддержание и развитие ценностей, побуждающих сотрудников к постоянному повышению качества деятельности.

Под политикой управления персоналом понимают систему принципов, норм, индивидуальных подходов к управлению персоналом, направленных на обеспечение эффективной реализации бизнес-стратегии и создание условий по раскрытию человеческого потенциала для достижения целей организации.

Основная задача политики управления персоналом - построить такую систему управления персонала, при которой организация имела бы стабильный статус «предпочтительного работодателя» в глазах людей. Основными требованиями является обеспечение качества, понимаемое как:

- качество персонала, задействованного в бизнесе;
- качество продукции и услуг;
- качество и эффективность бизнес – процессов;

Основными составляющими политики управления персоналом являются:

- повышение результативности работы на всех уровнях;
- привлечение на работу «лучших из лучших» и обеспечение эффективного использования их возможностей и потенциала;
- обучение и развитие кадрового персонала;
- построение эффективной и динамичной организации и её непрерывное развитие.

Формирование системы управления персоналом в компании включает в себя несколько взаимосвязанных этапов:

- документационного обеспечения управления работы с персоналом;
- анализа внешней и внутренней среды компании (SWOT-анализ);
- определения ключевых показателей деятельности системы управления персоналом;
- определения содержания основных направлений работы с персоналом;
- разработки рекомендаций по улучшению работы с персоналом.

Основным ресурсом в обеспечении конкурентоспособности организации являются ее сотрудники. Их компетентность, приверженность компании, ориентация на достижение целей способствуют успеху организации. Именно поэтому работа с персоналом должна быть системной и охватывать все направления работы с учетом лучших образцов персонал-технологий, как в своей отрасли, так и в российской и мировой практике.

В заключении необходимо отметить, что структура управления персоналом может изменяться и совершенствоваться параллельно с изменениями, происходящими в компании. Уменьшение дистанции между руководством и сотрудниками, повышение взаимопонимания, налаживание

горизонтальных связей – все это позитивно сказывается на развитии компании в целом.

Однако стоит учесть, что внедрение и разработка новых методов должно производиться постепенно и одинаково доступно для всех участников трудового процесса.

Качество трудовых ресурсов:

- профессиональный и квалификационный уровень кадров для заданной сложности бизнес-процессов;
- уровень компетенций и работоспособности привлекаемых специалистов;
- уровень организации рабочих мест и условий для производительного труда;
- уровень организации бизнес-процессов;
- уровень управления кадрами, персоналом и трудом;
- результативность и эффективность труда.

Роль трудовых ресурсов в деятельности реализуется через следующие показатели:

- постановка целей и задач;
- выбор пути и средств достижения целей (стратегия и тактика);
- принятие решений;
- осуществление действий;
- соединение факторов деятельности в продукцию, реализацию ее покупателям;
- развитие деятельности.

Основные направления в управлении трудовыми ресурсами:

1. Привлечение человеческого капитала:

- определение потребности в человеческом капитале - проектирование организационной, профессиональной, квалификационной и численной структуры;
- маркетинг (поиск) персонала;

- отбор, выбор персонала: внутренний и внешний рекрутинг, методологии отбора;
- наем персонала: определение ожидаемых результатов, ознакомление с правами, обязанностями, возможностями роста, мотивациями, заключение контракта и т. д.;
- адаптация к компании и коллективу: ознакомление с миссией, стратегией, структурой компании, регламентами, процедурами, коллективом, обычаями, трудовыми приемами, методами работы, средствами труда и т. д.;
- выработка оценочных показателей труда

2. Формирование и развитие кадрового потенциала:

- расстановка - определение места работы: должность, подчиненность, взаимодействие с коллегами;
- наставничество;
- планирование развития навыков - программа тренингов по развитию и закреплению необходимых для создания продуктов приемов и методов труда;
- определение и развитие умений - программа тренингов способностей, необходимых для достижения определенных работнику результатов;
- сбор и обработка предложений работников, внедрение инноваций;
- мотивация в формировании активного потенциала;
- оценка и контроль за повышением работоспособности;
- кадровое перемещение: вертикальное

3. Осуществление трудовых действий:

- постановка задач, определение обязанностей и полномочий;
- определение процедур и порядка действий и взаимодействия;
- описание процессов в соответствии с технологией производства, продажи, обслуживания и управления бизнесом. Контроль исполнения технологии процессов и качества продукции;
- разработка и внедрение новых технологий, средств труда;

- создание производительных условий труда: рабочие места, их обеспечение; санитарно-гигиенические условия, безопасность и др.;
- управление трудовыми действиями: планирование, нормирование, учет, контроль, анализ, рационализация;
- руководство трудом;
- мотивация и стимулирование труда: организация оплаты труда, морального поощрения, материального и социального стимулирования;
- автоматизация действий (труда).

Система показателей уникальна для каждой организации. Ее особенности зависят от следующего:

- вид (виды) деятельности;
- размер организации;
- масштабы деятельности;
- квалификация управляющих и аналитиков;
- информационные возможности;
- другие особенности.

Управление трудовыми ресурсами осуществляется посредством оценки результативности и эффективности труда.

Далее (в следующем абзаце) рассмотрим основные подходы к управлению персоналом. Проведенное исследование позволяет утверждать, что повышение эффективности функционирования организации является одной из актуальнейших проблем современности. Рассмотренная проблема требует изучения зарубежного теоретического и практического опыта.

1.2 Основные научно - методические подходы к управлению персоналом

Документационное обеспечение управления персоналом предполагает:

- фиксацию определенного рода информации, которая необходима для реализации управленческих решений в компании (например, в виде

стенограммы заседания рабочей группы по разработке Положения о персонале);

- ее запись в виде текста, содержащего локальные нормы (допустим, в виде проекта Положения о персонале);

- ее оформление в соответствии с установленными для этого порядком (оформление локального нормативного акта «Положение о персонале» в соответствии с требованиями ГОСТа Р 6.30-2003, утверждение согласно сложившейся практике в компании).

Другими словами, чтобы работа компании была отлаженной, организованной, должны существовать документы (например, инструкции, регламенты, приказы), в которых устанавливаются правила работы и содержатся указания, распоряжения, необходимые для эффективной работы того или иного производственного процесса. На этапе организации бизнес-проекта, чаще всего, это устные распоряжения. С ростом бизнеса и увеличением штата сотрудников появляется потребность в транслировании идей руководства рядовым исполнителям (с помощью приказов, распоряжений). Насущными становятся унификация и стандартизация технологий работы, что выливается в разработку и утверждение правил, регламентов, инструкций и т. п.

В управлении персоналом чаще всего разрабатывают следующие документы:

- положения или регламенты (например, о подборе персонала);
- инструкции (допустим, должностные);
- приказы (о приеме на работу, об отпуске и др.) и другие документы по кадровому делопроизводству, обеспечивающие соблюдение трудового законодательства.

Видов документов в кадровом учете и управлении персоналом великое множество. Общая классификация HR-документов:

- организационно-распорядительные документы (положения, инструкции, трудовые договоры);

- распорядительные документы (приказы, распоряжения, протоколы);
- информационно-справочные документы (акт, справка, докладная записка, письмо).

Правовое обеспечение системы управления персоналом - это нормативно-правовые акты, которые регулируют трудовые отношения. Иными словами, это документы, разрабатываемые на федеральном, региональном уровне, а также в самой организации. Правовое обеспечение системы управления персоналом – это:

- федеральные законы (например, Трудовой кодекс);
- указы Президента РФ (например, Указ Президента РФ от 2 июня 1994 г. № 1113)
- постановления Правительства РФ;
- нормативно-правовые акты субъектов федерации;
- нормативно-правовые акты министерств и ведомств.

II уровень (нормативный) – устанавливает базовые правила формирования полной и достоверной информации по отдельным разделам бухгалтерского учета и представления информации в бухгалтерской отчетности.

III уровень (методический) – документы этого уровня носят рекомендательный характер, в них изложены методические указания, разъяснения по вопросам постановки бухгалтерского учета.

IV уровень (организационный) – организации, руководствуясь законодательством РФ о бухгалтерском учете, нормативными актами органов, регулирующих бухгалтерский учет, самостоятельно формируют свою учетную политику.

При помощи существующей методологии бухгалтер в любое время и безошибочно сможет найти ту или иную информацию, связанную с выдачей денежных средств подотчет. Нормативно-правовые документы охватывают весь процесс выдачи денежных средств в подотчет, исключая возможность незаконного обогащения сотрудников, или избежать ситуации отклонения от

уплаты налогов руководителями компаний.

Для того чтобы определить возможные пути улучшения использования персонала, необходимо сначала его проанализировать. Для этого можно предложить специальную методику, сочетающую в себе все необходимые этапы для полного и всестороннего анализа эффективности использования персонала в организации (рисунок 2)



Рисунок 2 - Методика анализа эффективности использования персонала

Как видно из выше представленного рисунка, методика анализа эффективности использования персонала в организации состоит из четырех основных этапов, каждый из которых включает в себя определенные подэтапы.

На первом этапе анализа проводится оценка обеспеченности предприятия профессиональными кадрами. Прежде всего, происходит сравнение фактического количества персонала организации с плановой

потребностью с целью выявления того, насколько полно укомплектован штат организации необходимым количеством работников. Далее проводится анализ качественного состава персонала. Так как квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы и образования, в процессе анализа изучается изменение в составе рабочих по данным признакам. Поскольку изменения качественного состава персонала происходят в результате его движения, то этому вопросу при анализе уделяется большое внимание. Прежде всего, выявляется и анализируется такой показатель как текучесть кадров.

На втором этапе предлагаемой методики проводится анализ использования фонда рабочего времени, в процессе которого в организации следует проверить обоснованность производственных заданий, изучить уровень их выполнения, выявить потери рабочего времени, установить их причины и наметить пути повышения эффективности использования рабочего времени.

На третьем этапе осуществляется анализ производительности труда, который необходим для оценки уровня интенсивности использования персонала. Он осуществляется на основе анализа обобщающих показателей, таких как: среднегодовая, среднедневная и среднечасовая выработка продукции одним рабочим, а также среднегодовая выработка продукции на одного работника в стоимостном выражении.

Четвертым шагом является анализ такого важного показателя как рентабельность персонала, представляющего собой отношение размера полученной прибыли за отчетный период и среднесписочной численности промышленного персонала, иными словами прибыль на одного работника.

Проведение данного анализа позволит выявить, насколько эффективно используется персонал в организации, а именно поможет оценить выполнение установленных заданий, выявить резервы дальнейшего роста производительности труда, дать правильную оценку соблюдения

установленного лимита численности работающих, и улучшить использование рабочего времени.

Также по итогам анализа в организации могут быть выявлены некоторые проблемы, решить которые можно различными путями улучшения использования персонала.

Далее, в следующем параграфе, рассмотрим методы управления персоналом.

1.3 Методы управления персоналом

Методы управления персоналом - способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические (табл. 3).

Таблица 3 - Система методов управления персоналом в организации

Метод	Описание
Административные	Установление госзаказов Формирование структуры органов управления Утверждение административных норм и нормативов Правовое регулирование Издание приказов, указаний и распоряжений Инструктирование Отбор, подбор и расстановка кадров Утверждение методик и рекомендаций Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации Разработка другой регламентирующей документации Устранение административных санкций и поощрений
Экономические	Технико-экономический анализ Технико-экономическое обоснование Технико-экономическое планирование Экономическое стимулирование Финансирование Мотивация трудовой деятельности Оплата труда Капиталовложения Кредитование Ценообразование Участие в прибылях и капитале Налогообложение Установление экономических норм и нормативов Страхование Установление материальных санкций и поощрений
Социально-психологические	Социально-психологический анализ Социально-психологическое планирование Создание творческой атмосферы Участие работников в управлении социальная и моральная мотивация стимулирование Формирование коллективов, групп Создание нормального психологического климата.

Приказ - это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение - это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Экономические методы - это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.

Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.).

Психологическое планирование исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива.

Методы оценки кадров, персонала и результативности представлены в табл. 4.

Таблица 4 - Методы оценки персонала

Методы оценки	Определение
Методы оценки кадров	
грейдинг	штатное структурирование
тарификация	оценка стоимости должностных позиций
альтернатива кадрам	аутсорсинг
Knowledge Management (Коллисон, Парсел)	управление знаниями
Core Competence (Хамел и Прахалад)	ключевая компетенция
Team Management Profile (Маргерисон, МакКен)	профиль управления командой
другие методы	
Методы оценки персонала	
SWOT-анализ	анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон бизнеса
методы оценки центра и других разработчиков	
методы комплексной оценки персонала	
другие методы	
Методы оценки результативности	
Balanced scorecard	сбалансированная система показателей (ССП)
методы оценки производительности труда	
SWOT-оценка	
метод оценки потенциала организации	
другие методы	

Эффективность труда будет тем выше, чем выше производительность труда и чем меньше затраты труда при необходимом качестве работы.

Подводя итог всему вышесказанному, следует сказать, что если в компании созданы благоприятные условия для развития персонала, и он хорошо функционирует, она получает более высокую отдачу от своей деятельности в форме увеличения прибыли и производительности труда. Кроме того, степень использования персонала оказывает значительное влияние на результаты производственно-хозяйственной деятельности предприятия, а также на динамику выполнения планов производства. Правильная оценка того, насколько эффективно используется персонал в организации, весьма значима, так как позволяет определить степень выполнения заданий, выявить имеющиеся резервы, которые не были учтены плановым заданием, ориентировать трудовые коллективы на более высокие нормативы роста и выявить новые пути для улучшения использования персонала.

Таким образом, можно сделать следующие выводы по 1 главе диссертации:

1. Самыми существенными проблемами в области управления персоналом являются: недостаточный уровень квалификации, завышенные ожидания соискателей, несоответствие бизнес – целей компании и политики управления кадрами.

2. Методика анализа эффективности использования персонала в организации состоит из четырех основных этапов, каждый из которых включает в себя определенные подэтапы.

На первом этапе анализа проводится оценка обеспеченности предприятия профессиональными кадрами. На втором этапе предлагаемой методики проводится анализ использования фонда рабочего времени. На третьем этапе осуществляется анализ производительности труда. Четвертым шагом является анализ рентабельность. Проведение данного анализа

позволит выявить, насколько эффективно используется персонал в организации. Также по итогам анализа в организации могут быть выявлены некоторые проблемы, решить которые можно различными путями улучшения использования персонала.

3. Существует 3 метода управления персоналом: экономические методы (технико-экономический анализ, технико-экономическое планирование, экономическое стимулирование, мотивация трудовой деятельности и др.); социально – психологические методы (социально-психологический анализ, установление социальных норм поведения, установление моральных санкций и поощрений и др.) и административно – правовые методы (установление госзаказов, формирование структуры органов управления, издание приказов, указаний и распоряжений и др.)

Далее, в следующей главе, проанализируем систему управления персоналом на примере предприятия пищевой отрасли Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша.

2 Анализ системы управления персоналом ООО "Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша (KFC)

2.1 Краткая характеристика ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша (KFC)

KFC (до 1991 года — Kentucky Fried Chicken — «Жареный цыплёнок из Кентукки») — международная сеть ресторанов общественного питания, специализирующаяся на блюдах из курицы. Штаб-квартира компании располагается в городе Луисвилле в штате Кентукки. KFC — вторая по торговому обороту сеть кафе в мире, уступающая лишь компании McDonald's. По состоянию на 2015 год под брендом KFC работали 750 тысяч сотрудников и более 15 тысяч торговых точек в 125 странах мира. KFC является дочерней компанией корпорации Yum! Brands, также владеющей торговыми сетями Pizza Hut и Taco Bell. [18]

Компания KFC была основана предпринимателем Харландом Сандерсом, начавшим продавать блюда из жареной курицы во времена Великой депрессии. Обнаружив у предприятия франчайзинговый потенциал, Сандерс начал продавать лицензионные права в других штатах; первое кафе за пределами Кентукки открылось в 1952 году в Юте. Усилиями компании блюда из курицы стали неотъемлемым элементом кухни быстрого питания, составив конкуренцию гамбургеру — главному символу фастфуда. Сам же Сандерс, более известный как «полковник», стал важной фигурой американской культурной жизни. Его изображение по-прежнему широко используется в рекламных кампаниях KFC. Вместе с тем быстрое развитие бизнеса вынудило Сандерса продать компанию в 1964 году; права на бренд перешли к группе инвесторов во главе с Джоном Я. Брауном — младшим и Джеком К. Мэсси.

Компания стала одним из первых игроков индустрии быстрого питания, сумевшим выйти на международный уровень.

К середине 1960-х годов кафе KFC открылись в Соединённом Королевстве, Мексике и на Ямайке. На протяжении следующих двух десятилетий компания несколько раз меняла владельцев. Часть из них обладала нулевым или недостаточным опытом в индустрии, что отрицательно сказывалось на успехах предприятия в США. В начале 1970-х годов владельцем бизнеса стал дистрибьютор спиртных напитков Heublein, который, в свою очередь, был приобретён табачно-пищевым конгломератом R. J. Reynolds. Наконец, конгломерат продал KFC пищевой компании PepsiCo. С другой стороны, зарубежная сеть кафе продолжала развиваться. Так, в 1987 году компания первой среди западных конкурентов открыла кафе в КНР. Сейчас же китайское подразделение KFC является крупнейшей секцией компании. В 1997 году ресторанные сети PepsiCo были выделены в корпорацию Tricon Global Restaurants, впоследствии переименованную в Yum! Brands.

Оригинальный продукт KFC — обжаренные кусочки курицы в панировке, состоящей из одиннадцати трав и специй. Компоненты этой смеси, разработанной лично Сандерсом, составляют коммерческую тайну. Крупные порции данного блюда подаются в картонном ведёрке, придуманном первым концессионером KFC Питом Харманом в 1957 году. С начала 1990-х годов меню кафе дополнили бургеры из куриного филе, сэндвич-рапы, салаты, картофель фри и безалкогольные напитки, произведённые, как правило, PepsiCo. Ранее компания использовала слоган *finger lickin' good* (так хорошо, что пальчики оближешь), который был заменён на *Nobody does chicken like KFC* (Никто не готовит курицу так, как KFC) и *So good* (Так здорово).

KFC — дочернее предприятие Yum! Brands, одной из крупнейших ресторанных компаний в мире. В 2016 году объём продаж KFC составил \$23 млрд. Штаб-квартира KFC располагается по адресу Гардинер-Лейн, 1441 в городе Луисвилле, штат Кентукки. Центральный офис представляет собой трёхэтажное здание колониального стиля, известного среди местных жителей

как «Белый дом». В штаб-квартире располагаются офисы руководителей компании, а также её исследовательский отдел. Корпоративный адрес компании — Норт-Орандж-Стрит, 1209, Уилмингтон, штат Делавэр.

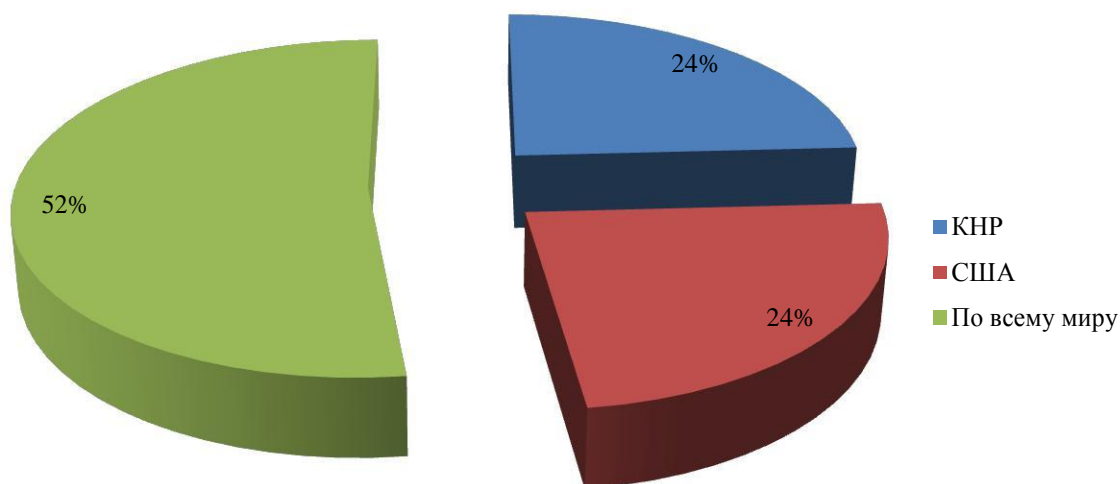


Рисунок 3 - Структура торговых точек KFC в мире

Таким образом, 4563 торговых точек KFC расположены в КНР, 4491 — в США, остальные 9821 рассеяны по всему миру. Пункты продажи могут находиться как в собственности концессионеров, так и непосредственно в собственности компании; на долю KFC приходится 11 % торговых точек. В оформлении многих ресторанов присутствует изображение Полковника Сандерса. Часть кафе оборудована окном для выдачи заказов водителям автомобилей и прочих транспортных средств. Услуга доставки доступна лишь в некоторых регионах. Иногда вместо полноценного кафе продукция KFC продаётся в киосках. Подобная ситуация характерна для торговых точек на заправочных станциях, стадионах, в магазинах у дома, парках развлечений и учебных заведениях, то есть там, где создание крупного кафе невозможно или непрактично. Средний годовой объём продаж, приходящихся на одну точку, в 2016 году составил \$1,2 млн. Торговая точка

обслуживает в среднем 250 заказов в день, причём большая их часть приходится на двухчасовой пиковый период.

Первоочередную ответственность за операции компании несёт генеральный директор Yum! Дэвид Новак, должность президента Yum! занимает Ричард Т. Каруччи, а операционным управлением материнской компании заведует Роджер Итон. Китайской деятельностью Yum! управляет Сэм Су; генеральным директором KFC является Муктеш Пант. [19]

В России сеть открылась под брендом Ростик'с в 1993 году, первый ресторан открылся в ГУМе. В июне 2005 года Yum! Brands и Ростик Групп (бренд «Ростик'с») объявили о создании стратегического альянса в России. Сеть стала существовать под двойным брендом «РОСТИК'С-KFC». В 2010 году корпорация Yum! воспользовалась своим опционом и выкупила сеть полностью.

Таким образом, стратегической целью KFC является занять лидирующие позиции в сегменте предприятий быстрого обслуживания на ресторанном рынке России.

Вид деятельности организации - ресторанный бизнес, быстрое и качественное обслуживание, фаст-фуд.

Управление кадровой политикой и человеческими ресурсами на предприятии осуществляется из единого центра. Под таким центром управления в ООО «Ям! Ресторантс Интернешанл Раша Си Ай Эс» предлагается понимать менеджера смены. Менеджер смены осуществляет функции кадровика на этом предприятии. Он осуществляет функции по сбору информации в личные дела сотрудников, исполняет приказы о приеме и увольнении сотрудников и

т.д.[20] Основные цели:

1. Содействие профессиональному и личностному росту работников;
2. Выработка адекватной иерархии распределения должностных мест;
3. Содействие разумной специализации работников;

4. Организация процессов по повышению профессионализма должностных лиц - они должны быть не только администраторами, но и специалистами - каждый в своей области;

5. Создание и поддержка системы распределения вознаграждений в соответствии с занимаемым в иерархии положением и результатами деятельности (в т.ч. и выработка критериев эффективности для всех категорий работников);

6. Осуществление централизованного - по иерархии сверху вниз - контроля деятельности (постоянный, периодический, общий);

Концепция предприятия ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» направлена на молодую, активную социальную группу населения - студентов, а так же школьников.

Предприятие ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» - это кафе быстрого обслуживания, с демократичными ценами, оригинальным интересным дизайном и интересными идеями, акциями и предложениями. Цель - быть как можно ближе к нашему основному потребителю.

Характеристика услуги: кафе предлагает ассортимент продукции, включающий в себя сэндвичи, бaskеты, курицу, салаты, и комбо-обеды, десерты, а так же горячие и холодные напитки. То есть всё то, что подходит для перекуса во время перерыва или после учёбы. В кафе не предусмотрены официанты, заказ будет оформляться непосредственно на кассе. Уборка со столов производится персоналом кафе.

Помещение оформлено в духе современной молодёжи.

Ключевыми факторами успеха предприятия ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» являются удобное расположение относительно других заведений, в этом районе достаточно много учебных заведений. Концепция предприятия ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» заключается в том, что бы это место было популярным среди учащихся, что бы сюда приходили и на обед, и посидеть с друзьями. Главной задачей является сохранять цены

ниже цен конкурентов, что позволяет удерживать имидж по-настоящему студенческого кафе.

Основными принципами сегментирования на рынке ресторанного бизнеса как сегментирование по демографическому принципу, а именно по возрасту, уровню доходов и роду занятий, а так же психографическая сегментация с ориентацией на общественный класс.

Предприятие ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» ориентировано в первую очередь на студентов средних и высших учебных заведений в примерной возрастной категории от 16 до 23 лет. Популярность именно в этом сегменте потребителей вызвано расположением недалеко от зданий университета, другой важной деталью является средняя категория цен, рассчитанная на «студенческий» бюджет.

Так же стоит рассматривать такую категорию, как школьники и дети дошкольного возраста с родителями, это вызвано в первую очередь ассортиментом кафе и демократичными ценами.

Главной потребностью студентов является вкусная еда по разумным и доступным ценам. Это и является главной целью кафе. Но существуют и другие методы привлечения клиентов. Студенты это наиболее креативная и активная социальная группа. Их можно привлечь интересным и уютным интерьером. Интерьер кафе «KFC» яркий, отражающий дух молодёжи. Комфортабельные, мягкие места для сиденья. Также студентов, даже больше чем иные группы населения привлекают акции.

Детей и школьников радуют и цены, и ассортимент, и яркий интерьер. А также возможны акции такие как всем отличникам скидка (один раз в четверть, то есть четыре раза в год) или специальные комбо- наборы со скидкой в течение каникул.

Основным товаром является сэндвичи, комбо-обеды, салаты. Основными конкурентами являются: «Subway», Блинная «Сибирские блины», «Сибирское бистро».

Таблица 5 - Расчёт ёмкости рынка по стоимости (по продукту сэнки)

Наименование организаций	Объём продаж, в месяц	Средняя стоимость, руб.	Всего доход, тыс. руб., в месяц	Удельный вес, %
«Subway»	6000	32	192	55,35
KFC	2880	32	92,160	26,57
«Сибирское бистро»	2880	28	62,720	18,08
Всего	11600		346,88	100

Таблица 6 - Расчёт ёмкости рынка по стоимости (по продукту комбо - обеды)

Наименование организаций	Объём продаж, в месяц	Средняя стоимость, руб.	Всего доход, тыс. руб., в месяц	Удельный вес, %
«Subway»	1500	76	114	32,65
Блинная «Сибирские блины»	720	80	57,6	16,49
«Сибирское бистро»	960	60	57,6	16,49
KFC	1000	120	120	34,36
Всего	4180	336	349,2	100

Таблица 7 - Расчёт ёмкости рынка по стоимости (по продукту курица)

Наименование организаций	Объём продаж, в месяц	Средняя стоимость, руб.	Всего доход, тыс. руб., в месяц	Удельный вес, %
Блинная «Сибирские блины»	1000	20	20	50
«Сибирское бистро»	1000	20	20	50
Всего	2000		40	100

Таблица 8 - Расчёт ёмкость рынка по стоимости (по продукту прочая выпечка)

Наименование организаций	Объём продаж, в месяц	Средняя стоимость, руб.	Всего доход, тыс. руб., в месяц	Удельный вес, %
«Subway»	600	40	24	29,96
«Сибирское бистро»	1680	20	33,6	41,95
KFC	500	45	22,500	28,09
Всего	2780		80,1	100

Таблица 9 - Расчёт ёмкости рынка по стоимости (по продукту горячие напитки)

Наименование организаций	Объём продаж, в месяц	Средняя стоимость, руб.	Всего доход, тыс. руб., в месяц	Удельный вес, %
«Subway»	6000	18	108,0	35,86
Блинная «Сибирские блины»	3600	10	36,0	11,95
«Сибирское бистро»	3720	10	37,2	12,35
KFC	6000	20	120	39,84
Всего	19320		301,2	100

Таблица 10 - Расчёт ёмкости рынка по стоимости (по продукту газированные напитки)

Наименование организаций	Объём продаж, литр. в месяц	Средняя стоимость, литр. руб.	Всего доход, тыс. руб., в месяц	Удельный вес, %
«Subway»	900	60	54	28,51
Блинная «Сибирские блины»	480	58	27,84	14,70
«Сибирское бистро»	528	56	29,586	15,62
KFC	1200	65	78	41,18
Всего	3108		189,43	100

Исчезновение конкурентов вряд ли возможно, так как рынок растёт и развивается, то есть потребность в данных услугах существует и будет существовать. Появление новых конкурентов потенциально возможно. Но растущая ёмкость рынка позволяет получать прибыль.

Основной круг потребителей услуг составляют студенты, школьники и дети дошкольного возраста. В целом клиентов фирмы можно поделить на 3 основные группы:

- 1) Студенты;
- 2) Дети, с родителями;
- 3) Школьники.

Структура основных клиентов представлена рис. 4

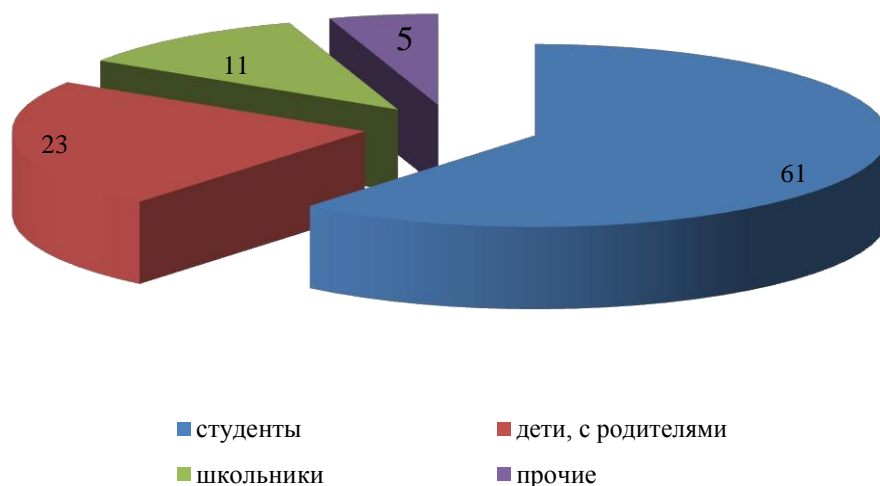


Рисунок 4 - Структура клиентов ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», %

Основными клиентами ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» являются студенты и дети с родителями, в большей степени студенты (61%), так как кафе расположено вблизи высших учебных заведений. Школьники в структуре потребителей предприятия занимают 11%. К прочим клиентам ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» относятся случайные прохожие или другие слои населения, которые любят быстрое питание.

Далее рассмотрены основные причины выбора еды именно ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

Отдавая предпочтение продукции исследуемого предприятия, респонденты мотивировали выбор по-своему.

Более наглядно причины предпочтения еды представлены на рис. 5.

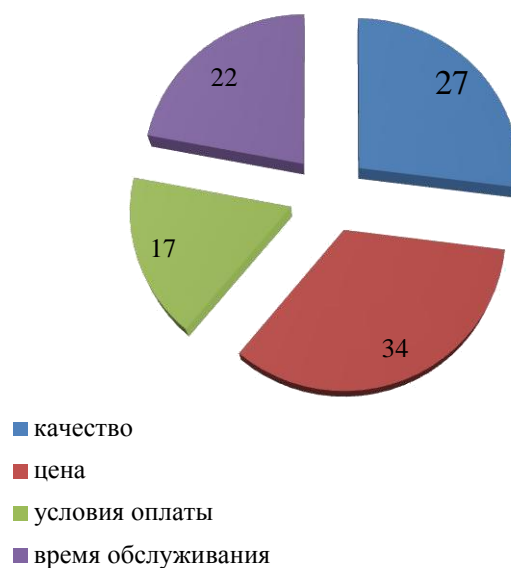


Рисунок 5 - Причины выбора фастфуда ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», %

Такой критерий как «цена» является ключевым при выборе фастфуда ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» и составляет 34% в общей структуре причин выбора продукции предприятия.

Еще один немаловажный критерий предпочтения - «качество» еды - 27% .

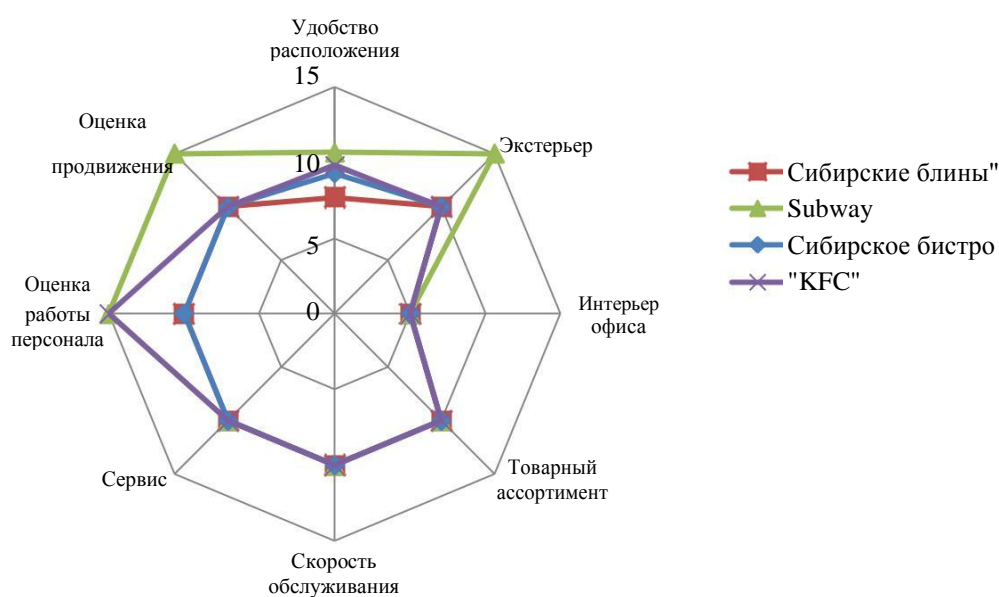


Рисунок 6 - Оценка конкурентного окружения

Из проведенного анализа можно сделать вывод, что лидирующее положение занимает «Subway». А «Сибирское бистро» занимает последнюю позицию.

Анализ частоты заказов в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» представлен на рис. 7 по потребителям.

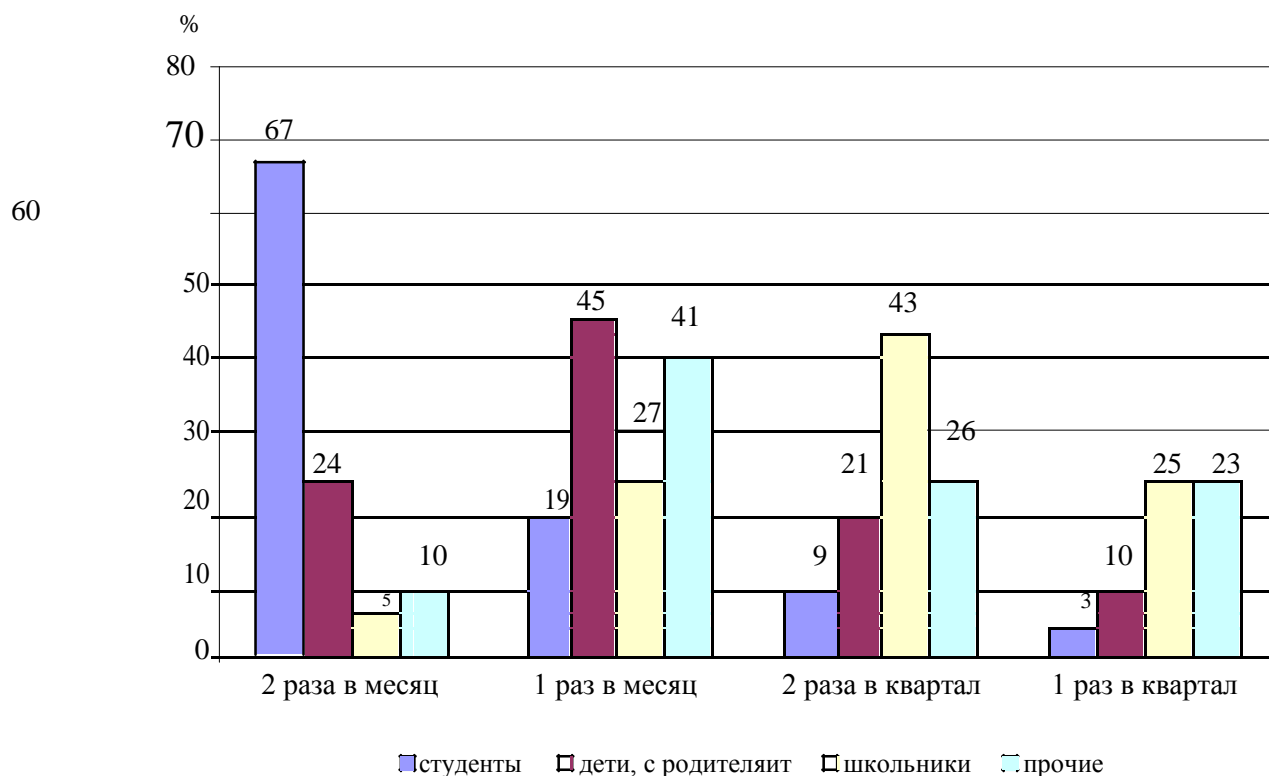


Рисунок 7 - Частота потребления продукции ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» по потребителям, %

Из рис. 7 видно, что частота потребления по потребителям различается. К примеру, если брать студентов, то здесь большая часть потребителей (67%) кушают в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» 2 раза в месяц.

А среди детей с родителями, наоборот, заказы два раза в месяц делает только 5%, зато два раза в квартал - 47%.

Таким образом, на основе проанализированной информации можно составить портрет потребителя ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша». По итогам исследования потребителем продукции ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» являются студенты, дети с родителями и школьники. И в

большинстве случаев при выборе продукции исследуемого предприятия главным фактором является цена товара.

Исходя из действий конкурентов, для привлечения потенциальных потребителей, необходимо проводить периодически рекламные акции, показывать все достоинства такие как:

- современный и уютный дизайн;
- вкусная еда;
- доступные цены;
- достойное обслуживание.

К потенциальным потребителям можно отнести людей, которые окончили университет, и просто видят в кафе ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» хорошее место для обеда.

В привлечении данного типа людей смогут помочь:

- Зарекомендованное качество продуктов и услуг;
- Рекламные акции.

Таблица 11 - Сравнительные характеристики товара

Показатели	Конкурент «Subway»	«KFC»	«Сибирское бистро»	Блинная «Сибирские блины»	Особенности фастфуда «KFC»
Качество	«Subway» существует на рынке Томска 5 лет и качество продуктов никогда не вызвало сомнений	Существует на рынке 3-ий год, но это крупная сеть ресторанов быстрого питания, т.е. качество высокое	Качество продуктов под сомнение не ставилось	Качество продуктов под сомнение не ставилось	Качество продуктов высокого уровня
Уровень обслуживания	Обслуживание производится своевременно, но персонал допускает бестактности. Часть персонала говорит по-русски плохо.	Обслуживание находится на хорошем, высоком уровне	В бистро самообслуживание	Обслуживание находится на хорошем, высоком уровне	Персонал приятной внешности и умеющий работать с людьми
Интерьер	В кафе «Subway» достаточно приятная атмосфера,	Атмосфера не плохая, но не хватает уютности, так же имеется	Интерьер в принципе отсутствует, стулья достаточно комфортные	Оформление стен и освещение достаточно приятное, но	В кафе «kfc» так же мягкие сиденья, 1 большой телевизор,

Продолжение таблицы 11

	мягкие сиденья и 2 телевизора, так же большим плюсом является наличие детской игровой площадки	телевизор		стулья относительно не удобные, размещение мебели и её состояние не самое удачное	музыкальный центр и колонки, оформление кафе сделано яркое, но не раздражающее, передается дух студенческой атмосферы
Более низкие цены	«Subway» функционирует на уровне средних цен, цены	Цены находятся на уровне средних цен	Цены дешевле, цен конкурентов	Цены находятся на уровне средних цен, совпадают с ценами ресторана быстрого обслуживания «Subway»	функционирует на уровне средних цен, но цены ниже, чем у лидера ресторана быстрого обслуживания «Subway»
Широта продуктовой линии	«Subway» предоставляет достаточно широкую продуктовую линию в ассортименте имеются салаты, 5 видов пиццы, курица, пельмени, 2 вида картофеля, гамбургеры, молочные коктейли, мороженое, десерты.	Широкий ассортимент продукции, включающий комбо- обеды, салаты, курицу, картофель, десерты	Ассортимент продукции отличается тем, что здесь продают гречку с котлетами, макароны, пельмени, т.е. это ассортимент включает так сказать «домашнюю еду»	Ассортимент продукции не столь большой, имеются комбо наборы (например курица и пюре), сосиски в тесте, суп. Но продукция очень вкусная	Ассортимент предоставляемых товаров достаточно широкий и акцент сделан на курицу, сэндвичи, твистеры, байтсы и стрипсы.
Продукт в комплексе	«Subway» в целом кафе успешное и популярное среди студентов, школьников, и родителей с детьми	В целом ресторан быстрого обслуживания весьма популярен среди студентов, благодаря расположению, привычной пищи и низким ценам	В целом быстро весьма популярен среди студентов, благодаря расположению, привычной пищи и низким ценам	Кафе очень популярно, благодаря расположению и вкусной еде.	В целом кафе «kfc» - это место скопления молодёжи, благодаря низким ценам и приятной, оригинальной атмосферой. Предоставляемая продукция несколько отличается от ассортимента других кафе, т.е. это тоже можно выделить как плюс.

Самым серьёзным конкурентом является ресторан быстрого обслуживания «Subway». Функционирует ресторан быстрого обслуживания давно и имеет выход на всех сегментах потребителей, на которых ориентировано кафе «kfc».

Таблица 12 - SWOT – анализ

Внутренняя среда	Сильные стороны	Возможности
	1)Выгодное размещение 2)Разработанный дизайн 3)Проведение рекламных акций 4)Цены ниже цен конкурентов	1)Развитие популярности кафе 2)Привлечение клиентов из различных сегментов рынка 3)Расширение ассортимента продукции
Внешняя среда	Слабые стороны	Угрозы
	1)Неразвитость на всех возможных сегментах рынка, а только лишь на одном (куриная продукция) 2)Сезонность спроса	1)Выход новых конкурентов на рынок 2)Изменение правового законодательства 3)Сильный рост издержек на производство

Рассмотрим перекрёстный вид матрицы SWOT-анализа с целью выявления влияние сильных и слабых сторон на реализацию возможностей и избегания угроз.

Таблица 13 - Перекрестный вид

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	За счёт таких сильных сторон как качественные рекламные акции, разработанный дизайн и выгодное размещение повышение популярности кафе станет реальным. Демократичные цены	Сезонность спроса может повлиять на снижение прибыли, а соответственно и на возможности расширения ассортимента продукции

Продолжение таблицы 13

	помогут привлечь клиентов с различных сегментов рынка, так как спрос на продукцию является эластичным. Расширение ассортимента продукции станет реальным после увеличения посещаемости кафе до необходимого уровня	
Угрозы	В кафе «kfc» так же присутствуют свои интересные стороны привлекающие внимание клиентов. Изменение законодательства может в значительной степени увеличить налоговую ставку. Но при реализации всех возможностей, это не будет являться такой большой проблемой	Новые конкуренты могут разработать что-то новое для привлечения клиентов, тем самым больше удовлетворяя их потребности.

Существующая конкурентная стратегия, это ориентация на лидера, которым является «Subway». Конкуренция и ценовая, и не ценовая. Задача ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» создать все условия для молодёжи, а это и низкие цены и приятная атмосфера.

Как правило, требования к персоналу в ресторане «KFC» касаются:

- физического состояния;
- уровня квалификации;
- опыта работы;
- общий уровень образования;
- личных черт характера;
- места жительства.

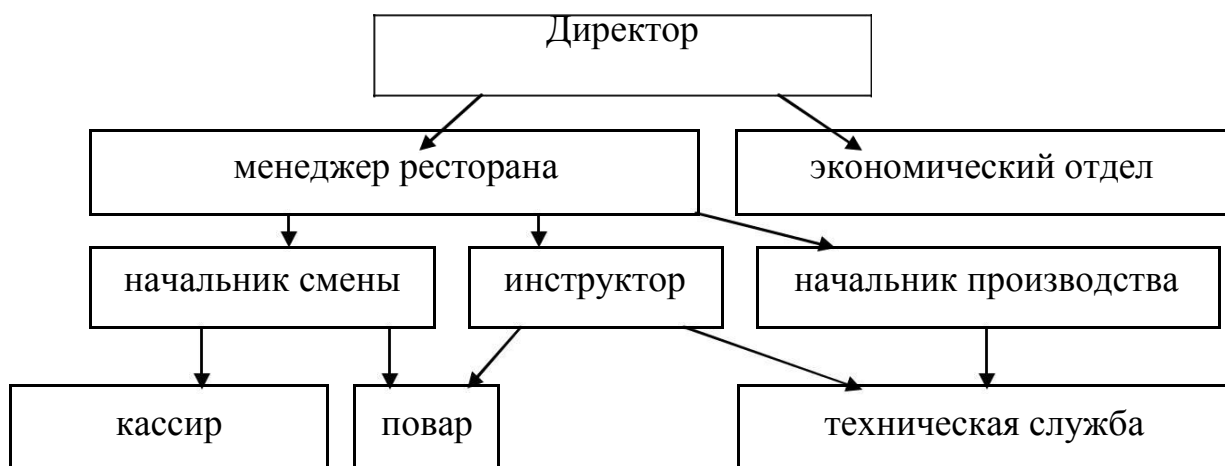


Рисунок 8 - Организационная структура ООО «Ям!
Ресторантс Интернэшнл Раша»

Директор – лицо, выполняющее главную функцию и осуществляющее общее руководство предприятием, его службами и подразделениями. Также в обязанности директора входят представительские функции и взаимодействия с партнерами, разработка и усовершенствование имиджа ресторана.

Экономический отдел отражает финансово-хозяйственную деятельность в обобщенном денежном выражении, составляет отчетности, составляет балансы, начисляет и выдает заработную плату сотрудникам.

Менеджер ресторана помогает руководителю с бумажной волокитой, принимает звонки, назначает встречи и собеседования и выполняет ряд других немало важных функций, так же занимается организацией работы систем ресторана, управляет сменами, занимается набором персонала. В его распоряжении находится второй ассистент и начальник производства.

Начальник смены управляет всей сменой ресторана, на них возлагается большая ответственность, за всё то, что происходит в заведении. Они мотивируют работников и стажёров работать на все 100% для полного удовлетворения потребностей своих клиентов.

Инструктор обучает стажёров, будущих членов бригады два месяца до первой их аттестации.

Начальник производства руководит тремя отделами:

- кухни
- складской службой
- технической службой

На кухне работает два повара. Складская служба, которой руководит начальник производства, занимается закупками продуктов и других необходимых товаров. К технической службе относятся мойщики посуды, уборщики.

Продавец-кассир или официант –рекомендует блюда, рассказывает про выгодные предложения, оформляет заказ.

При приеме на работу в «KFC» заключается трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, законами и иными правовыми нормативными актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

Далее, в следующем параграфе проанализируем кадровую политику предприятия ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

2.2 Анализ кадровой политики предприятия ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

Цель кадровой политики ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с

потребностями предприятия, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

Назначение кадровой политики - своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

Основными направлениями кадровой политики в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» являются:

- планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка персонала;
- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат на персонал в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»;
- разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;
- организация труда и рабочего места;
- эффективное распределение и использование занятых работников, рационализация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;

- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» и оценка социальной и экономической эффективности.

Основной принцип кадровой политики в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей.

Кадровая политика в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации. Стратегия управления персоналом в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» предполагает:

- определение целей управления персоналом - при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены экономические аспекты и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);

- формирование идеологии и принципов кадровой работы - идеология кадровой работы оформляется в виде документа (как набора этических норм, не подлежащих нарушению в работе с кадрами) и реализуется повседневно руководителями структурных подразделений предприятия.

- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации.

Политика управления персоналом в области найма, подбора, развития, обучения и оценки персонала в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» направлена на:

- повышение лояльности персонала;
- заинтересованность персонала в решении поставленных задач;

- уменьшение текучести персонала; как следствие - оптимизации затрат на персонал.

Политика в области подбора персонала в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» направлена на удовлетворение потребностей предприятия в квалифицированных кадрах. При появлении вакансий преимущественным правом на выдвижение, прежде всего, пользуются работники, имеющие продолжительный стаж на предприятии.

На изучаемом предприятии ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» практикуется закрытый тип кадровой политики. Этот тип политики наиболее характерен в ситуации кадрового дефицита. Весь персонал компании ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» с закрытой кадровой политикой формируется, в основном, из первоначального состава. Регулярно проводятся внутрикорпоративные тренинги и семинары. После чего более опытные, надежные и перспективные сотрудники назначаются на более ответственные должности.

Коллектив ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» сплочен, «воспитан» в едином, корпоративном духе. Это можно считать достоинством данного типа кадровой политики – сотрудникам требуется меньше времени на прохождение адаптационного периода, которое они расходуют впоследствии на реализацию рабочих планов.

А можно определить и как недостаток – руководителю необходимо искусственно предоставлять коллективу новые идеи, усиливать мотивацию, а также фиксировать негативные настроения среди сотрудников-единомышленников.

Также для этого типа кадровой политики характерны некоторые направления, что касается ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», то здесь присутствует активное направление кадровой политики, когда руководитель умеет прогнозировать различные ситуации на предприятии и выгодно на них воздействует. С целью закрепления сотрудников на

предприятию действует процедура адаптации сотрудников, что еще и способствует быстрому вхождению нового сотрудника в должность.

Документальное обеспечение кадровой политики на предприятии осуществляется Сектором работы с персоналом. Все процедуры оформления трудовых отношений осуществляется в установленных Трудовым правом порядке и сроках.

При приеме работника не устанавливаются какие-либо требования. В связи с этим для новых сотрудников устанавливается определенный порядок введения в должность, включающий в себя получение необходимого минимума знаний, получение и развитие определенных навыков. Обучение, как правило, происходит на рабочем месте при помощи опытных сотрудников, закрепленных за новичками. По окончании срока обучения проводится аттестация. Обучение специалистов и руководителей на семинарах и курсах повышения квалификации, проводится планомерно, в случаях введения новых технологий, изменения должностных обязанностей и т.д.

Трудовой договор в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» заключается на неопределенный срок. Трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок, если в нем не оговорен срок его действия. Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем. Содержание трудового договора регламентируется ст. 57 ТК РФ.

Основные функции управления персоналом в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» являются:

- привлечение из внешней среды сотрудников в количестве, качестве и специализации, достаточной для организации оптимальной и эффективной работы предприятия;
- обучение, развитие и ротация специалистов для повышения эффективности функционирования и развития предприятия;

- оптимизация организационной структуры, эффективная регламентация и координация деятельности ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» при динамике функционирования и развития под воздействием постоянно изменяемых факторов внешней среды;

- организация и усовершенствование условий труда с целью общей оптимизации деятельности и развития ее эффективности;

- организация, разработка и внедрение мероприятий по оптимизации психологических аспектов взаимодействия и более полной реализации мотивационно-потребностных комплексов работников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

Перечень основных функций службы управления персонала и их выполнение представлен в таблице 21.

Таблица 14 - Функции Службы управления персонала ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Функции	Мера выполнения функции		
	выполняется	частично выполняется	не выполняется
1. Подбор, найм и формирование персонала		+	
2. Оценка персонала	+		
3. Адаптация персонала	+		
4. Планирование персонала		+	
5. Обучение и развитие персонала		+	
6. Мотивация персонала		+	
7. Систематический анализ состава кадров			+
8. Наилучшее использование потенциала работников			+
9. Формирование кадрового резерва и работа с ним		+	
10. Проведение эффективной кадровой политики		+	
11. Учет кадров и ротация		+	
12. Содействие улучшению психологического климата			+
13. Осуществление расчета и выдачи зар.платы		+	
14. Охрана труда			+
15. Управление конфликтами			+
16. Организация социального обеспечения персонала (страхований и пенсии)		+	
17. Бюджетирование и контроль затрат на персонал		+	
18. Тарификация рабочих мест		+	
19. Установление компенсаций и льгот		+	
20. Документирование работы с кадрами		+	

Реализация функций управления персоналом зависит от организации ее деятельности и, в большей степени, от понимания их важности в процессах организационного развития. Если руководство ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» считает, что основным инструментом

привлечения специалистов является заработная плата, а технической организацией и осуществлением этого процесса должны заниматься инспекторы отдела кадров, то и процесс привлечения и качество специалистов будут соответствующего уровня.

Руководство ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» осознает тот факт, что на новом этапе экономических преобразований в России, решение глобальных задач невозможно без конкретного совершенствования процесса функционирования целостной системы корпоративного управления и, прежде всего, в сфере управления персоналом, так как принимаемые решения и действия касаются важнейшего инвестиционного ресурса любой организации, в том числе и ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» – человеческий ресурс.

Таблица 15 - Основные мероприятия по реализации кадровой политики в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Направление кадровой политики	Мероприятия
Подбор персонала (рекрутинг)	формирование положений по отбору, приему, найму сотрудников
Управление развитием персонала	Формирование и утверждение кадровой политики ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» Формирование программ развития и обучения сотрудников Составление программы корпоративной культуры, так называемого кодекса Формирование положения по организации кадрового резерва
Организация труда	Анализ структуры управления
Мотивация и стимулирование	Разработка и утверждение положения о социальных льготах, о премировании сотрудников

Итак, на основе анализа кадровой политики в сети KFC был выявлен основной недостаток - низкая эффективность кадровой работы, выражающаяся в росте показателей текучести персонала, снижении коэффициента стабильности кадров.

Для устранения выявленных недостатков необходимо разработать мероприятия по повышению эффективности управления кадрами на предприятии.

Таким образом, были проанализированы основные пункты кадровой политики, которые являются проблемными на предприятии, другие элементы кадровой политики функционируют на должном уровне, поэтому в анализе не нуждаются.

Далее, в следующем параграфе, проанализируем систему управления персоналом предприятия и выявим ее недостатки.

2.3 Анализ системы управления персоналом предприятия и ее недостатки

В систему управления персоналом включаются следующие элементы кадровой работы: кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, адаптация, обучение, карьера, оценка, мотивация, нормирование труда.

Что касается кадрового планирования персонала и определения потребности в найме на предприятии, то в связи с расширением филиалов компании ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», резко возрастает потребность в найме персонала, требуются и руководители и специалисты. Компания планирует провести активную рекрутскую политику.

Важным для этого шагом является то, что ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» находится в списке компаний «Молодёжной бирже труда», готовых принять к себе выпускников за минимально-допустимый размер оплаты труда на пол года. После чего уже получивший стаж выпускник может быть нанят на полноценных условиях.

ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» всегда открыто для учащихся желающих пройти практику.

Важным шагом в повышение квалификации кадров станет участие компании в президентской программе повышения квалификации. Планируется на обучение выдвинуть наиболее перспективных сотрудников.

Это поможет решить проблему нехватки руководителей. В частности на данный момент открыта вакансия руководитель отдела, руководитель отдела продаж.

Для сплочения персонала и повышения командного духа планируется проведение совместных корпоративных собраний и семинаров.

Для определения кадрового потенциала необходимо дать оценку конкурентоспособности персонала. Примерный перечень качеств персонала и их весомость по категориям персонала приведены в таблице 23.

Таблица 16 - Примерный перечень качеств персонала и их весомость

Качества персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке)	Весомость качества персонала по категориям		
	руководитель	специалист	менеджер
1. Конкурентоспособность организации, в которой работает персонал	0,3	0,25	0,2
2. Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент и т.п.)	0,15	0,15	0,05
3. Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения)	0,35	0,3	0,3
4. Интеллигентность, культура	0,05	0,1	0,1
5. Коммуникабельность	0,05	0,1	0,1
6. Организованность	0,05	0,05	0,15
7. Возраст, здоровье	0,05	0,05	0,1
ИТОГО	1,00	1,00	1,00

Для оценки конкурентоспособности конкретной категории персонала рекомендуется использовать следующую формулу:

$$K_{\Pi} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^7 (\alpha_j \beta_{ij}) / 5n \rightarrow 1,0, \quad (1)$$

где K_{Π} – уровень конкурентоспособности конкретно категории персонала;

i - 1,2,..., n – количество экспертов;

j - 1,2,...,7 – количество оцениваемых качеств персонала;

α_j - весомость j -го качества персонала;

β_{ij} - оценка i -м экспертом j -го качества персонала по пятибалльной системе;

5n - максимально возможное количество баллов, которое может получить оцениваемый индивидуум (5 баллов – n экспертов).

Динамика численности работников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» по категориям работников в 2014-2016 гг. представлена в таблице 24.

Таблица 17 - Динамика численности работников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» по категориям работников 2014-2016 гг.

Категория персонала	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+;-)					
	Чел.	уд.вес, %	Чел.	уд.вес, %	Чел.	уд.вес, %	Чел.	уд.вес, %	2015/2014		2016/2015	
									Чел.	уд.вес, %	Чел.	уд.вес, %
1.Административно-управленческий персонал, всего	5	11,63	7	13,46	7	12,50	2	1,83	0	-0,96		
в том числе:												
- директор	1	2,33	1	1,92	1	1,79	0	-0,40	0	-0,14		
- отдел бухгалтерии	2	4,65	3	5,77	3	5,36	1	1,12	0	-0,41		
- руководители	2	4,65	3	5,77	3	5,36	1	1,12	0	-0,41		
2. Специалисты	28	65,12	33	63,46	35	62,50	5	-1,65	2	-0,96		
3. Вспомогательный персонал, всего	10	23,26	12	23,08	14	25,00	2	-0,18	2	1,92		
в том числе:												
- курьеры	5	11,63	6	11,54	8	14,29	1	-0,09	2	2,75		
- охранники	2	4,65	3	5,77	3	5,36	1	1,12	0	-0,41		
- уборщицы	3	6,98	3	5,77	3	5,36	0	-1,21	0	-0,41		
Всего работников:	43	10	52	100	56	100	9	0	4	0		

Анализируя таблицу 24, можно сказать, что численность персонала к 2016 г. выросла, но незначительно, общий рост числа сотрудников составил 9 человек на протяжении 2014-2016 гг. или на 30,2 % в относительном выражении. Что говорит о благоприятной финансовой ситуации в отрасли и на предприятии в частности.

Численность административно-управленческого персонала в 2015-2016 гг. выросла на 2 чел. за счет появления нового сотрудника в отделе бухгалтерии и руководителя.

В целом на протяжении рассматриваемого периода из года в год численность персонала растет, снижений не наблюдается. Это может быть связано с хорошим финансовым положением предприятия на рынке, что

способствует увеличению заработной платы на предприятии и снижению текучести персонала.

В целом в структуре кадров ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» большую часть представляют специалисты, это соответствует специфике деятельности предприятия.

Анализ качественного состава персонала необходимо для выявления резервов повышения эффективности деятельности предприятия, а сравнение его показателей с показателями аналогичных предприятий используется для совершенствования структуры персонала. Уровень качественного состава управленческого персонала определяет уровень эффективности функционирования предприятия потому, что от личных свойств работников, их общеобразовательного и квалификационного уровня зависит качество управленческих решений и результаты их реализации. От качественного состава оперативного и вспомогательного персонала зависит качество обслуживания.

Анализ качественного состава персонала предполагает изучение работников по полу, возрасту, образованию, квалификации, стажу работы и другим признакам.

Важным показателем качественного состава персонала являются[30]:

1. Укомплектование предприятия необходимым количеством персонала определенных профессий, специальностей, квалификации

- уровень общего и специального образования;

- средний возраст работников;

- пол;

- стаж работы по данной специальности (в должности) и стаж работы на данном предприятии;

- численность работников, овладевших совместимые профессии, и социальная активность работников.

2. Соотношение численности мужчин и женщин на различных должностях и в профессиональных группах.

3. Качество расстановки кадров по должностям и специальностям.
4. Степень соответствия работника требованиям рабочего места.
5. Продолжительность использования работника на одной должности.

Далее целесообразно рассмотреть качественный состав персонала ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша». Динамика состава кадров по уровню образования представлена в таблице 25.

Таблица 18 - Динамика состава персонала ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» по уровню образования 2014-2016 гг.

Категория персонала	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+;-)			
	Чел.	уд.вес, %	Чел.	уд.вес, %	Чел.	уд.вес, %	2015/2014		2016/2015	
							Чел.	уд.вес у, %	Чел.	уд.вес у, %
Численность работников, всего:	43	100,0	52	100,0	56	100,0	9	0,0	4	0,0
с высшим образованием, из них:	21	48,8	25	48,1	26	46,4	4	-0,8	1	-1,6
- АУП	4	9,3	6	11,5	6	10,7	2	2,2	0	-0,8
- специалисты	17	39,5	19	36,5	20	35,7	2	-3,0	1	-0,8
- вспомогательный персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
со средне-специальным образованием, из них:	12	27,9	14	26,9	16	28,6	2	-1,0	2	1,6
- АУП	1	2,3	1	1,9	1	1,8	0	-0,4	0	-0,1
- специалисты	9	20,9	10	19,2	11	19,6	1	-1,7	1	0,4
- вспомогательный персонал	2	4,7	3	5,8	4	7,1	1	1,1	1	1,4
со средним образованием, из них:	10	23,3	13	25,0	14	25,0	3	1,7	1	0,0
- АУП	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
- специалисты	2	4,7	4	7,7	4	7,1	2	3,0	0	-0,5
- вспомогательный персонал	8	18,6	9	17,3	10	17,9	1	-1,3	1	0,5

Из таблицы 18 можно сделать вывод, что количество персонала в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» с высшим образованием растет, что связано с увеличением общего количества работников на предприятии.

Положительная тенденция среди работников с высшим образованием наблюдается только среди административно-управленческого персонала и специалистов. Среди вспомогательного персонала нет работников с высшим образованием.

Может показаться удивительным, но большее количество работников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» имеют высшее образование (48,8; 48,1; 46,4% соответственно в 2014,2015 и 2016 гг.). Основную массу среди них составляют специалисты.

Среди работников со средне-специальным образованием 27,9% от общей структуры в 2014 г., 26,9% и 28,6% в 2015 и 2016 гг. соответственно. В 2016 г. Наблюдается рост численности персонала в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» со средне-специальным уровнем образования.

Среди административно-управленческого персонала ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» нет сотрудников со средним образованием.

Доля сотрудников со средним образованием в 2015 г. увеличилась до 25% и осталась на этом же уровне в 2016 г.

Представим динамику структуры персонала по уровню образования графически по годам (рисунок 9 – 11).



Рисунок 9 - Структура персонала по уровню образования в 2014 г. ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», %



Рисунок 10 - Структура персонала по уровню образования в 2015 г.
ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», %

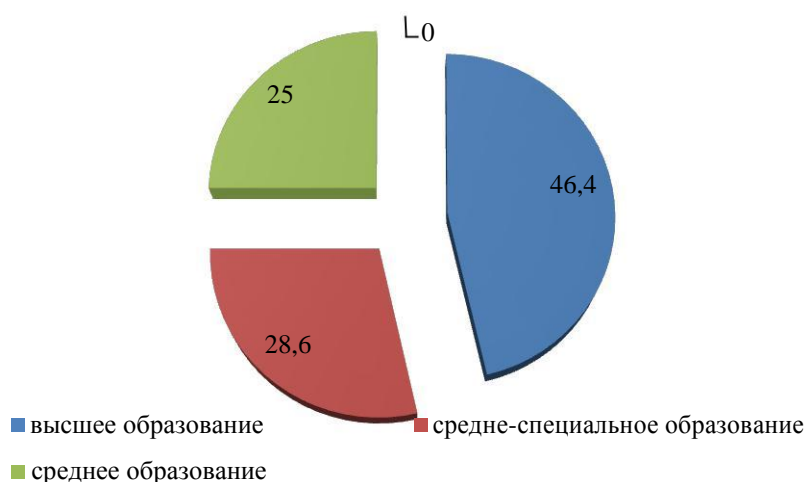


Рисунок 11 - Структура персонала по уровню образования в 2016 г.
ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», %

В общем, изучив структуру работников по уровню образования, можно сказать, что в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» практически весь административно-управленческий персонал имеют высшее образование, основная часть персонала имеет высшее образование. Все это позволяет достаточно эффективно вести хозяйственную деятельность и является положительной аспектом в деятельности ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

Далее необходимо провести анализ половозрастного состава работников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», результаты которого представлены в таблице 26 и 27.

Таблица 19 - Динамика состава работников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» по полу 2014-2016 гг.

Категории работников	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+;-) по			
	чис, чел.	уд.вес, %	чис., чел.	уд.вес, %	чис, чел.	уд.вес, %	2015/2014		2016/2015	
							чис, чел.	уд.ве су, %	Чис, чел.	уд.вес у, %
Численность работников, всего	43	100,00	52	100,00	56	100,00	9	0,00	4	0,00
В том числе:										
Женщины	27	62,79	29	55,77	32	57,14	2	-7,02	3	1,37
Мужчины	16	37,21	23	44,23	24	42,86	7	7,02	1	-1,37

Из таблицы 19 видно, что основная масса сотрудников в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» - это женщины. Они составляют 62,79%; 55,77% и 57,14% в 2014-2016 гг. соответственно.

С каждым годом наблюдается рост численности персонала по обеим категориям, но количество женщин увеличивается в большей степени.

Например, к 2016 г. количество женщин в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» увеличилось на 3 человек, а число мужчин выросло на 1 человек, но в относительном эквиваленте число мужчин в структуре на 1,37%.

Женская часть коллектива ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» в основном относится к категории АУП и специалисты. Подобная структура персонала по полу в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» в полной мере отвечает спецификации предприятия.

Графически динамику структуру по полу представим на рисунке 11.

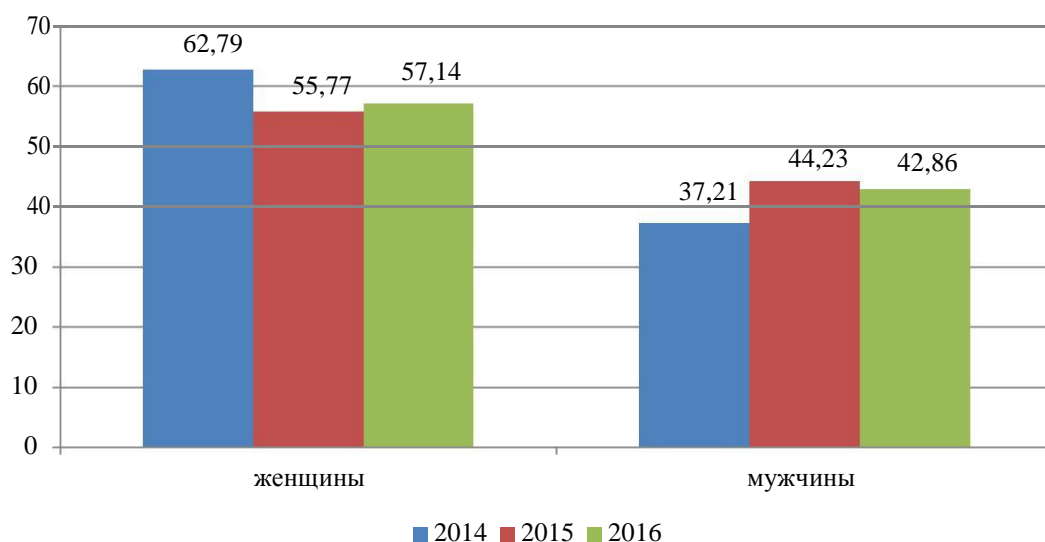


Рисунок 11 - Динамика структуры персонала по полу ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», %

Возрастной состав работников представлен в таблице 27.

В ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» в большей степени работают сотрудники в возрасте от 18 до 40 лет.

В целом персонал ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» достаточно молодой.

Однако руководство предприятия не практикует использование трудовых ресурсов в возрасте до 18 лет. Это связано со спецификой организации.

Таблица 20 - Динамика состава работников предприятия ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» по возрасту 2014-2016 гг.

Категория работников	2014 г.		2015 г.		2016 г.		Отклонение (+;-) по			
	чис, чел.	уд.вес, %	чис, чел.	уд.вес, %	чис, чел.	уд.вес, %	2015/2014		2016/2015	
							чис, чел.	уд.вес, у, %	чис, чел.	уд.вес, у, %
Численность работников, всего	43	100	52	100	56	100	9	0	4	0
В том числе:										
до 18 лет	3	6,98	3	5,77	4	7,14	0	-1,21	1	1,37
18-30	22	51,16	26	50,00	28	50,00	4	-1,16	2	0,00
30-40	14	32,56	18	34,62	19	33,93	4	2,06	1	-0,69
40-50	3	6,98	2	3,85	3	5,36	-1	-3,13	1	1,51
Свыше 50	1	2,33	3	5,77	2	3,57	2	3,44	-1	-2,20

Рассматривая таблицу 20 видно, что основная масса сотрудников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» находится в возрасте 18-30 лет, но их удельный вес в общей половозрастной структуре ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» к 2015 г. снизилось, а в 2016 г. осталось на таком же уровне – 50%.

Сотрудников в возрасте до 18 лет в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» всего 3 человека в 2014 и 2015 г., а в 2016 г. их число увеличилось до 4 человек.

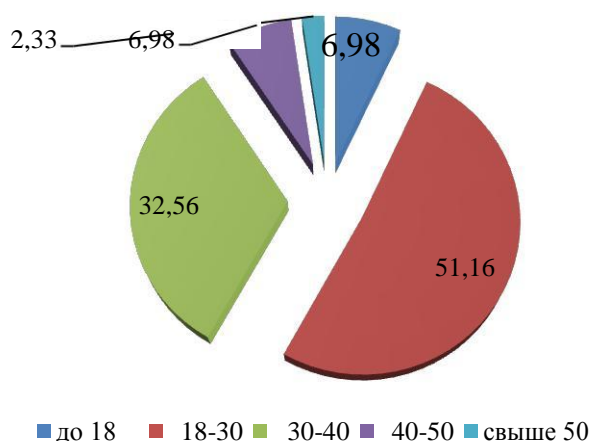


Рисунок 12 - Структура персонала по возрасту в 2014 г. ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», %

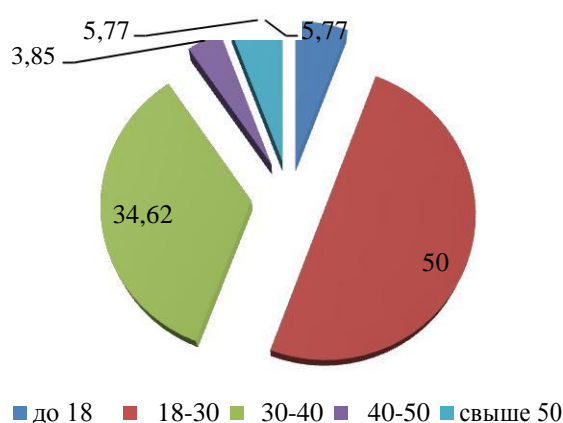


Рисунок 13 - Структура персонала по возрасту в 2015 г. ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», %

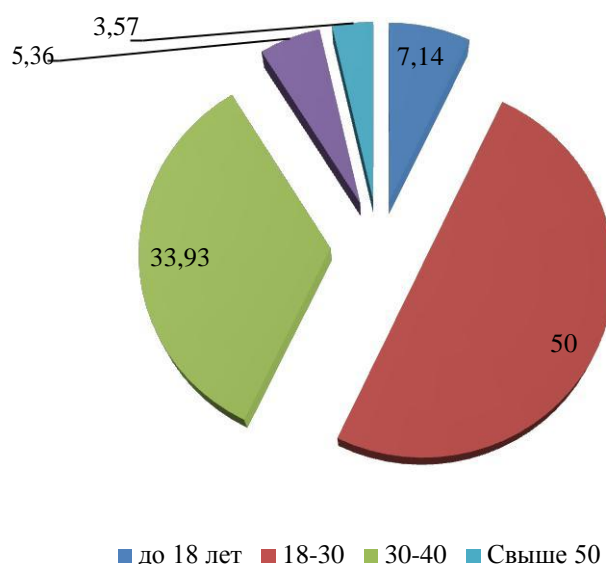


Рисунок 14 - Структура персонала по возрасту в 2016 г. ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», %

Наименьший удельный вес в половозрастной структуре в 2014 г. составляют работники в возрасте свыше 50 лет, всего 1 человек, что может быть связано с высокой функциональной нагрузкой. Но в 2015 г. их число выросло до 3 человек, а к 2016 г. опять снизилось до 2 человек.

Количество человек в возрасте до 18 лет в общей структуре с каждым годом на протяжении рассматриваемого периода 2014-2016 гг. растет, в 2016 г. их доля составила 7,14%. Половина персонала это работники в возрасте 18-30 лет на протяжении периода 2015-2016 гг.

Движение рабочей силы в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, который оказывает влияние на производительность труда и его эффективность на предприятии.

Движение кадрового состава в 2014-2016 гг. в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» представлено в таблице 21.

Таблица 21 - Динамика движения кадров в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» 2014-2016 гг.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изм-е 2014/2015 гг.		Изм-е 2015/2016 гг.	
				Абс., (+;-)	Темп роста, %	Абс., (+;-)	Темп роста, %
1. Состояло работников по списку на начало года	43	52	56	9	120,93	4	107,69
2. Принято работников	11	10	11	-1	90,91	1	110,00
3. Уволено работников, всего	2	6	8	4	300,00	2	133,33
3.1. по собственному желанию	0	1	2	1	-	1	200,00
3.2. за нарушение трудовой дисциплины	1	3	3	2	300,00	0	100,00
3. по другим причинам	1	2	3	1	200,00	1	150,00
4. Состояло по списку на конец года	52	56	59	4	107,69	3	105,36
5. Среднесписочная численность работников	48	54	58	6,5	113,68	3,5	106,48
6. Коэффициент оборота по приему	23,16	18,52	19,13	-4,63938	79,97	0,61	103,30
7. Коэффициент оборота по выбытию	4,21	11,11	13,91	6,900585	263,89	2,80	125,22
8. Коэффициент текучести	2,11	7,41	8,70	5,302144	351,85	1,29	117,39
9. Коэффициент постоянства кадров	86,32	85,19	83,48	-1,1306	98,69	-1,71	98,00

Анализируя таблицу 21, следует заметить, что число уволенных сотрудников с каждым годом увеличивается, а численность принятого персонала в 2015 г. снизилась на 1 человека, а в 2016 г. выросла до уровня 2014 г.

Большая часть персонала в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» уволена за нарушение трудовой дисциплины, что говорит о жестком контроле со стороны руководства предприятия.

Текучесть работников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» растет, что неблагоприятно сказывается на развитии предприятия.

Для отображения изменения коэффициента текучести представим следующий график:

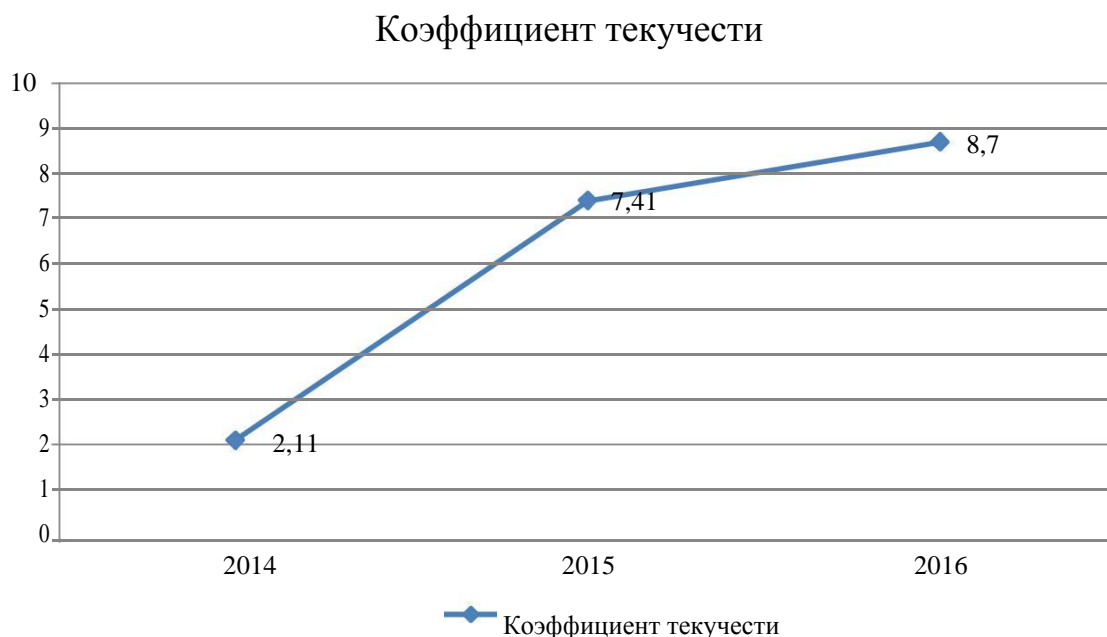


Рисунок 15 - Динамика коэффициента текучести кадров ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Снижается соответствующий коэффициент постоянства кадров, который в 2016 г. составил 83,48%, что свидетельствует о быстром обновлении кадров, персонал ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» не задерживается на предприятии.

Подводя итоги, видно, что структура и квалификационный состав сотрудников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» соответствует спецификации изучаемого предприятия, основной возраст кадрового состава составляет 18-30 лет, текучесть персонала на протяжении рассматриваемого периода растет, что отрицательно сказывается на развитии предприятия.

Рост текучести персонала на предприятии может быть связан с ростом числа уволенных сотрудников причем не собственному желанию, а за нарушение трудовой дисциплины.

Но все-таки в основной массе персонала ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» трудится постоянный состав работников.

Таким образом, на предприятии ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» можно выделить следующие проблемы и недостатки в имеющейся на данном этапе системе управления:

- слабый мотивационный механизм (у персонала предприятия нет заинтересованности в работе и увеличении объемов реализации);
- проблема управления адаптацией на предприятии (сотрудники предприятия проблематично адаптируется, а большинство просто не проходит этот этап и поэтому следует увольнение, что также сказывается на росте коэффициента текучести кадров);
- неразвитая кадровая политика.

Далее, в следующей главе рассмотрим, как совершенствуется система управления персоналом на примере компании «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

3 Совершенствование системы управления персоналом «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

3.1 Совершенствование мотивационного механизма

Далее более подробно проанализируем процесс мотивации персонала в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» с помощью метода анкетирования сотрудников предприятия (приложение Б).

Таблица 22 - Результаты анкетирования по ценности работы сотрудников в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Варианты ответа	Количество людей	Уд. вес, %
Я в основном сам решаю, что и как мне делать.	0	0
Она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.	7	35
Я чувствую себя полезным и нужным.	5	25
Мне за нее относительно неплохо платят.	5	25
Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.	3	15

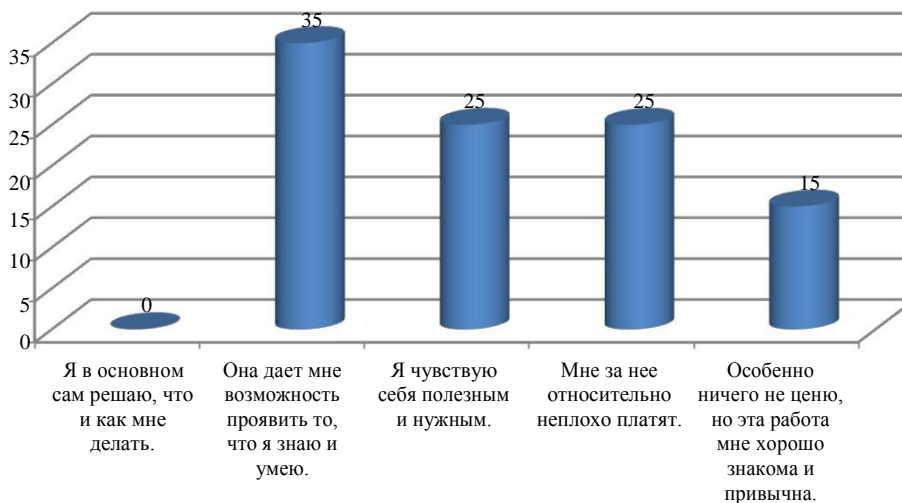


Рисунок 16 - Структура опрошенных респондентов по ценности

работы сотрудников в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», %

На вопрос «Что вы больше всего цените в своей работе?» большинство сотрудников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» ответили, что данная работа дает им возможность проявить их знания и умения, доля этих людей составила 35%.

Среди опрошиваемых сотрудников не нашлось ни одного, кто сказал бы, что он сам решит, что и как ему делать.

Всего 3 человека среди опрошенных особенно ничего не ценят в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», но данная работа им хорошо знакома и привычна (доля таких людей составила 15%).

Таблица 23 - Результаты анкетирования по условиям перехода на другую должность ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Варианты ответа	Количество людей	Уд. вес, %
Если предложат намного более высокую зарплату.	4	20
Если другая работа будет более творческой, интересной, чем нынешняя.	2	10
Если новая работа даст мне больше самостоятельности.	3	15
Если это очень нужно для организации.	5	25
При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).	6	30

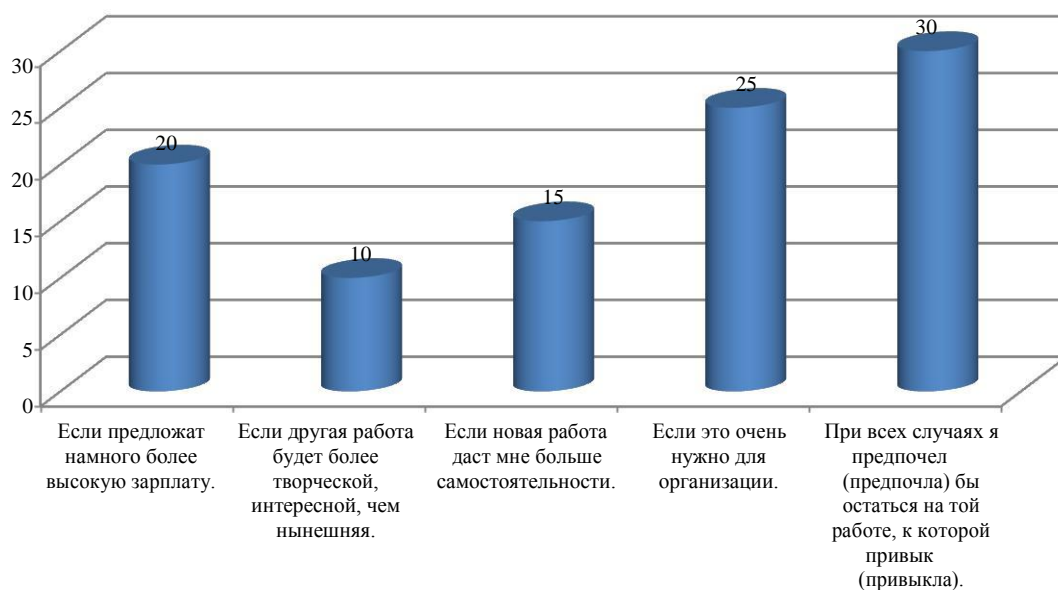


Рисунок 17 - Структура опрошенных респондентов по условиям перехода на другую должность ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», %

На вопрос «На каких условиях вы бы согласились сменить должность в данной организации на другую?» большинство сотрудников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» ответили, что не хотели бы ничего менять, и

им комфортнее в их нынешней должности, доля этих сотрудников в общей структуре составила 30% или 6 человек в абсолютном выражении.

2 человека среди опрошенных сменили бы должность, если бы новая профессия была более творческой, чем предыдущая в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» (их доля составила 10% в общей структуре).

Таблица 24 - Результаты анкетирования по принципам взаимодействия сотрудника и организации в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Варианты ответа	Количество людей	Уд. вес, %
Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.	7	35
Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.	1	5
Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.	10	50
Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.	2	10

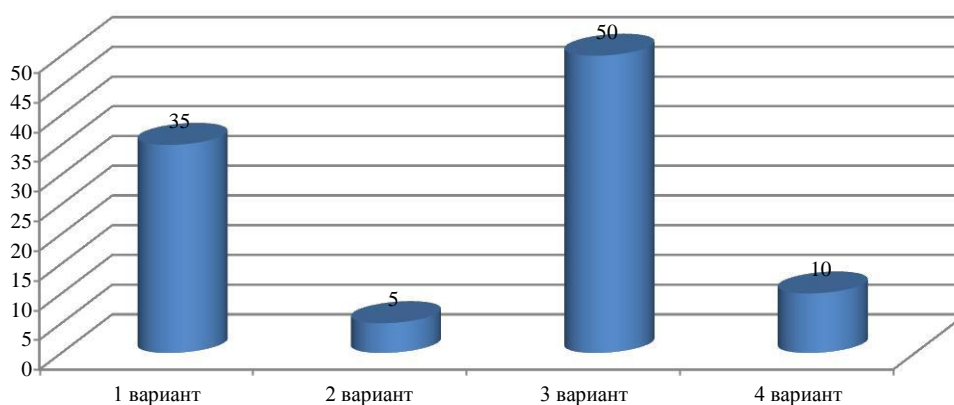


Рисунок 18 - Структура опрошенных респондентов по принципам взаимодействия сотрудника и организации в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», %

На вопрос «на каких принципах должны строиться взаимоотношения между работником и организацией?» большинство сотрудников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» ответили, что «Работник приходит в

организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться», доля этих сотрудников в общей структуре составила 50%.

5 % среди опрошенных сотрудников в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» указали следующий принцип «Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя» (так ответил всего 1 человек).

Таблица 25 - Результаты анкетирования по причинам применения инициативы сотрудниками в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Варианты ответа	Количество людей	Уд. вес, %
Чувствуют особую ответственность за свою работу.	6	30
Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.	2	10
Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.	4	20
Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.	3	15
Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться	5	25

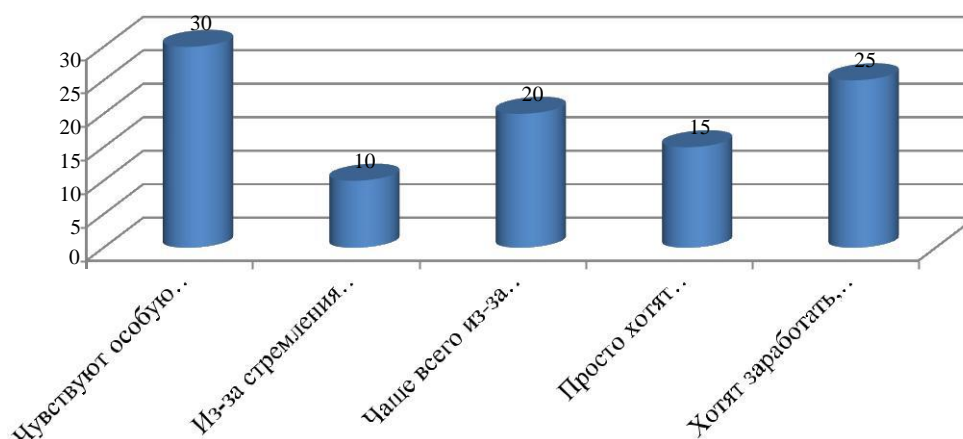


Рисунок 19 - Структура опрошенных респондентов по причинам применения инициативы сотрудниками в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», %

На вопрос «Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения» большинство

сотрудников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» ответили, что чувствуют особую ответственность за свою работу, доля этих сотрудников в общей структуре составила 30% или 6 человек. 10 % среди опрошенных в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» считают, что из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки люди проявляют инициативу в организации.

Таблица 26 - Результаты анкетирования по оценке других работников в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Варианты ответа	Количество людей	Уд. вес, %
Его зарплату, доходы, материальное положение.	3	15
Уровень его профессионализма, квалификации.	6	30
Насколько хорошо он «устроился».	1	5
Насколько его уважают в организации.	5	25
Насколько он самостоятелен, независим	5	25

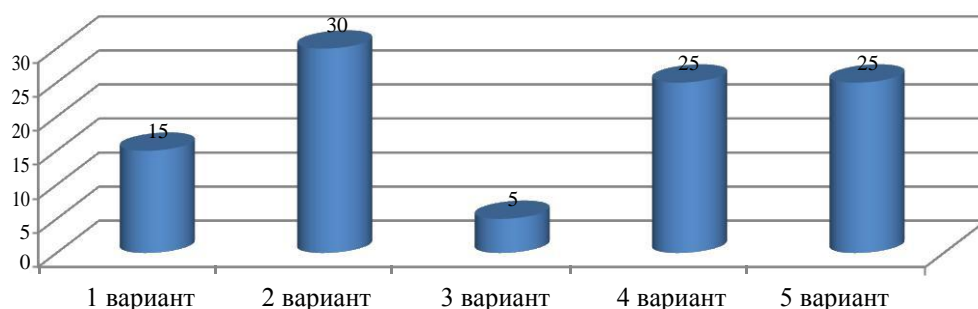


Рисунок 20 - Структура опрошенных респондентов по оценке других работников в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», %

На вопрос «Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации» большинство сотрудников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» ответили, что учитывают в первую очередь уровень его профессионализма, квалификации, доля этих сотрудников в общей структуре составила 30% или 6 человек.

1 человек среди опрошенных оценивает по принципу «хорошо ли устроился», он занимает 5% в общей структуре.

Для повышения эффективности мотивации и стимулирования работников на предприятии для предприятия ООО «Ям! Ресторантс

Интернэшнл Раша» в рамках данной работы целесообразно рассмотреть следующие направления (рисунок 21):

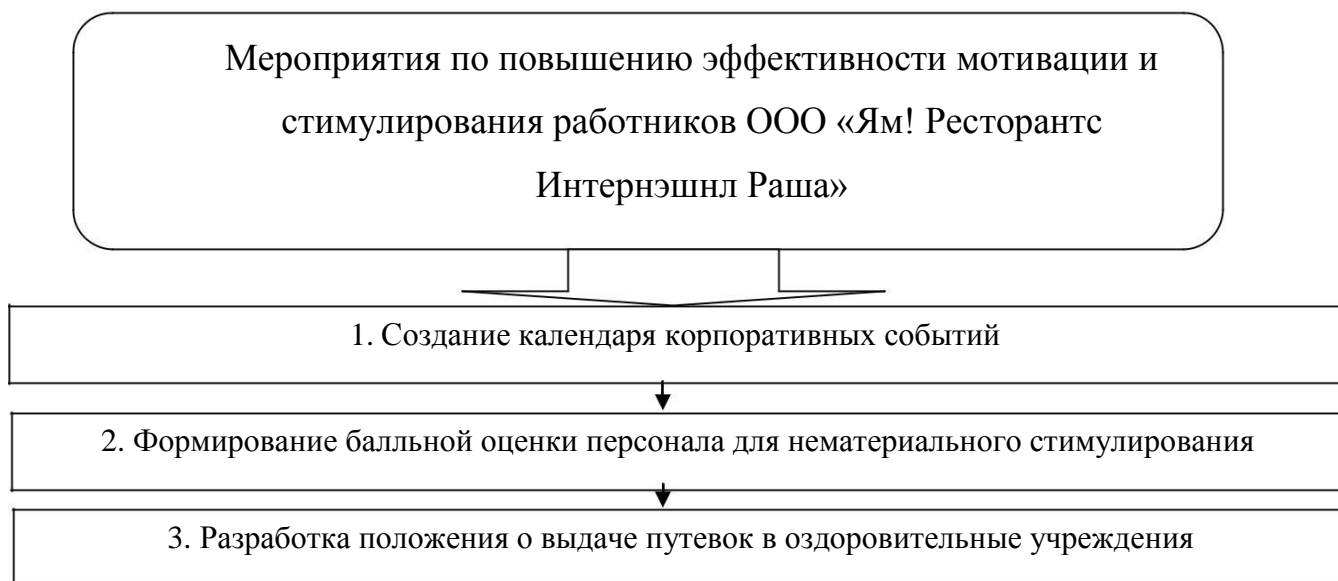


Рисунок 21 – Направления повышения эффективности мотивации и стимулирования работников в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Далее более подробно рассмотрим предлагаемые направления совершенствования мотивации и стимулирования в ресторане быстрого обслуживания.

1. Психологический аспект развития персонала ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» очень важен на предприятии.

Следующим планируемым мероприятием по совершенствованию системы мотивации в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» является создание календаря корпоративных событий. В данный календарь будут занесены как общегосударственные праздники, так и внутрифирменные (например, дата создания фирмы, дни рождения сотрудников и т.п.) и профессиональные праздники.

В процессе выстраивания корпоративных отношений могут возникать конфликты. Ведь, в них задействованы участники, имеющие свои интересы. Именно поэтому в компании необходимо обеспечить четкое выполнение определенных законом и внутренними документами процедур, в ходе которых различные участники корпоративных отношений взаимодействуют

по установленным правилам. Если все выполнено правильно, компания работает эффективно. Для чего необходимо систематизировать корпоративные процедуры. Если результатом конфликта является разбирательство в суде, то последний обычно при принятии решения опирается на анализ правильности выполнения корпоративных процедур в конкретной ситуации. Каждая такая процедура состоит из большого количества действий участников, происходящих в управленческом процессе, эту систему следует каким-то образом организовать.

Лучшим инструментом, с помощью которого можно это сделать, является календарь корпоративных мероприятий и процедур. Год для ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» означает не просто отрезок времени. С одной стороны, он жестко регламентируется законодательством, с другой - требованиями регулятора рынка ценных бумаг. Кроме того, могут быть еще и требования от клиентов, других значимых участников корпоративных отношений, мнения которых компания вынуждена учитывать. А это значит, что руководство предприятия обязательно должно предпринимать определенные действия: ГОСА, раскрытие информации и т.п.

Форма календаря должна быть такой, что сотрудники смогли составить представление о том, какие корпоративные процедуры им следует совершать и когда. Не стоит забывать о том, что корпоративный календарь – это документ, с одной стороны, организационно-процедурный, а с другой – управленческий. Это значит, что инициировать его создание может и менеджер, ответственный за организацию корпоративных процедур в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша». Календарь утверждается приказом генерального директора, доводится до сведения исполнителям на основании распоряжения исполнительного органа. Ответственным лицом здесь назначается корпоративный секретарь. Календарь является точкой взаимодействия в компании, он поможет сэкономить время на создание новых приказов, так как действует из года в год, требуя лишь небольших

доработок. Кроме того, этот документ может помочь в проведении корпоративного аудита.

Создание подобного календаря поможет развить в сотрудниках ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» корпоративный дух, повысит мотивацию сотрудников в работе.

Без мотивированных работников достичь высоких финансовых показателей любому предприятию, в том числе и ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», невозможно. Очевидно, что достойная заработная плата сотрудника оказывает значительное влияние на положительный имидж работодателя. Но не стоит забывать, что и нематериальная мотивация сотрудников здесь крайне важна, ведь она служит - мощный стимул к эффективной работе, одна из ключевых составляющих корпоративной культуры.

2. В качестве нематериальной мотивации для сотрудников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» можно предложить материальное нефинансовое вознаграждение. В этот блок входят все используемые компанией материальные стимулы. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки, символизирующие значимость сотрудника для фирмы, билеты в театр, подарки ко дню рождения или по случаю появления в семье ребенка и пр. Сюда же относятся различные финансовые опции для сотрудников: ссуды по льготной программе и скидки на покупки в кафе.

Сами сотрудники смогут выбрать для себя желаемое поощрение. Можно предложить следующую схему развития: каждый месяц руководство ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» будут начислять или не начислять определенное количество баллов за оперативную работу, внимательное отношение к клиентам, высокий уровень объема продаж и пр. (получается, что по итогам месяца каждый работник сможет накопить определенную сумму баллов и обменять их на поощрение). Но вознаграждение будет выдаваться не деньгами, а призами, которые выбрали сами сотрудники общим голосованием на сайте. Сотрудник может

обменять свои баллы на приз сразу же, как только накопит необходимое количество. Призом может стать дополнительная неделя отпуска, билеты на концерт или в театр, стильные фирменные канцелярские принадлежности, скидка на фастфуд ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» и др. Каждое вознаграждение будет стоить определенное количество баллов. Например, на неделю дополнительного отпуска баллы придется копить целый год, а ежедневник с фирменной эмблемой ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» можно получить достаточно быстро. Это будет очень интересным современным способом мотивации персонала предприятия.

Индикаторы эффективности управления компанией – высокие экономические показатели, устойчивое положение на рынке, конкурентоспособность, стабильность. К ним же можно отнести специфические показатели: результативность сотрудников, низкая текучесть кадров, удовлетворенность и лояльность персонала, соблюдение дисциплины и отсутствие конфликтов.

К сожалению, один чистый оклад не в состоянии этого обеспечить; он также не оказывает должного стимулирующего воздействия на сотрудников. Именно поэтому возникли всевозможные балльные системы стимулирования - премирования, основная задача которых – мотивировать работников, вдохновлять их, выражаясь официально, на дальнейшие трудовые свершения. Балльная система стимулирования персонала как нельзя лучше отвечает вышеупомянутым целям. При балльной системе стимулирования персонала следует учесть ключевой момент: постановка задач, планирование работы и подведение итогов привязаны к выполнению заданий, которые могут ставиться отдельному сотруднику, подразделению и организации в целом.

При разработке показателей результативности каждого бизнес-процесса необходимо придерживаться следующих правил, чтобы избежать конфликтов:

1. Следует формировать четкие требования по оценке должностей.

2. Набор показателей должен содержать необходимое их количество для обеспечения полноценного управления бизнес-процессом.

3. Каждый показатель должен быть измеримым.

4. Бальная система стимулирования персонала должна быть гибкой, т.е. изменяться в зависимости от функциональных возможностей подразделения.

5. Фонд стимулирующих выплат в подразделении должен формироваться на основе достижений стратегических задач компании, а не на основе цифр за прошлый период.

Чтобы оценить достигнутые сотрудником результаты, степень выполнения должностных обязанностей, качество затраченного труда, работодатель должен обеспечить контроль и учет выполненной работы. Важно, чтобы непосредственный руководитель высказывал свое мнение о качестве работы сотрудника, благодарил за хорошую работу, давал конструктивную критику, если по некоторым показателям результаты оказались ниже плановых значений. По каждому из критериев оценки должна быть разработана шкала (2-, 5-, 10-балльная и др.), в которой описаны четкие характеристики для каждого из баллов. Например, «0» ставится в следующих случаях:

- работа (соответствующий пункт) не представлена в установленные сроки;
- допущены ошибки в представленных документах (качество);
- обоснованные претензии со стороны руководства.

Полученные баллы фиксируются в специальных оценочных бланках, чтобы, подводя итоги, балансовая комиссия смогла определить размер бонуса.

Далее представим примерный бланк оценки сотрудника ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» (таблица 32). Следует обратить внимание, что есть показатели, по которым будут начисляться «антибаллы», то есть баллы в данном случае будут вычитаться (то есть депремироваться).

Таблица 27 - Оценочный бланк сотрудника ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Показатель	Критерий оценки, баллы	
	максимальный	фактический
Нарушения		
Работа не предоставлена в установленные сроки	- 4	
Ошибки в представленных документах (информации)	- 1	
Претензии со стороны руководства	- 2	
Опоздание на работу	- 3	
Поощрения		
Идеи по развитию предприятия	+ 5	
Перевыполнение плана продаж на 10%	+1 за каждые 10%	
Организация мероприятий по сплочению коллектива	+2	
Помощь коллегам	+1	
Успешная организация и планирование трудового процесса	+2	
Профессиональная компетентность	+5	
Умение преодолевать трудности, доводить дело до конца	+2	
Отношение к обучению и самообучению	+2	
особенности поведения в конфликтных ситуациях (ориентация на сотрудничество, компромисс, соперничество, устранение конфликта любыми способами)	+3	
самостоятельность, решительность	+2	

Далее представим примерные виды поощрений за накопленные сотрудниками ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» баллы (таблица 33).

Таблица 28 - Поощрения сотрудников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Вид поощрения	Количество баллов
Сувенирная продукция ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» (кружки, часы, календари настенные, блокноты и т.п.)	85
Билеты в театр, кино, цирк	215
Скидка 20% на фастфуд ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» в течение недели с момента активации бонуса	310
Отгул	150
Дополнительная неделя отпуска	440
Путевка в санаторий на выходные	340
Сертификат на spa-программу	290

Использование балльной системы стимулирования персонала для оценки результативности работы и мотивирования персонала, несмотря на сложность и высокие требования к квалификации сотрудников, проводящих оценку, при правильном применении способствует созданию атмосферы справедливости во взаимодействии руководителя и подчиненных, стимулирует рост ответственности и самостоятельности, повышает удовлетворенность сотрудников выполняемой работой и их приверженность

своей организации и подразделению. Оценивая персонал таким образом, руководитель может повысить эффективность предприятия и успешно им руководить, т.к. внедрение данной балльной системы стимулирования персонала позволяет перейти от оценочных инструментов к системе управления персоналом.

Таким образом, балльная система стимулирования персонала является отличным способом увеличения эффективности корпоративной работы.

3. Без мотивированных сотрудников достичь финансовых успехов предприятию невозможно. Безусловно, достойная зарплата оказывает большое влияние на положительный имидж работодателя. Но, как говорится, не хлебом единым жив человек: поэтому не менее важна нематериальная мотивация сотрудников - мощный стимул к эффективной работе, одна из ключевых составляющих корпоративной культуры.

В ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» работники постоянно должны чувствовать уважение и заботу со стороны руководства и коллег. Формирование и сохранение штата квалифицированных сотрудников, минимизация процесса текучести кадров - как торгового персонала, так и сотрудников центрального офиса - должны быть самыми важными стратегическими задачами.

В частности, в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» наиболее интересным элементом социального пакета по опросу сотрудников предприятия считают программу награждения полностью оплачиваемыми компанией путевками в санатории и пансионаты. Это эффективный мотиватор и для штатных работников, и для кандидатов. Поэтому стоит разрабатывать именно этот аспект нематериального стимулирования.

Поэтому на предприятии ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» целесообразным будет разработать положение о выдаче путевок в санатории-профилактории, базы отдыха, а также детские оздоровительные лагеря для детей сотрудников.

Таким образом, уже в 2018 году программа по совершенствованию мотивационного механизма на предприятии ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» должна принести свои плоды.

Далее, в следующем пункте диссертации рассмотрим совершенствование кадровой политики данного предприятия.

3.2 Совершенствование кадровой политики предприятия

Самое главное мероприятие, необходимое в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» - совершенствование процесса управления персоналом в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

Это крайне важно, так как на данном этапе вопросами развития сотрудников и работой с ними занимаются специалисты разных профилей, работающие в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

Основные функции нового отдела по работе с персоналом в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» включают (рисунок 22):

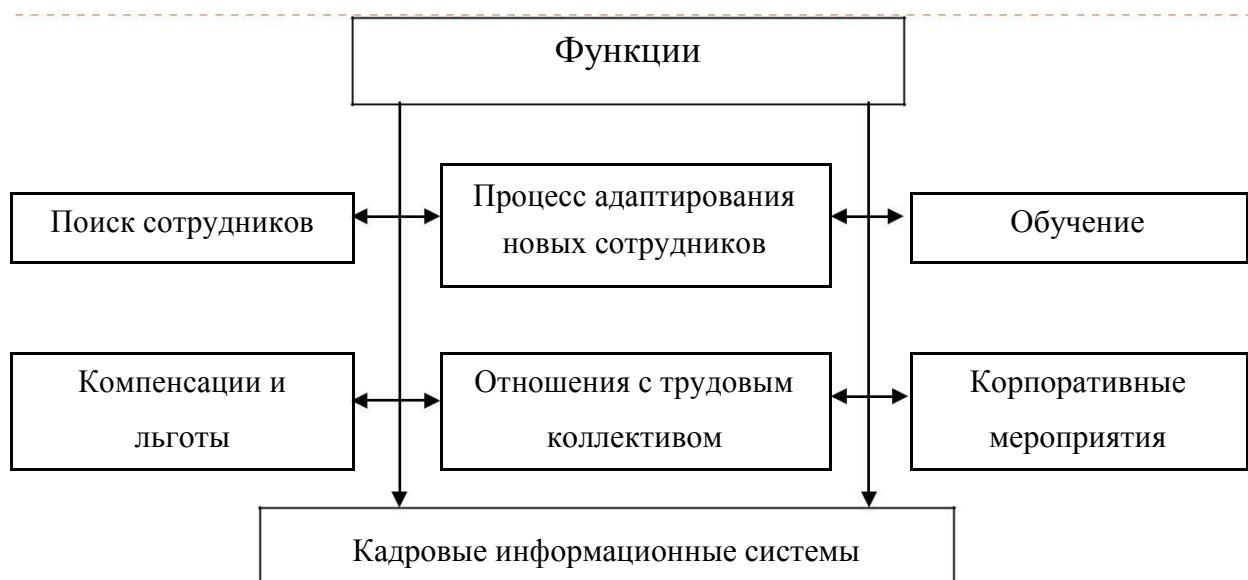


Рисунок 22 - Функции управления персоналом ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Закрепление обязанностей между сотрудниками будет производить руководитель ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша». За одним из сотрудников будет закреплено 40% обязанностей, а 10% за руководителем ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

Утверждение Положения отдела персонала, должностных инструкций сотрудников отдела персонала будет производиться Генеральным директором предприятия.

Работа должна соответствовать планам, утвержденным Генеральным директором ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша». В своей деятельности сотрудники будут руководствоваться действующим законодательством РФ, Уставом предприятия, Правилами внутреннего трудового распорядка, Настоящим положением, Должностными инструкциями, Приказами руководства, Положением по защите коммерческой тайны, Положением о документообороте.

То есть, подводя итог данному мероприятию - совершенствование процесса управления персоналом в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» - для более эффективного использования трудовых ресурсов в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» и совершенствования организационной структуры, в первую очередь необходимо сформировать эффективное управление персоналом так, чтобы это управление могло проводить работу с персоналом в соответствии со стратегией развития ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» в современном мире.

Для контроля и оценки работы персонала на предприятии предлагается введение еженедельных планерок. Планерка – это короткое, оперативное (не более 30 мин.) совещание по обсуждению плана работы, тактике его выполнения.

Цель планерки - контроль над ситуацией и за достижением целей.

- Что получилось? И почему?
- Что не получилось? И почему?
- Что планируется сделать? Как? Какой результат ожидать?

Что касается основных аспектов проведения планерки в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»:

Во-первых, планерка не должна быть долгой, максимум - 30-40 минут.

Во-вторых, на планерке ведется журнал, строятся цели, происходит разделение обязанностей.

В-третьих, планерка начинается с того, что зачитывается Цель ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша». Имеется в виду Большая цель. Например: «Реализовать большие объемы продаж». После этого зачитывается текущая цель, например: «На этой неделе нужно реализовать объемы по продажам».

После этого ведущий планерки (как правило, это менеджер смены) просит руководителей групп рассказать по очереди о том, что они сделали на прошлой неделе для достижения цели. При этом основной функцией ведущего собрания является контроль того, чтобы выступающий руководитель не "лил воду" и не допускал фраз вроде "мы увеличили объемы продаж на 15%". В таком случае он просто спрашивает вежливо, какие конкретно были сделаны шаги и какой получен результат.

Если руководитель пытается "лить воду" или "наводить тень на плетень", задача ведущего заключается в том, чтобы другие руководители это увидели. Подойдет, например, такая фраза: "Это была непростая неделя. Мы много думали..."

При продолжении таких попыток ведущий планерки прерывает выступающего и говорит, что сейчас планерка и если нет конкретных результатов, то переходим к следующему отделу. Или может попросить зачитать секретаря записи с прошлой планерки, а что именно планировалось достичь на этой неделе.

Например:

1. Провести опрос по поводу нового продукта у 500 клиентов. Сделано?

Нет.

2. Провести тренинг эффективных продаж. Сделано? Нет, мы были перегружены.

На такой планерке вскрывается и делается видимым всем остальным руководителям, кто добивается результатов и действительно помогает компании двигаться к цели, а кто искусно изображает из себя гибкий шланг и имитирует полезную деятельность.

После того, как все рассказали о результатах, ставится цель на следующую неделю для всей компании, и ведущий достигает согласия у участников с этой целью.

Ведущий просит руководителей по очереди сказать, что они собираются сделать для достижения этой цели в своих областях, и это записывается в журнал.

Руководители могут просить что-то дополнительно сделать других руководителей, если их подразделения связаны и им нужны совместные действия. По поводу этого достигается согласие и фиксируется в журнале.

После всего этого ведущий планерки спрашивает, готовы ли они по-настоящему достичь цели на этой неделе, и объявляет старт.

Эта простая и эффективная форма проведения планерки позволяет добиться интересных результатов. Руководители либо начинают по-настоящему производить и добиваться результатов, либо сбегают из компании под разными предлогами, освобождая место новым руководителям, которые действительно хотят вносить свой вклад в команду, а не просто изображать видимость полезной деятельности, находясь в лучах славы и почета, получая не зарабатывая. Также это объединяет коллектив на пути достижения общих целей.

Ну и самое главное - эта форма позволяет даже очень продуктивным руководителям достигать ещё большего.

Поэтому проведение таких еженедельных планерок положительно скажется и на поведении персонала и на результатах деятельности ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

Таким образом, основными мероприятиями по совершенствованию кадровой политики будут выступать:

- перезакрепление функциональных обязанностей кадровика (здесь более подробно следует изучить распределение обязанностей между сотрудниками предприятия именно в работе с персоналом, проанализировать возможное делегирование полномочий);

- введение системы еженедельных планерок (с целью анализа проделанных результатов плюс формирование дальнейших планов по достижению конкретных результатов и объемов).

Далее, в следующем пункте рассмотрим совершенствование системы адаптации в ресторане ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

3.3 Совершенствование управления адаптацией персонала

Проблема управлением адаптацией персонала достаточно активно освещается в профессиональных изданиях. Действительно, тема актуальная, особенно учитывая заинтересованность компаний в максимально быстрой и эффективной фазе адаптации нового сотрудника к условиям деятельности предприятия.

Существует множество форм и методов адаптации персонала на предприятии. При этом основная цель всех адаптационных мероприятий заключается в том, чтобы помочь сотруднику как можно быстрее начать работать с максимальной отдачей на новом месте.

----- В результате реализации данных задач, предприятие способно существенно снизить издержки, связанные с поиском, обучением и развитием персонала.

В первые недели работы сотруднику приходится сталкиваться с множеством незнакомых ранее бытовых и организационных процедур. Это также вызывает множество вопросов:

- Какой в Компании трудовой распорядок?
 - Когда и где выдают заработную плату?
 - Как работает оргтехника?
 - Где и как организовано питание сотрудников?
 - Как работает корпоративный транспорт?
 - Как осуществляется доступ в корпоративную сеть?
- и т.п.

Правильно выстроенная схема управлением адаптацией сотрудников позволяет предприятию решить несколько важных задач (рисунок 23):

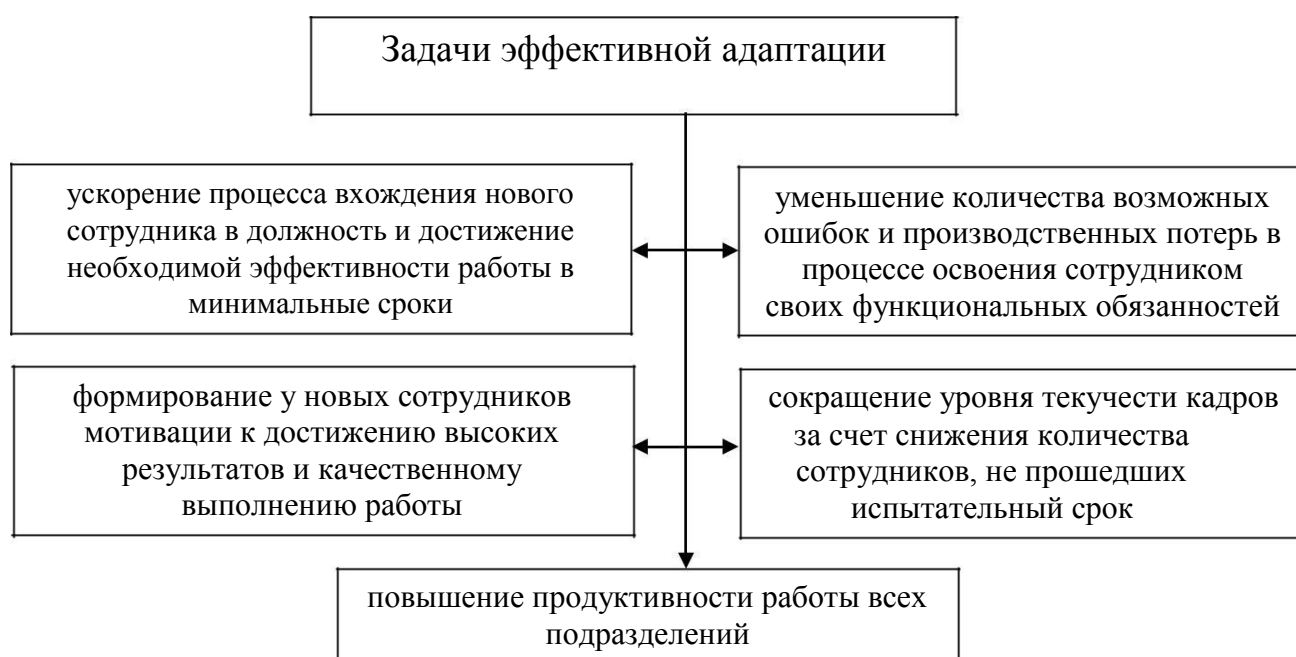


Рисунок 23 - Задачи адаптации

Процесс адаптации в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» будет выглядеть следующим образом[45]:

Этап 1. Знакомство с руководством и персоналом организации, производственными особенностями, корпоративной культурой и правилами поведения на предприятии (6 часов, первые 2 рабочих дня). Ответственный - менеджер смены ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

Этап 2. Практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны

организации. Непосредственный руководитель знакомит с ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» и его историей, кадровой политикой, условиями труда, объясняя задачи и требования, предъявляемые к работе, вводит работника в рабочую группу, поощряя помощь со стороны опытных работников. Программа ориентации включает небольшие лекции, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием). В обязательном порядке - инструктаж по технике безопасности и охране труда.

Общее представление о компании: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях. Политика организации: принципы кадровой политики; направления профессиональной подготовки и повышение квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила внутреннего распорядка; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации. Оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных. Дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию и пр.; Служба быта: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей. Обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими работами в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника). Требуемая отчетность: виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней.

Этап 3. Действенная адаптация (стажировка). Новому сотруднику назначается наставник, т.е. человек, сопровождающий сотрудника через систему наставничества (8-12 часов, с 5 по 11 рабочий день). Ответственный - наставник. Наставник оказывает максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно проводит оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Как правило, формальное наставничество используется в качестве части программы развития ключевых сотрудников, недавно нанятых молодых специалистов, сотрудников имеющих высокий потенциал и сотрудников, подготавливаемых на руководящие должности.

В средних и крупных компаниях наставничество используется в целях улучшения систем развития и сохранения персонала.[5] Программы наставничества могут служить различным целям, в том числе для адаптации новых, развития уже существующих сотрудников, удержания персонала и повышения удовлетворенности работой.

В процессе адаптации наставничество позволяет новым сотрудникам работать с более опытными коллегами (наставниками), получая необходимые в работе советы, помощь и подсказки. Согласно статистике, новые сотрудники, получившие наставников, остаются в компании вдвое чаще, чем те, кто наставников не имел.

Снижение текучести кадров при использовании программ наставничества так же актуально и для действующих сотрудников, поскольку обучаемый сотрудник получает, с одной стороны, профессиональную поддержку в работе, и, с другой, постоянные межличностные коммуникации с более опытными сотрудниками, сильнее погружаясь в корпоративную культуру и внутреннюю жизнь компании.

Наставнические взаимоотношения, по своей природе, способствуют карьерному росту и дают определенные преимущества всем сторонам обучения:

- Наставник развивает навыки управления, повышает свой статус в компании, завоевывает репутацию профессионала и доверие коллег, принимает участие в формировании профессиональной команды (что особенно важно, поскольку эффективность всей команды зависит от эффективности работы каждого ее члена).

- Сотрудник получает своевременную помощь на этапе адаптации, позволяющую быстрее и проще привыкнуть к организации, получает поддержку в решении сложных рабочих задач, в профессиональном и карьерном развитии.

- Компания стабилизирует численность коллектива, через снижение текучести кадров, формирует команду высококвалифицированных и лояльных сотрудников.

- Служба управления персоналом, в случае развитой системы наставничества в компании, получает мощный поддерживающий ресурс, поскольку наставники становятся задействованы практически во всех основных HR-процессах.

Привлекательность и очевидная выгода данного метода для всех сторон участвующих в процессе обучения, является одной из причин, по которым наставничество уже долгие годы не утрачивает своей актуальности, не смотря на появление новых разработок в сфере методик обучения персонала.

Наставничество позволяет развивать сотрудника не только в профессиональном, но и в личностном плане, что, в конечном счете, так же оказывает влияние на рабочие результаты.

Таким образом, преимущества метода наставничества можно сформулировать следующим образом:

- Обучение сотрудников непосредственно на рабочем месте;
- Персональный подход, в наибольшей степени позволяющий учитывать личностные особенности обучаемого сотрудника;
- Упрощение и ускорение процесса адаптации новых сотрудников;

- Ускоренной распространение корпоративной культуры и корпоративных ценностей среди обучаемых сотрудников, повышение удовлетворенности работой;

- Снижение текучести кадров;
- Повышение мотивации обучаемых сотрудников;
- Улучшение межличностного и профессионального взаимодействия сотрудников.

К недостаткам метода можно отнести:

- Снижение рабочей эффективности сотрудника, принявшего роль наставника;

- Неструктурированная подача информации;
- Отсутствие педагогических алгоритмов обучения.

В заключении стоит еще раз отметить то, что метод наставничества сейчас, как и уже долгие годы, является одним из наиболее востребованных методов обучения и развития персонала, как в России, так и за рубежом.

Даже в тех случаях, когда компания не может позволить себе подготовку полноценной программы наставничества, потенциальные наставники могут формировать их самостоятельно, неформальным путем. При должной поддержке руководства такой тип наставничества так же может давать высокий образовательный эффект при минимальных затратах.

Менеджер регулярно проводит обучение наставников. За дополнительную нагрузку наставник получает доплату.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации. Новый сотрудник постепенно преодолевает организационные и межличностные проблемы и переходит к стабильной работе, в процессе которой сотрудник проходит ряд аттестаций, т.е. контроль и оценку исполнения работы (4 часа, через 11 рабочих дней). Ответственный - руководитель структурного подразделения, менеджер. Такое развитие практики разработки программ адаптации позволит существенно повысить эффективность работы персонала с первых дней, обеспечить

преимуществом знаний и навыков, накопленных организацией и ее сотрудниками, снизить текучесть кадров в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

Таким образом, из всего вышесказанного можно сделать выводы, что:

1) Необходимо совершенствовать мотивационный механизм за счет внедрения календаря корпоративных событий, внедрения положения о выдаче путевок, разработки бальной системы оценки персонала.

2) Систему управления адаптацией также необходимо улучшать. Следует это делать с помощью введения наставничества на предприятии. А именно формальное наставничество – наставническая деятельность заключается в объяснении целей работы и обучении на специально организованных тренингах.

3) Кадровая политика требует изменений. Необходимо более подробно изучить распределение обязанностей между сотрудниками, а также ввести планерки на предприятии.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3AM5Б	Кригер Елене Сергеевне

	Школа Инженерного Предпринимательства	Кафедра	Менеджмента
Уровень образования	Магистратура	Направление/ специальность	Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) 	<p>Источником электромагнитного воздействия является персональный компьютер, с которым непрерывно связана деятельность на рабочем месте. Недостаточная освещенность или отклонение параметров микроклимата могут привести к ухудшению самочувствия работника, снижению работоспособности и различным заболеваниям. К опасным факторам рабочего места можно отнести поражение электрическим током.</p> <p>Для обеспечения экологической безопасности при утилизации оргтехники, обращение в специализированные службы. Воздействие на гидросферу и атмосферу не происходит.</p> <p>Чрезвычайные ситуации, которые могут произойти на рабочем месте это пожар и авария приборов на месторождениях.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<p>Международный стандарт IC CSR-08260008000: 2011 «Социальная ответственность организации»</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<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; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша», направленных на обеспечение социальной поддержки, квалифицированного обучения, безопасности деятельности сотрудников и поддержание для них достойного уровня жизни.</p>
<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 	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» в области охраны окружающей среды и взаимодействия с обществом.</p>

благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: - 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.	Регулирование отношения между организацией и работниками касательно: - трудового распорядка; - социальных льгот; - оплаты труда; - выплаты районного коэффициента; - особенностей регулирования труда женщин, детей, пенсионеров, людей с ограниченными возможностями.
Перечень графического материала:	
При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)	Стейкхолдеры организации ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» Структура программ ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»; Структура программ ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»; Затраты на мероприятия КСО ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

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

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ5Б	Кригер Елена Сергеевна		

4 Социальная ответственность

4.1 Внутренняя социальная ответственность компании

ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» является социально ответственным предприятием. Особое внимание ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» уделяет экологической безопасности, обеспечивает гарантированный социальный пакет для своих работников, членов их семей и пенсионеров, ведет активную работу по созданию достойных условий труда на производстве.

Регулярное заключение коллективного договора стало доброй традицией и залогом динамичного развития кадровой политики ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша». Коллективный договор обеспечивает работникам: достойную и конкурентоспособную заработную плату, льготы и гарантии; материальную помощь; предоставление оздоровительных путевок в санатории (базы отдыха) в пределах России, а также детских путевок в санатории (базы отдыха).

В ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» проводятся различные конкурсы, которые позволяют работникам продемонстрировать себя с положительной стороны.

Так же существуют различные программы. Так, например, очень распространенная программа «Волонтерство и благотворительность в России»

KFC – всемирно известная сеть ресторанов быстрого обслуживания, отмечает 5-летие бренда в России. Компания поделилась результатами работы по направлению корпоративной социальной ответственности. Это:

- Стабильное увеличение штата: на 2016 год в KFC работают около 22 000 человек. Удалось установить низкий уровень текучести кадров и обеспечить максимально высокую степень вовлеченности персонала в корпоративную культуру компании.

- Уникальная корпоративная культура, в центре которой находится человек и его интересы.

- Долгосрочная корпоративная социальная программа по продвижению спорта и здорового образа жизни среди молодежи

- Международный чемпионат KFC по мини-футболу: более 15 000 участников из 25 городов России и СНГ в 2016 году.

- Регулярное участие сотрудников KFC в волонтерских программах, оправдывающее статус компании с большим сердцем. На данный момент 45 постоянно действующих волонтерских команд, которые помогают малоимущим семьям, людям с ограниченными возможностями и другим незащищенным слоям населения.

- Участие в программе «Народный обед» в рамках международной инициативы Add More. Акция в ресторанах приурочена к Всемирному дню продовольствия, учрежденному ООН в 1979 году с целью борьбы с голодом, недоеданием и нищетой. Все собранные в рамках акции средства пойдут на закупку годового запаса продуктов питания в разных регионах страны для раздачи малообеспеченным семьям.

«Пять лет – знаковый для нас рубеж. Мы много достигли благодаря слаженной работе команды профессионалов и поддержке наших партнеров и с огромным оптимизмом смотрим в будущее», - комментирует Олег Писклов Генеральный Директор YUM! Brands Russia (бренды KFC и Pizza Hut).

Еще одна немаловажная программа это « Образование и Карьера с KFC»

В рамках программы «Образование и Карьера с KFC», в Томске на базе Детского дома открылся первый кабинет Службы сопровождения, в котором специалисты и волонтеры будут помогать детям из детских домов и интернатных учреждений подготовиться к самостоятельной жизни. Бренд KFC запустил программу по адаптации выпускников детских домов.

Программа «Образование и карьера с KFC» призвана оказывать адресную поддержку воспитанникам детских домов, с целью помочь им стать полноценными членами общества, определить будущую специальность. В составе Службы сопровождения, которая открылась в Томске, будут работать высококвалифицированные психологи, социальные педагоги, юрист и

волонтеры. Часть выпускников смогут пройти стажировку с последующим трудоустройством в рестораны KFC.

Открытие Службы является очень важным и своевременным для Томска и это первые шаги для модернизации деятельности детских домов. Социальная ответственность бизнеса и его участие в жизни общества в корне меняется: от разовых проектов до системных и длительных, оценивая результат не завтра, а через год, два, три, но тем самым этот результат является более глубоким. Выпускники детских домов, как правило, не приспособлены к самостоятельной жизни. Они живут на полном обеспечении государства до выпуска, когда для них готовят, принимают за них решения и у них не возникает бытовых и обычных для других детей вопросов. Для реализации программы «Образование и Карьера с KFC» осуществляется сбор пожертвований в ресторанах в Сургуте, Тюмени, Красноярске, Омске, Новосибирске и Томске. Благотворительная акция «+1 к карме» проходит с 17 декабря 2013. Все собранные в ходе акции средства были перечислены в Фонд «Солнечный город» на реализацию программы в Детском доме в г. Томск (обеспечение работы Службы сопровождения).

4.2 Внешняя социальная ответственность компании

Компания ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» в своей деятельности неукоснительно соблюдает требования законодательства, придерживается принципов добросовестной деловой практики и честной конкуренции. Сотрудники компании осознают свою ответственность за действия клиентов (посетителей ресторана). Одним из требований компании ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» является полное соответствие их деятельности требованиям стандартов, в том числе экологического.

Все действия руководства и сотрудников компании ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» направлены на то, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учетом затрат, так как именно этот показатель при соблюдении всех вышеназванных условий

свидетельствует о наибольшей эффективности ведения бизнеса. Вся деятельность сотрудников компании направлена на реализацию стратегических целей развития компании, утвержденных руководством компании ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

Компания постоянно стремится к повышению качества продуктов и совершенствованию условий обслуживания посетителей. Это является показателем стремления компании к построению долгосрочных отношений с посетителями ресторана. Во главу приоритетов компания ставит индивидуальный подход к каждому гостю ресторана, эффективные коммуникации и профессиональную компетентность сотрудников, что обеспечивает наивысшее качество оказываемых услуг.

Ниже рассмотрим основные направления КСО ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша». Помощь детям ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» считает своим приоритетом, который присутствует во всех корпоративных программах: благотворительных, спонсорских, программах развития спорта и культуры. ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» на протяжении многих лет помогает сразу нескольким детским домам.

4.3 Определение стейкхолдеров программы КСО

Определяем главных стейкхолдеров программы КСО, которые представлены в таблице 27.

Таблица 27 – Стейкхолдеры организации ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Потребители	1. Общественность
2. Сотрудники компании	2. Государство

Компания ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» отмечает, что важнейшим фактором успеха являются слаженные действия всего коллектива. Стабильность, отсутствие социальной напряженности, создание условий для

полной реализации потенциала каждого сотрудника – приоритетные задачи ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

Не менее важной группе стейкхолдеров относятся – потребители компании. Так как очень важно ответственное поведение персонала, медицинские осмотры персонала (для безопасности потребителей).

4.4 Структура программ КСО ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

В таблице 28 приведем структуру программ КСО, которые были реализованы в 2016 году.

Таблица 28 – Структура программ ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Наименование мероприятия	Элемент	Срок реализации	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Мероприятия, обеспечивающие надежное и безопасное функционирование предприятия			
Программа безопасности	социально-ответственное поведение	2016 год	Обеспечение надежного безопасного функционирования ресторана и безопасность персонала
Стейкхолдеры	социально-ответственное поведение	2016 год	Обеспечение ответственного поведения персонала, медицинские осмотры персонала
Комплекс социальных программ, финансирование мероприятий, предусмотренных в договоре, а также корпоративные программы			
Программа волонтерства и благотворительности	социальные инвестиции	2016 год	Реализация данной программы, помощь по продвижению спорта, проведению мини – футбола.
Программа Образование и Карьера с KFC	социальные инвестиции	2016 год	Реализация данной программы, помощь детским домам.
Социальные льготы персоналу, предусмотренные законодательством и договором	социальные инвестиции	2016 год	Реализация программы, осуществление выплат персоналу.

Реализация корпоративных социальных проектов	социальные инвестиции	2016 год	Полная реализация данной программы.
--	-----------------------	----------	-------------------------------------

Таким образом, все описанные мероприятия КСО принесут компании значительную пользу и повысят эффективность ее деятельности за счет лояльности общественности и сотрудников.

4.5 Определение затрат на программы КСО ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Рассчитаем затраты на реализацию программы КСО на предприятии ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» за 2016 год, представленные в таблице 29.

Таблица 29 – Затраты на мероприятия КСО ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша»

Наименование мероприятия	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации за год
Мероприятия, обеспечивающие надежное и безопасное функционирование предприятий			
Программа безопасности	тыс. руб.	-	35 700
Комплекс социальных программ, финансирование мероприятий, предусмотренных в договоре, а также корпоративные программы			
Программа волонтерства и благотворительности	тыс. руб.	-	565 000
Программа «Образование и карьера с KFC»	тыс. руб.	-	265 000
Социальные льготы персоналу, предусмотренные законодательством и договором	тыс. руб.	-	78 550
Реализация корпоративных социальных проектов	тыс. руб.	-	51 840
	тыс. руб.		ИТОГО: 996 090

Мероприятия, обеспечивающие надежное и безопасное функционирование предприятия, составили 35 700 тыс. руб.

Комплекс социальных программ, финансирование мероприятий, предусмотренных в договоре, а также корпоративные программы в объеме – 960 390 тыс. руб. Таким образом, все описанные мероприятия КСО принесут компании значительную пользу и повысят эффективность ее деятельности.

Общая сумма на реализацию программы КСО составляет 996 090 тыс. руб.

4.6 Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций

Если говорить об эффективности социальных программ, то важно сказать, что социальные и благотворительные программы являются для компании составляющей корпоративной стратегии и помогают конструктивному сотрудничеству с государством, деловыми кругами и обществом.

Приоритетным для предприятия является как внутренняя, так и внешняя социальная ответственность. Но из таблицы 11 можно увидеть, что во всех программах, которые были реализованы в 2016 году, задействованы сотрудники. Соответственно, предприятие достаточно много усилий и затрат применяет, чтобы таким образом мотивировать персонал, предоставляет им хорошие условия труда, различные системы стимулирования, как материальные, так и нематериальные. Также достаточно много программ нацелены на помощь детским домам.

Предприятие прикладывает немало усилий для того, чтобы социальные программы, которые она реализовывает, помогали, как сотрудникам, так и обществу в целом, сохраняли долгосрочные отношения со своими посетителями.

Следование принципам КСО позволяет предприятию ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» добиваться таких конкурентных преимуществ,

как: привлечение компетентных кадров; умение мотивировать и сохранять опытных сотрудников; достижение статуса надежного партнера, совершенствование репутации компании через этическое поведение и обеспечение доверия и как следствие расширение потенциальных возможностей.

Заключение

В результате выполнения магистерской диссертации был проведен анализ системы управления персоналом ресторана быстрого питания «KFC».

Численность персонала ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» к 2016 г. выросла, но незначительно, общий рост числа сотрудников составил 9 человек на протяжении 2014-2016 гг. или на 30,2 % в относительном выражении. Что говорит о благоприятной финансовой ситуации в отрасли и на предприятии в частности.

Число уволенных сотрудников с каждым годом увеличивается, а численность принятого персонала в 2015 г. снизилась на 1 человека, а в 2016 г. выросла до уровня 2014 г.

Большая часть персонала в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» уволена за нарушение трудовой дисциплины, что говорит о жестком контроле со стороны руководства предприятия.

Текучесть работников ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» растет, что неблагоприятно сказывается на развитии предприятия. К 2016 г. текучесть кадров составила 8,7%, что не является нормальным значением коэффициента для предприятия.

Снижается соответствующий коэффициент постоянства кадров, который в 2016 г. составил 83,48%, что свидетельствует о быстром обновлении кадров, персонал ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» не задерживается на предприятии.

Растет коэффициент по выбытию, что свидетельствует о большом количестве увольняющихся сотрудников.

В ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» фактический фонд рабочего времени в 2016 г. снизился по сравнению с этим показателем в 2015 г. на 6910,8 чел.-ч.

Данное снижение произошло за счет:

- выросшего числа работников предприятия на 7015,2 чел-ч,
- снижения числа отработанных дней работников на 1374,6 чел-ч,
- увеличения продолжительности рабочего дня на 1270,2 чел.-ч.

Производительность труда в 2016 г. увеличилась, что связано с увеличением объема продаж в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» и менее значительным ростом численности персонала предприятия. Так, объем выручки в 2016 г. увеличился по сравнению с показателем 2015 г. на 28881 тыс.руб. в абсолютном выражении или на 171 % в относительном.

Так, среднегодовая выработка работника ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» выросла в 2016 г. по сравнению с показателем 2015 г. на 476,39 тыс.руб. или на 152,37% в относительном выражении.

Среднегодовая выработка специалистов выросла с 511,61 тыс.руб. на человека в 2015 г. до 1307,54 тыс.руб. в 2016 г. То есть среднегодовая выработка персонала в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» выросла на 155,58% в относительном выражении.

Производительность труда в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» увеличилась в 2016 г. на 152,37% по сравнению с 2015 г., что в большей степени связано с увеличением выручки на предприятии.

Это говорит о том, что на конец 2016 г.в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» стали более эффективно использовать трудовые ресурсы, значительно увеличивая объем выручки. Если работники готовы выполнять больший объем продаж, чем в предыдущие года, то необходимо давать такую возможность, ведь тем самым предприятие увеличивает объем прибыли на предприятии.

К концу 2016 г. из структуры затрат на персонал ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» были исключены затраты на корпоративные мероприятия, в этом году значительно выросла доля ФОТ на предприятии.

Основную долю в структуре кадровых издержек ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» занимает фонд оплаты труда, затраты на обучение и повышение квалификации представляют всего 4%.

Возможности повышения результативности труда могут быть использованы за счет проведения мероприятий, направленных на использование скрытых возможностей – резервов.

Анализируя данные расчетов, представленных во второй главе выпускной работы, в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» можно выделить ряд мероприятий повышения эффективности использования персонала предприятия быстрого обслуживания:

1. Переукрепление функциональных обязанностей кадровика
2. Оценка работы персонала с помощью проведения еженедельных планерок
3. Совершенствование управлением адаптацией персонала
4. Совершенствование мотивационного механизма:
 - а) Создание календаря корпоративных событий
 - б) Развитие материального стимулирования с помощью введения премирования лучших работников туристическими путевками за границу.
5. Совершенствование системы обучения и развития персонала
 - а) Создать ориентационный тренинг для всех новых сотрудников: ознакомить нового сотрудника с историей и философией Компании, с правилами внутреннего распорядка, с организационной структурой компании, со стандартами обслуживания гостя
 - б) Тренинг: управление сервисом
 - в) Тренинг: разрешение конфликтов
 - г) Тренинг :тайм – менеджмент.
6. Совершенствование системы стимулирования персонала
 - а) признание
 - б) вручение подарков за высокие результаты и творческие достижения
 - в) стимулирование ответственностью

- г) Возможность работников напрямую обращаться к руководству
- д) Комфорт рабочего места

На реализацию всех предложенных мероприятий в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» потребуется 788 тыс.руб.

За счет предложенных мероприятий увеличилась общий объем выручки ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша» на 10%, выросла производительность персонала предприятия на 4,4%.

В плановом году за счет реализации мероприятий наблюдается снижение коэффициента текучести кадров на 3,6%, что крайне благоприятно скажется на функционировании ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша».

Список публикаций магистранта

1. Петренко Е. Управление персоналом на промышленных предприятиях в кризисный период // Импульс - 2013: труды X Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций, Томск, 27-29 Ноября 2013. - Томск: ТПУ, 2013 - С. 318-320

2. Петренко Е. Управление персоналом в современном мире. XVII Всероссийская научно-практическая конференция студентов, аспирантов и молодых ученых "Социально-экономические и правовые проблемы современной России". 2016г. Весенний семестр.

3. Петренко Е. Проблема безработицы в России. // Импульс–2014. Материалы XI Международной научно-практической конференции студентов, молодых ученых и предпринимателей в сфере экономики, менеджмента и инноваций /под ред. доц. Т.В. Калашникова/ Томский политехнический университет, Томск – М.: ОАО «ИТКОР», Изд-во Томского политехнического университета, 2014. – 523 с.

Список использованных источников

1. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации - М.: Издательство Экономика, 2011 г. 379 с.
2. <http://for-expert.ru/2012-03/osobjennosti-upravljeniya>. – Особенности управления персоналом в современных условиях.
3. Фруммин И.Д. HR Fogum «Кадровые барьеры на пути экономического роста»
4. Воробьев А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев, С. Б. Жданов, Ю. А. Кузьмина // Управление персоналом. - 2014. - № 15. - С. 48
5. Бухалков М.И. Управление персоналом на предприятии: учебник / М.И. Бухалков, Н.М. Кузьмина, О.А. Бабордина – Москва : Экзамен, 2014. – 320 с
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом.- Москва, 2013.-38с
7. Друкер П.Ф. Менеджмент.: Пер. с англ. / П.Ф. Друкер, Д.А. Макьярелло – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2012. –с.
8. Бабосов Е. М. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Е. М. Бабосов. - Минск : ТетраСистемс, 2012. - 288 с. - Режим доступа : <http://ibooks.ru>.
9. Кафидов В. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие. Стандарт третьего поколения [Электронный ресурс] / В. Кафидов. - Санкт-Петербург : Питер, 2012. - 208 с.
10. Тебекин А. В. Управление персоналом [Электронный ресурс] / А. В. Тебекин. - Москва : КНОРУС, 2012. - 624 с. - Режим доступа : <http://ibooks.ru>.
11. Евенко Л.И. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами // Стратегия развития персонала: Материалы конференции. — Нижний Новгород, 2013.
12. Федосеев В.Н. Методы управления персоналом.- Москва,2013.-45с

13. Оробейко Е. Организация обслуживания: рестораны и бары. [Текст]: учебное пособие / М.: Альфа-М, 2012. - 320 с.
14. Пошерстник Н.В. Кадры предприятия. Практическое пособие. [Текст]: учебное пособие / М.: Проспект, 2013. - 366 с.
15. Затуливетров А. Ресторан. [Текст]: учебное пособие / СПб.: Питер, 2011. - 229 с.
16. Наволоцкая Я. Руководство современного менеджера ресторана. [Текст]: учебное пособие / СПб.: Вершина, 2012. - 258 с.
17. Волкова И. Ресторанный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть. [Текст]: учебное пособие / М.: Флинта, 2011. - 224 с.
18. Лоусан Ф. Рестораны. Клубы. Бары. [Текст]: учебное пособие / М.: Проспект, 2012. - 160 с.
19. Богушева В. Бары и рестораны: Искусство обслуживания. [Текст]: учебное пособие / Ростов н/Д: Феникс, 2013. - 352 с.
20. Ефимова О. Экономика гостиниц и ресторанов. [Текст]: учебное пособие / М.: Новое знание, 2012. - 392 с.
21. Агамирова Е. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. [Текст]: учебное пособие / М.: Дашов И. К, 2012. - 265с.
22. Управление персоналом организации: Учебник под ред. А.Я. Кибанова [Текст]: учебное пособие / М.: Кнорус, 2012. - 288 с.
23. Наволоцкая Я. Руководство современного менеджера ресторана. [Текст]: учебное пособие / СПб.: Вершина, 2013. - 258 с.
24. Мерманн Э. Мотивация персонала. [Текст]: учебное пособие / М.: Проспект, 2012. - 365 с.
25. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. Под редакцией Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Изд. МГУ, 2012.
26. Зайцева Т.В.: Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник. - М.: ИД «Форум»: Инфра - М, 2013. – 222 с.

27. Баликоев В. З. Управление персоналом - Москва: Омега- Л; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. - 732 с.
28. Белов В. А. Управление персоналом: теория, практика- М.: Учебно-консультационный центр «Юринфор», 2013. -395 с.
29. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал //Кадровое дело, февраль 2013 г., № 2. - с.41-47.
30. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: Учеб. Пособие/ серия «Учебники, учебные пособия» - Ростов н/Д: «Феникс», 2014. 90-91 с.
31. Гертикова И.Н. Менеджмент: учеб. Для вузов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.- 205-207 с.
32. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов: - 6-е изд., дополн. и перераб. - Нижний Новгород: НИМБ, 2012.- 184-185 с.
33. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала. Издат.: Инфра-М, 2012. - 323 с.
34. Жариков Ю.Н. К вопросу о развитии персонала на предприятиях // Управление персоналом. – 2013. – 258 с.
35. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество - изд. Журнал «Управление персоналом», 2012. - 16 с.
36. Спивак В. А. Корпоративная культура (теория и практика) / В. А. Спивак. — СПб. : Питер, 2012. — 352 с.
37. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании. Учебное пособие / Т. О. Соломанидина. — М. : ООО «Журнал управление персоналом», 2013. — 456 с.
38. Максименко А.А. Организационная культура: системно–психологические описания: [учебн. пособ.] / А. А. Максименко. — Кострома : КГУ им. Н.А. Некрасова, 2011. — 168 с.
39. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов. — Издательство : Финпресс, 2012. — 288 с.

40. Капитонов Э. А. Корпоративная культура : теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. — М. : Издательство «Альфа – Пресс», 2013. — 352 с.
41. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента.- М.: Бизнес - школа «Интел-синтез», 2008.
42. Белкин В., Белкина Н. Мотивы и стимулы труда // Социальная защита.- 2012.- № 7. - Прил.: 44-47 с.
43. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом//Управление персоналом.- 2011.- № 1. - 38-39 с.
44. Мишурова И. В., Кутелев П. В. Управление мотивацией персонала - Москва: Март, 2013. - 224 с.
45. Озерникова Т. Профессионализм и трудовая мотивация//Служба кадров.-2012.- N 2. - 26-31 с.
46. Пономарев И. Измерение мотивации//Управление персоналом.-2012.-N 11
47. Рачкова С.Б. Оценка результатов мотивационных исследований. Выбор системы мотивации, адекватной стратегии компании, как внедрить изменения в систему мотивации. // Фармацевтическое обозрение. М.: Юнико Информ, Апрель 2013.- 64 с.
48. Уткин Э. А. Основы мотивационного менеджмента. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2013. - 352 с.
49. Фалмер Р. М. Энциклопедия современного управления, В 4 т. - М.: Финансы и статистика, 2013. - Т4
50. Федосеев В. Н., Капустин С. Н., Управление персоналом организации. Учебное пособие. - М.: Экзамен, 2014. - 368 с.
51. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание.//Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - № 5.

Приложение А

Part 1

Human resources management

Студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5Б	Кригер Елена Сергеевна		

Консультант кафедры менеджмента:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	д.э.н.		

Консультант – лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Ст. преподаватель	Бескровная Людмила Вячеславовна			

Introduction

Personnel management system ensures continuous personnel working methods improvement based on the achievements of domestic and foreign science and advanced production experience. The essence of personnel management, including employees, employers and other business owners is to establish the organizational, economic, socio-psychological and legal relations between the subject and the management object. These relations are based on the principles, methods and forms of influence on the interests, behavior and activities of employees in order to maximize their use. The person in the management system is the leading link in all the processes of which the company's activities come about: everything begins with the search for people who are suitable for a particular job.

Personnel management takes the leading place in the enterprise management system and is considered as the main factor of its economic success. Methodologically, this sphere of management has a specific conceptual apparatus, has distinctive characteristics and performance indicators, special procedures and methods - attestation, experiment and others; studying methods and directing the analysis of labor content with various personnel categories.

Personnel management as a science has taken on the achievements of such areas of knowledge as the development of labor resources, conflictology, leadership, personality psychology, the organization of labor, especially the work of managers. The current situation in our country, connected with the change of the economic and political systems, simultaneously carries both great opportunities and serious threats for each individual, the stability of its existence. It introduces a significant degree of uncertainty into the life of almost every person.

Personnel management in this situation acquires special significance: it allows to generalize and realize a whole range of issues of adaptation of person to external conditions, account of personal factor in construction of personnel management system of organization. Therefore, it is necessary both to ensure transformations at the macro level, and to prepare managers to work in a new way. At the same time, selection process is the basic function of personnel management. In conditions of market relations, special attention is paid to the selection of personnel.

The relevance of the research topic is conditioned by the fact that effective personnel management becomes an important factor that can lead to strengthening of competitive advantages of Russian organizations. In conditions of market relations development, special importance is attached to improvement of the level of work with personnel and its formulation on a solid scientific foundation, the use of domestic and foreign experience gained over many years, practical application of personnel management modern forms.

Human resource management is a management component of any organization, along with the management of material and financial resources. However, due to the inherent specificity, personnel management is a special type of management activity, for which creative approach, individualization and long-term perspective are necessary in making all decisions. At the same time, the methods of personnel management can vary depending on the size, organizational and legal forms, types of organizations, etc. Currently, there is no single approach to assessing the effectiveness of the personnel management system. This is due to the fact that the concept of the system appeared recently in Russia, as well as with the complexity and multidimensionality of the problem. The absence of a sound concept of the effectiveness of the personnel management system makes the problem relevant for both theory and practice.

Thus, the study of the human role factor in management, analysis of personnel policy, style, management methods at a particular enterprise are quite relevant and are to be considered.

The object of research in this work is the food industry enterprise Yam! Restaurants International Russia (KFC).

The subject of study is place and role of personnel management system in the object development research.

Scientific novelty consists in the development of methodological recommendations for the improvement of personnel management at the enterprise.

Purpose of this master's work is to improve elements of personnel management process at enterprise on the basis of studying and analyzing the problems of this process.

Accordingly, the main tasks of the work are:

- 1) study of theoretical foundations of personnel management;
- 2) study of main problems in the process of personnel management;
- 3) identification of ways to improve management of personnel;
- 4) consideration of methods of personnel management;
- 5) study of short characteristics of the enterprise LLC «Yam! Restaurants International Russia»
- 6) analysis of personnel policy of the enterprise
- 7) analysis of personnel management system and the study of its shortcomings
- 8) improving system of training and development of personnel
- 9) improving corporate culture system in the enterprise
- 10) improving system of incentives for personnel in enterprise.

Basic scientific and methodological approaches to personnel management

One of the most important integral management activities - personnel management, as a rule, is based on the concept of management - a generalized (not necessarily declared) representation of a person's place in organization. In theory and practice management of human side of organization, four concepts can be distinguished, which have been developed in the framework of three basic approaches to governance - economic, organic and humanistic.

The economic approach to management gave rise to the concept of labor resources use. In the framework of this approach, leading place is taken by technical (in general, instrumental that is aimed at mastering working methods), and not the managerial training of people in enterprise. Organization here means the orderliness of relations between clearly delineated parts of the whole, having a certain order. In essence, an organization is a set of mechanical relationships, and it should act like a mechanism: algorithmized, efficient, reliable and predictable.

Among basic principle of human resources use in the framework of economic approach, the following can be singled out:

- ensuring the unity of management - subordinates receive orders from only one superior;
- adherence to a strict managerial vertical - chain of command from boss to subordinate descends from the top down throughout the organization and is used as a channel for communication and decision making;
- fixing necessary and sufficient control - number of people subordinated to one superior should be such that it does not create problems for communication and coordination;
- ensuring clear separation of organization's staff and line structures - staffing personnel, which is in charge of the content of activity, under no circumstances can exercise the powers conferred by line managers;
- achieving a balance between power and responsibility- it is inadvisable to make anyone responsible for any work, if it is not given the appropriate authority;
- ensuring discipline - submission, diligence, energy and the appearance of external signs of respect must be carried out in accordance with accepted rules and customs;
- achieving subordination of individual interests to common ones through hardness, personal example, honest agreements and constant monitoring;
- ensuring equality at every level of organization based on good will and fairness, to inspire staff effectively discharge their duties; deserved reward, raising morale, but not leading to overpayment or re-motivation.

Within the framework of organic paradigm, concept of personnel management and concept of human resource management have been consistently developed. It is the organizational approach that marked the new perspective of personnel management, removing this type of managerial activity far beyond traditional functions of organization of work and wages. Personnel function from registration and control gradually became developmental and spread to the search and selection of employees, career planning significant for the organization of figures, evaluation administrative apparatus employees, improving their skills.

Organic approach, recognizing the principle of limited rationality (limited by the search for information and monitoring results by goals and objectives, rather than

by monitoring behavior using rules and programs), focuses on the following key points:

- 1) it is necessary to focus on the environment in which organization lives;
- 2) organization should be understood in terms of interrelated - intra- and inter-organizational subsystems, highlighting key subsystems and analyzing ways to manage their relations with the environment. A popular way of analysis is to determine the set of key needs that an organization must satisfy for its own survival;
- 3) it is necessary to create balance and eliminate dysfunctions between subsystems.

Humanistic paradigm that was developed lately comes from the concept of human management and from the notion of organization as a cultural phenomenon. Organizational culture is a holistic view of the goals and values inherent in the organization, specific principles of behavior and ways of responding, becomes one of the explanatory principles. At the same time, culture is viewed through the prism of the corresponding standards of development, reflected in the system of knowledge, ideology, values, laws and everyday rituals, external to organization, social communities.

Today, impact of cultural context on personnel management is quite obvious. For example, in Japan organization is not seen as a workplace uniting individual workers, but as a collective. Such an organization is characterized by a spirit of cooperation, interdependence; lifelong hiring turns the organization into a continuation of the family; paternalistic relations are established between the chiefs and subordinates.

According to humanistic approach, culture can be seen as a process of creating a reality that allows people to see and understand events, actions, situations in a certain way and attach the meaning and significance to one's own behavior. It seems that the whole life of a person is determined by written and especially unwritten rules. However, in fact, usually rules are only means, and the main action is unfolded only at the moment of choice: which of the rules to apply in this case. Our understanding of situation determines which set of rules we use.

Often our understanding of organization is based on those processes that generate systems of meanings that divide all members of organization. At the same time, one can ask the following questions: what are the general interpretational schemes that make the existence of this organization possible? Where do they come from? How are they created, transmitted and saved?

Each aspect of organization is loaded with symbolic meaning and helps create reality. Particularly "objective" organizational structures, rules, policies, objectives, job descriptions, standardized procedures for activities. So, weekly or annual meetings, about which everyone knows that this is a waste of time, can be understood as a ritual serving some hidden functions. Even by the appearance of an empty meeting room (strict rows of chairs, parallel folders, glasses, etc. or friendly chaos), one can say a lot about organizational culture. The humanistic approach focuses on the actual human side of the organization, little is said about other approaches.

From the point of view of this parameter it is important to understand to what extent the employees of the enterprise are integrated into the existing value system (to what extent they unconditionally accept it as "their own") and how sensitive they are, flexible and ready for changes in the value sphere due to changes in living conditions and activities. It is also important to know whether the enterprise as a whole lives by the same rules and principles of decision-making or different groups live by different rules and profess different principles at enterprise.

Thus, in development of management as a science, different approaches were used to understand what management is.

Managerial approach has determined view on the person, his place in organization and optimal levers of influence. Thus, the metaphor of organization as a machine has shaped the view of man as a detail, a cog in the mechanism, in relation to which use of human resources is possible.

Organic approach to management has generated two basic metaphors. The first is organization as a person, where every person is an independent subject with own goals, values, ideas about the rules of behavior. In relation to such an active

entity - the partner of the organization in achieving its goals, it is only possible to manage by setting goals agreed upon with it.

And for this it is necessary to imagine specific needs, basic person's orientation. According to the second metaphor the brain is a complex organism, which includes various substructures, connected by diverse lines - communication, control, control, interaction. In relation to such a complex system, one can only talk about resource management aimed at optimizing the use of the available potential in process of achieving the set goals.

Within the framework of humanistic approach, a metaphor of organization as a culture, and man as a developing entity within a certain cultural tradition, was proposed. To realize the function of personnel management in relation to—an employee is possible only within the framework of the approach - management of a person, not only an independent, active being, but also adhering to certain values, rules, accepted norms of behavior.

Methods of personnel management

Management methods are ways to implement managerial influences on staff to achieve organization management objectives. Here we distinguish economic, administrative-legal and socio-psychological management methods, which differ in the ways and effectiveness of the impact on personnel.

Economic methods are understood as elements of an economic mechanism through which the functioning and development of an organization is ensured.

The role of economic methods of personnel management is to mobilize labor resources to achieve a certain result.

Here the most important method is motivation of labor activity, which in the majority of cases involves the material stimulation of workers. The main motivational factor, as a rule, is wages. In addition, an essential toolkit for personnel management is a system of payments, allowances, benefits, etc., which provides additional economic levers for influencing staff motivation. Also, economic methods include social security elements of employees (for example, payment of food, travel, recreation, provision of various types of insurance, including medical, etc.).

The application of economic methods should be strictly based on their payback. This means that investing funds in material incentives for employees should bring profit to the organization by improving the quality of work performed in the planned period.

The group of **administrative methods** is based on use of power and normative provision of labor activity. Administrative methods of management are implemented in form of organizational and regulatory impact.

Organizational impact includes:

- organizational regulation (development of regulations on units that determine their functions, rights and responsibilities, development of the staffing table);
- organizational rationing (development of various standards, for example, labor standards (ranks, rates), standards of profitability, internal regulations, etc.);
- organizational and methodological instruction (job descriptions, methodological instructions for the performance of work, work instructions, etc.).

Socio-psychological methods of personnel management are based on use of sociology and psychology laws and consist primarily in influencing the interests of individual, group, and collective. To carry out an impact on a single person, psychological methods are used, but also for influencing groups.

The most important results of application of psychological methods include minimization of psychological conflicts (scandals, resentments, stresses, etc.), management of career development based on psychological characteristics of each employee, ensuring a healthy climate, the formation of an organizational culture based on the norms of behavior and the image of ideal employee.

Sociological methods allow you to determine the appointment and location of employees in a team, identify leaders, link motivation with the results of work, ensure effective communication, and resolve industrial conflicts. Sociological methods are also a scientific tool in the work with staff and allow you to collect the necessary data for the selection, evaluation, placement and training of personnel, and

also reasonably make personnel decisions. The toolkit of sociological methods is composed of survey, interview, sociometric method, observation, etc.

Next, let us consider improvement of personnel management system at KFC.

System of motivation in the enterprise

In KFC, the following types of motivation are used:

1. Flexible work schedule, the possibility of combining work with study: You can make your schedule so that the work was a supplement to study, work 3-4 days a week, you can work out an incomplete work shift at 8 o'clock.

In addition, for employees who passed the trial period and received a white badge, the hourly rate is raised by 15% and additional bonuses from the company for working out some working norms.

2. Career growth

Working in KFC is an opportunity to achieve rapid growth in the career ladder in short time-span and in 2-3 years at of the restaurant chains. The reasons for a career rise in a short period of time are due to the huge staff turnover in all positions, as well as the opening of new restaurants, which require employees, usually experienced workers are transferred into them with promotion.

According to managers, they promote those who can better manage than work. If an employee copes with his duties not only with his own, but still manages to help at a neighboring station, then most likely he will be promoted a year later, because such workers close the holes in the schedule and the lack of experienced personnel to serve restaurant visitors. Therefore, to reach the heights on the career ladder can those who have more developed communicative qualities, rather than diligence.

For those who want to make career in KFC restaurants, there is a special manager training program called Manager-Trainee. This program is good because after 1 year you can become one of the assistant directors of the restaurant and earn good money almost immediately, without progressing gradually all the steps of the KFC hierarchy, starting from a member of the restaurant brigade and eventually in 5-7 years to become the director of a restaurant.

3. Night shift work

KFC restaurants live in two modes: a day (from 8am to 12pm) and night (from 12pm to 8am). At night, work at the restaurant is as intense as it is during the day.

For night shift workers, there are higher rates for hours worked. The extra charge for work at night is about 40% compared to the rate of day workers. Social benefits for day and night shift employees are the same. Girls are not taken to work as night-shifters, however, if circumstances develop in such a way that they need a job at night in KFC, then girls can get a day shift to get work experience in the kitchen, and after a probation period change their schedule for the night. The rate will be increased by 40%.

Working at night gives more flexible time opportunities and a significantly higher cash income, however, this working rhythm vastly exhausts the body.

4. Wages

The salary in the KFC network is quite at a decent level. Payment goes for hours worked, so all your time will be counted up to a minute, there are no penalties for the products damaged by the fault of the employee or being late for work. In addition, there is a prize for a good combination of work and study, as well as indexing wages on the magnitude of inflation and its increase for the results shown in the work during the certification. Additional allowances for the development of a monthly working rate.

5. Staff

Young team, which mainly works in restaurants, can also be attributed to one of the crucial factors in choosing work. This fact allows not only to work fun, but also to find new friends and acquaintances, with whom you can communicate not only during the shift.

All members of the team are one team, where everyone is ready to replace and help another, since everyone is working for one common goal - to serve customers in accordance with company standards.

6. Social protection

Social security will allow you to have most of the benefits that are provided for under the labor legislation of the Russian Federation. In addition, the company

does not have any monetary penalties for spoiled products through the fault of the employee. In the company, all employees undergo a procedure for obtaining a medical book, paid for by the restaurant itself, which remains with all employees after their dismissal.

7. "Funny competitions"

For employees of KFC so-called "Funny competitions" are arranged, where the most courageous, most active, the fastest, the most enterprising workers come to light. According to the results of these competitions, prizes, gifts, and even promotion are given. This helps workers in the material sphere, as well as helps to just relax and have fun, have fun with your colleagues. Also these competitions help to unite the team in the company.

8. Free Training

New employees who have just joined the company receive free training at work in the company, which is not in many companies that are afraid that new employees will leave after the passed training course, and therefore they make these courses paid. KFC teaches its beginners absolutely free. Here you can learn how to work in the KFC network, and after talking to the employees of the company, you can learn from their experience.

9. Discos, picnics, sports competitions

KFC organizes various entertainments outside the working hours at the expense of the company. Various departures for the nature of the personnel, hikes for any shows, discos, cinema and theater, etc. are organized here. Also various sports competitions between workers are arranged.

10. Education support program

For the most active, hardworking workers who have achieved good results in the company, trustworthy managers, and students in higher education institutions, in parallel with working in KFC, there is an education support program, which consists in issuing a scholarship every month. The motivation program attracts many young and active people who want to work

and earn money. Now not only good wages are very important, but also a friendly team, the opportunity to combine work with study and many other factors.

All this significantly increases the interest of the employee to work, increases the desire to become the best, work and earn. And if an employee has a desire, then, consequently, the level of customer service rises, and with it the level of income of the entire restaurant.

Perfection of personnel training and development system

Training of personnel is the main way of obtaining professional education is a purposefully organized, systematic and systematically carried out process of mastering knowledge, skills, skills and ways of communication under the guidance of experienced teachers, mentors, specialists, managers.

There are three types of training: training, advanced training and retraining of personnel.

Training is a systematic and organized training and the production of qualified personnel for all areas of human activity, possessing a set of special knowledge, skills, skills and ways of communication.

Staff development is training of personnel in order to improve knowledge, skills, skills and communication methods in connection with the growth of requirements for the profession or promotion.

Personnel retraining is training of personnel with a view to mastering new knowledge, skills, and communication skills in connection with mastering a new profession or changing requirements for content and performance.

Personnel development is an aspect of human resource management that deals with investing in people and developing human capital. According to Kip, "One of the main goals of human resources management in restaurant business enterprises is to create the conditions under which the latent potential of employees and their commitment to the organization's work will be realized. This potential usually includes not just the ability to acquire and use new knowledge and skills, but also accumulated unrealized ideas about ways to improve the organization's activities."

The results of training at restaurant business enterprises include:

- increase in speed of work (reactions to abnormal situations, etc.);
- expansion of outlook, increase in number of options considered when making decisions by management and specialists, which affects optimality of decisions;
- reduction of losses from incorrect assessment of the situation and wrong actions of employees.
- preventing damage from unforeseen occurrence of undesirable events and situations, limiting spread of so-called "chains of undesirable development of events;
- reducing probability of accidents and breakdowns of equipment, threats to life and health of people;
- strengthening corporate consciousness of employees, bringing together the personal interests of workers with the interests of the company;
- increased ability to coordinate awareness of joint activities in decision-making;
- exchange of information between employees of various enterprises, who are trained together, the distribution of "horizontally" best practices, other innovations.

Thus, in order to improve training system at the «Yam! Restaurants International Rasha» you need:

1. Create orientation training for all new employees: familiarize the new employee with the history and philosophy of the Company, with the internal regulations, with the organizational structure of the company, with the standards of guest service
2. Training on standards of restaurant service
3. Creation of the system of monitoring the satisfaction of the guest
4. Training: service of representatives of different cultures
5. Checking the quality of service in the restaurant by the "secret guest" system
6. Training: service management
7. Training: conflict resolution
8. Training: time management

Effectiveness of the restaurant in many ways depends on the level of the service offered to them. Therefore strict adherence to service standards in all restaurants - an obligatory requirement that is presented to all categories of employees: restaurant managers, managers, line staff.

To comply with the standards of service, you need, firstly, to know them perfectly. To this end, the company has created an effective Personnel Training and Development System that allows training newly recruited employees, upgrading the qualification of working personnel. The effective work of the Quality Control System allows controlling the performance of quality standards by employees at any stage of their activity. Finally, the work of the Personnel Management Department in forming loyalty and corporate culture is extremely important, which is intolerant to marriage in work, which does not allow violating the standards and maintains high quality of service for our guests.

The main task of each restaurant employee is that the guest left the institution in a good mood, was satisfied with the service and, of course, returned again. Solving this problem, a special role is assigned to the cashier, since he communicates with the guest. I would single out such key personal qualities for the cashier as patience, attentiveness, sociability, benevolence, stress-resistance, physical endurance, quickness, clear diction. Among the professional qualities it is necessary to note the knowledge of the rules of serving, the recipe features of main dishes, the combination of foods and drinks, and the mastery of the subtleties of etiquette.

Success of restaurant depends on factor of staff, that everything is 100% complete. After all, all processes in restaurant - from meeting and serving guests, preparing meals, maintaining a special atmosphere in the restaurant are carried out and regulated by staff. That is why the presence of a trained, motivated and loyal company staff, who not only owns a strong knowledge of cooking technology, quality standards for guests, but also adheres to them in their practical activities, is a prerequisite for the successful operation of the restaurant business.

Corporate culture system perfection

In any of the restaurants "KFC", no matter in which country of the world it is located, you can see a familiar setting, an identical menu - all this is a component fast food restaurant image. This is a corporate culture. Corporate culture is a set of prevailing in the organization of value representations, norms and patterns of behavior that determine the meaning and model of the activities of employees, regardless of their official position and functional duties.

Components of "KFC" corporate culture:

1. Socio-psychological climate
2. Philosophy
3. Values of the company
4. Attitude of employees to clients
5. Management style
6. Behavioral patterns that characterize workers

Corporate culture in LLC "KFC":

The corporate culture includes:

- company image;
- appearance of employees;
- management style;
- social responsibility;
- ceremonies and rituals;
- management style;
- views and values of leadership.

Corporate culture needs to be improved. It is necessary to come up with a number of activities that will contribute to the improvement of the restaurant's corporate culture.

1. Award to the best employee of the month
2. Honor board.
3. Encourage and stimulate innovative staff proposals.
4. Meetings director or manager with the staff.
5. Monthly survey of staff.
6. Concourses.

Motivation, as a result of influencing corporate culture, is characterized by the desire of employees to conform to the ideas of others, to deserve the respect of management and colleagues, to feel their importance through belonging to a socially significant organization. It is important to note the need for constant impact and updating of non-material methods of motivation.

Improving system of incentives for staff

In order to make an employee work effectively, the company needs to give an attractive ambitious vision of the problem, a sequence of goals that will be steps in achieving his main strategic goal. Above this, restaurant works and tries to make the best motivation for every employee. Incentive and motivation system in the company is as follows:

- material incentives, including: determination of wages (bonuses), bonus program (monthly financial bonus, social programs), promotion inside the restaurant, attestation of employees in the system of motivation, benefits (discount cards for products, medical care, material assistance, moral Incentives), reward programs and recognition.

Socially-psychological methods of personnel motivation are an integral part of intangible incentive methods. Of course, some methods are used in the enterprise, but partly not fully. Often they require changes. Some are not used at all.

Proposed socio-psychological methods of motivation:

- 1) recognition
 - a) personal praise
 - b) public recognition
- 2) presenting gifts for high results and creative achievements.
- 3) stimulation of responsibility.
- 4) ability of employees to directly contact with management.
- 5) workplace comfort.
- 6) Conditions for recreation. Opening the premises for psychological relief and the introduction of staff psychologist, the right and important event.
- 7) Organization of corporate events.
- 8) Recognition of errors by management. This is one of the proposed methods for implementation. This is a way to reduce the emotional burden in the team. Public recognition of errors is a courageous step for the manager, increasing openness to the staff, unity with him.
- 9) The method of "participation in the affairs of charity." The KFC restaurant chain is engaged in charity - supports orphanages, nursing homes, organizes a month of the

elderly person, helps pensioners. It is worthy of all praise. But this point can also be used to motivate employees.

Thus, the basis for encouraging staff is inextricably linked to the biological and social needs of individual. Motivation makes human behavior purposeful, and its purpose will be that which can lead to the elimination of the tested state of need for something. It was revealed that high returns from workers are possible only if they are, are interested in the final result and will be positive about the work being done. This is possible only when the process of work and its final results allow a person to satisfy the most important of his needs.

It was also revealed that the restaurant uses the most motivating factors, such as motivating employees through work organisation, motivation through setting work goals, a system of material incentives, moral incentives for employees, informing staff and disciplinary measures. And also that successful impact on the labor motivation of the staff is impossible without regular feedback in the form of an assessment of effectiveness of these impacts.



Приложение Б

Уважаемый коллега, мы просим Вас ответить на вопросы анкеты, данное исследование проводится с целью написания выпускной квалификационной работы.

Анкета для выявления оценки работниками уровня мотивации на предприятии

1. Пол:

- а) женский;
- б) мужской.

2. Ваш возраст:

- а) До 25 лет
- б) 26-30 лет
- в) 31-40 лет
- г) 41-50 лет
- д) 51-60 лет
- е) свыше 60 лет

3. Ваша должность на предприятии:

- а) Специалист.
- б) Служащий.
- в) Вспомогательный персонал.
- г) АУП

4. Ваш стаж работы на предприятии:

- а) до 1 года;
- б) 1-3 года;
- в) 3-5 лет;
- г) свыше 5 лет.

5. Уровень Вашего образования:

- а) высшее;
- б) неоконченное высшее;
- в) среднее техническое;

г) среднее профессиональное;

д) среднее общее.

6. Что Вы больше всего цените в своей работе? Можно дать один или два варианта ответа:

а) Я в основном сам решаю, что и как мне делать.

б) Она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

в) Я чувствую себя полезным и нужным.

г) Мне за нее относительно неплохо платят.

д) Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

7. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились?

а) Если предложат намного более высокую зарплату.

б) Если другая работа будет более творческой, интересной, чем нынешняя.

в) Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

г) Если это очень нужно для организации.

д) При всех случаях я предпочел (предпочла) бы остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

8. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок?

а) Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

б) Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

в) Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

г) Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.

д) Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

9. На каких принципах, по-Вашему, должны строиться отношения между работником и организацией?

а) Работник должен относиться к организации, как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

б) Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

в) Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

г) Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

10. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения?

а) Чувствуют особую ответственность за свою работу.

б) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

в) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

г) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

д) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

11. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации?

а) Его зарплату, доходы, материальное положение.

б) Уровень его профессионализма, квалификации.

в) Насколько хорошо он «устроился».

г) Насколько его уважают в организации.

д) Насколько он самостоятелен, независим.

12. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе?

а) Освоить новую профессию.

б) Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

в) Перейти на менее удобный режим работы.

г) Работать более интенсивно.

д) Соглашусь просто терпеть, потому что деваться некуда.

е) Скорее всего я просто уйду из этой организации.