

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования



**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра истории и философии науки и техники

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Система управления персоналом в ООО «Пиплз»

УДК 005.95/96:640 (571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И12	Пряничникова Светлана Юрьевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Учёная степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры истории и философии науки и техники	Медведева Татьяна Александровна	к. филос.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

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

Томск – 2016 г.

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 38.03.03 – «Управление персоналом»).

Код Результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
P1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
P2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37 ,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66, 67,68,69,70,71,72,73,74,75,76 ,77,78)
P3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
P4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК

	этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47 ,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19, 20,21,22,23,24,25,26,27,43,70 ,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53 ,54,55,56,59,60,63,67)
<i>Универсальные компетенции</i>		
P9	Самостоятельно учиться и	Требования ФГОС (ОК-

	непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72)
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования



**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»
Кафедра истории философии науки и техники

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИФНТ
_____ Н.В. Трубникова
«__» _____ 201__ г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврская работа

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И12	Пряничникова Светлана Юрьевна

Тема работы:

Система управления персоналом в ООО «Пиплз»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	32.34/С 27.04.2016

Срок сдачи студентом выполненной работы:	13.06.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе <i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на</i>	Объект исследования – система управления персоналом. Предметом исследования – являются направления совершенствования системы управления персоналом предприятия общественного питания. Требования к процессу исследования:
---	--

окружающую среду; анализ и т. д.).	- обоснование актуальности исследования; - формулирование проблемы исследования; - определение цели, задач, объекта, предмета, методологии исследования; - планирование процесса исследования; - проведение анализа существующих теоретических подходов, входящих в сферу выполняемого исследования; - систематизация полученных в ходе исследования данных; - теоретическое обоснование и раскрытие сущности проблем на основе анализа литературы; - наличие элементов самостоятельного анализа на основе применения знаний и навыков, полученных за годы учёбы; - самостоятельный и творческий подход; - знание законодательных, нормативных и инструктивных материалов по вопросам, рассматриваемым в ВКР; - понимание теоретических основ исследуемой проблемы, включая критическую оценку литературных источников и различных взглядов учёных и практиков; - систематизация и анализ статистических данных; - критический подход к анализируемым материалам с целью выявления основных направлений повышения эффективности управленческой деятельности» - самостоятельное, грамотное и последовательное изложение материала и оформление работы в соответствии с требованиями. Влияние на окружающую среду: Управление персоналом оказывает
---	---

	влияние на окружающую среду посредством повышения качества работы сотрудников, сервиса, длительности связей защиты окружающей среды, обязательств перед обществом, информации, формирования социальной ответственности. Анализ теоретических и прикладных исследований.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки в рассматриваемой области; постановка задачи исследования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	Цель – выявить наиболее актуальные проблемы в системе управления персоналом малого предприятия сферы обслуживания населения и обозначить пути их решения Задачи: 1. Выявить теоретические подходы к построению системы управления персоналом, определить ее основные элементы и связи между ними. 2. Проанализировать виды и формы трудовой деятельности персонала. 3. Провести анализ системы управления персоналом ООО «Пиплз». 4. Определить степень удовлетворенности трудовой деятельностью как показатель эффективности системы управления персоналом ООО «Пиплз». 5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Пиплз».
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Иллюстрации вспомогательного характера, самостоятельные материалы, таблицы и рисунки.
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	

1 раздел	Т.А. Медведева
2 раздел	Ю.А. Кулешова
Заключение	Т.А. Медведева
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
1. Теоретические аспекты построения системы управления персоналом	
2. Построение системы управления персоналом на предприятии общественного питания	

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016
---	------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры истории и философии науки и техники	Медведева Татьяна Александровна	к. филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И12	Пряничникова Светлана Юрьевна		

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования



**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения

Направление – 38.03.03 «Управление персоналом»

Уровень образования – бакалавриат

Кафедра истории и философии науки и техники

Период выполнения – весенний / осенний семестр 2016 учебного года

Форма представления работы: **Бакалаврская работа**

Система управления персоналом в ООО «Пиплз»

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

Срок сдачи студентом выполненной работы:		15.06.2016
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
01.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
22.02.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
07.03.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
25.05.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент кафедры истории и философии науки и техники	Медведева Татьяна Александровна	к. филос.н.		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. Кафедрой	Ф.И.О	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	д.и.н., профессор		

Реферат

Выпускная квалификационная работа, объемом 77 страниц, 3 рисунка, 5 диаграмм.

Ключевые слова: персонал, система управления персоналом, ресторанный бизнес, нормы поведения, системный подход.

Объектом исследования в данной работе является система управления персоналом.

Цель работы: выявить наиболее актуальные проблемы организации системы управления персоналом малого предприятия сферы обслуживания населения и обозначить пути их решения.

Область применения: управление персоналом в организациях.

Социальная значимость работы: Результаты исследования применимы для совершенствования системы управления персоналом в российских организациях.

Abstract

Final qualification work, of 77 pages, 3 drawings, 5 charts.

Keywords: personnel, personnel management system, restaurant business, standards of behavior, system approach.

Object research in this work the personnel management system is.

Work purpose: to reveal the most actual problems of the organization of system human resource management of small enterprise of services industry of the population and to designate ways of their decision.

Range of application: human resource management in the organizations.

Social importance of work: Results of research are applicable for improvement of a personnel management system in the Russian organizations.

Оглавление

Введение.....	15
Глава 1 Теоретические аспекты построения системы управление персоналом.	19
1.1.Теоретические подходы к построению системы управления персоналом	19
1.2. Персонал как ключевой фактор управления ресторанным бизнесом	25
1.3 Виды и формы трудовой деятельности на предприятиях.....	31
Глава 2. Построение системы управления персоналом на предприятии общественного питания	47
2.1. Организация системы управления персоналом ООО «Пиплз»	47
2.2 Степень удовлетворенности трудовой деятельностью как показатель эффективности системы управления персоналом	53
2.3 Анализ степени удовлетворенности трудовой деятельностью персонала ООО «Пиплз»	58
2.4 Направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Пиплз»	66
Заключение	72
Список использованных источников	75

Введение

Управление персоналом— это и область знаний, и сфера практической деятельности, которые направлены на организацию работы с сотрудниками с целью повышения их профессиональной эффективности.

Управление персоналом рассматривается как стратегически важное направление в системе менеджмента предприятия и отражает уровень развития бизнеса компании. Так, на стадии формирования фирмы управление персоналом носит хаотический характер и сведено, в основном, к соблюдению норм трудового законодательства, то есть к кадровому делопроизводству. Управление персоналом фирмы, средней по величине, характеризуется ростом регламентационных процедур, появлением документов по работе с персоналом, созданием и развитием элементов корпоративной культуры. Управление персоналом в организации с высокой численностью сотрудников строго регламентировано. Присутствуют стандарты по работе с персоналом, развитая корпоративная культура, HR-бренд.

Ресторан – это предприятие с большим выбором блюд трудоемкого и сложного приготовления, с высоким уровнем обслуживания и организацией досуга. В мире работают миллионы больших, средних и мелких ресторанов от «высочайшей кухни» до «fast fooda».

Ресторанный бизнес в настоящее время занимает одно из ключевых мест в области обслуживания и считается не только одним из прибыльных видов экономической деятельности, но и лидирующим среди рискованных видов деятельности.

В борьбе за жизнеспособность ресторанного бизнеса владельцам ресторанов приходится решать ряд проблем. Одной из более важных является проблема управления персоналом, так как наличие хорошо обученных и

квалифицированных специалистов - одна из самых важных основополагающих успеха ресторанного бизнеса. Именно это и определяет актуальность темы выпускной квалификационной работы.

Управление персоналом - существенная сфера жизни любого предприятия, способная непрерывно приумножать его плодотворность. Система управления персоналом гарантирует постоянное совершенствование способов работы с кадрами с применением достижений отечественной и зарубежной науки и лучшего производственного навыка и опыта.

Суть управления персоналом содержится в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых взаимоотношений субъекта и объекта управления. В целях максимального использования работы сотрудников их поведения и интересов, лежат способы, формы и принципы.

Правильно спроектированная система управления персоналом, учитывающая специфику работы организации и текущую экономическую ситуацию, считается одним из ключевых факторов, способствующих достижению поставленных компанией целей.

Успех развития любой организации, независимо от рода и масштабов ее деятельности, напрямую зависит от эффективности работы сотрудников. Высококвалифицированный и компетентный персонал, удовлетворенный условиями и оплатой своей работы, демонстрирует высокую производительность труда. Поэтому грамотно организованный процесс набора, оценки, распределения и мотивации сотрудников позволяет достигать поставленных руководством организации целей.

Степень теоретической разработанности темы.

Теоретической основой работы послужили труды российских, а также зарубежных ученых, исследовавших современные системы управления

персоналом. Среди них необходимо отметить Н.Г. Веселова, Е.В. Маслова, Н. Махорт, М.Мескона, О.М. Сазонова.

Проблемам управления в сфере общественного питания уделяется определенное внимание как российскими, так и зарубежными учеными. Значительный вклад в разработку данной проблемы внесли труды И. Богданова, В. Мартынова, А. Пригожина, Дж. Уокера и других авторов.

Цель выпускной квалификационной работы: выявить наиболее актуальные проблемы в системе управления персоналом малого предприятия сферы обслуживания и обозначить пути их решения.

Для достижения данной цели были сформулированы следующие задачи:

1. Выявить теоретические подходы к построению системы управления персоналом, определить ее основные элементы и связи между ними.
2. Проанализировать виды и формы трудовой деятельности персонала.
3. Провести анализ системы управления персоналом ООО «Пиплз».
4. Определить степень удовлетворенности трудовой деятельностью как показатель эффективности системы управления персоналом ООО «Пиплз».
5. Разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Пиплз».

Объектом данной выпускной квалификационной работы является система управления персоналом.

Предметом данного исследования являются направления совершенствования системы управления персоналом предприятия общественного питания.

При написании выпускной квалификационной работы были использованы следующие методы: анализ теоретических источников, метод сравнения, системный подход, эмпирические методы (опрос, анкетирование).

Научная новизна результатов исследования состоит в том, что в работе предложен подход к совершенствованию управления персоналом организации,

актуализирующий принцип обратной связи как условие повышения эффективности управления.

Теоретическая значимость работы заключается в том, что ее положения могут быть реализованы в разработке нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом организации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что автором сформулированы предложения по совершенствованию системы управления персоналом предприятия общественного питания. Реализация данных предложений должна обеспечить в перспективе повышение эффективности как управления персоналом, так и управления организацией в целом.

Данная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы. Структура работы полностью соответствует очередности поставленных задач.

В первой главе представлены теоретические исследования системы управления персоналом: понятие системы управления персоналом, раскрыты ее цели и функции, организационная структура, кадровое обеспечение, нормативно-методологическое, правовое обеспечение и технологическое обеспечение.

Во второй главе даны характеристики ресторанного бизнеса, осуществлен анализ проблем существующей системы управления персоналом, а также рассмотрены пути решения проблем в области управления персоналом в ООО «Пиплз».

Глава 1 Теоретические аспекты управление персоналом.

1.1 Теоретические подходы к построению системы управления персоналом

Система управления персоналом каждый день улучшается и развивается. На любом рубеже становления передового сообщества она обязана отвечать притязаниям, внося коррективы в ее отдельные составляющие. Основными составляющими системы управления персоналом считаются люди, которые так же выступают в одно и тоже время субъектами и объектами управления. Главной своеобразной специфической управления считается способность человеческих ресурсов быть субъектом и объектом управления одновременно.

Система управления персоналом - это набор процедур, методов и приемов, реализуя и совершенствуя которые организация обеспечивает себя персоналом, который необходим для организации и воздействует на его поведение для достижения организационных целей.

Система управления кадрами, проходит в своем развитии определенные стадии:

- Анализ ситуации - сюда входит анализ рабочей силы, определение потребностей в рабочей силе, исходя из планов развития производства;
- Постановка цели - цели организации должны совпадать с кадровыми целями и должны включать в себя меры по повышению производительности и усилению оборота рабочей силы;
- Контроль - устранение отклонений, которые могут включать в себя наем и обучение персонала, а также сопоставление достигнутых результатов в поставленные сроки в соответствии с планом.

Главное значение системы управления предприятием - это возможность существенно повысить эффективность его работы за счет улучшения качества предоставляемых услуг.

Система управления персоналом является важной составляющей развития и управления в организации, система управления персоналом определяет успех развития организации.

Бурное развитие научно-технического прогресса способствует инновационному развитию технологий производства. Это значительно повышает уровень требований к квалификации персонала, делает необходимым постоянный мониторинг инноваций и внедрения их в производство. Все эти факторы, с одной стороны, способствуют повышению конкурентоспособности бизнеса, а с другой - значительно ускоряют темп работы и чрезмерно увеличивают психофизиологическое нагрузки на работников, снижая качество их жизни (нередко напряженная работа лишает работников времени и сил для общения с родными и близкими людьми, для любимых занятий и т.д.)¹.

Управление персоналом – совокупность направлений политики, институтов и процедур, позволяющих на практике применить принципы психологии труда².

Они обладают определенным набором инструментов воздействия на процесс трудовой и производственной деятельности. Именно от результатов их работы будет зависеть степень удовлетворенности работников своим трудом, условиями труда, а главное, соответствия количества и качества выполненных работ в совокупности материальных и нематериальных вознаграждений, которые они будут получать взамен.

В процессе производства осуществляется оптимальное комбинирование таких факторов, как средства производства, материалы и труд. К этим факторам

¹Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. – М., 2010. – 620 с.

²Роль и значение управления персоналом как науки [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://studopedia.net> (дата обращения 26.05.2015).

относится также переменные управления, основными задачами которых является планирование, организация и контроль. Рассматривая факторы производства, наряду с техническими и экономическими проблемами необходимо учитывать социальные и человеческие интересы. Человек как носитель производственного фактора труда отличается от других факторов производства, прежде всего тем, что она не является пассивным предметом, а имеет собственное мнение, цели, может проявлять инициативу, руководствоваться определенными потребностями³.

Основной задачей менеджмента персонала является повышение качества управления персоналом, то есть улучшение экономических и социальных показателей как внутри предприятия, так и за его пределами.

При изучении такой особой составляющей менеджмента как управление персоналом мы сталкиваемся с такой важной его характеристикой как качество, которое собственно и характеризует результативность менеджмента. Под качеством системы управления персоналом понимается «свойство или совокупность существенных свойств системы управления, обуславливающие ее пригодность (соответствие) для использования по назначению».

К существенным свойствам системы управления персоналом относятся:

- общесистемные свойства (целостность, устойчивость, управляемость, открытость, динамичность);
- структурные свойства (состав, взаимосвязь, организация, сложность, масштабность, централизованность);
- функциональные (поведенческие) свойства результативность, ресурсоемкость, оперативность, активность, производительность, экономичность⁴.

³Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М., 2011. – 273 с.

⁴Сазонова О. М. Проблемы управления персоналом: тенденции и перспективы // Государство и муниципальное управление. – 2012. – № 2. – С. 74-79.

Непосредственно качество системы управления персоналом оценивается по показателям, которые характеризуют:

- организационно-институциональную структуру (соответствие целям, структура и численность работников службы управления персоналом, уровень их квалификации, уровень регламентации и т.п.);
- содержательную структуру - по основным функциям управления персоналом (обеспеченность персоналом, наличие и время существования вакансий, наличие программ обучения, период (сроки) адаптации и т.д.);
- технологически процессуальную структуру (методы, технологии, процедуры, регламенты планирования, отбора, найма персонала)⁵.

С целью обеспечения качественного функционирования управленческой системы на предприятии менеджерам нужно учитывать два аспекта организационного поведения как проблемы управления; социально-психологический - сферы, методы и средства, с помощью которых начальник может повлиять на организационное поведение подчиненного; и организационно-технический – меры, которые необходимо принять в пределах организации, чтобы сориентировать организационное поведение сотрудников на достижение производственных целей. Вопросы управления человеческим поведением в организации относятся к сфере науки управления персоналом, основными элементами которой является человек, определяющий и регулирующий организационное поведение человека.

Сложность и многогранность управления персоналом предполагает многоаспектный подход к его рассмотрению. Аспектами управления персоналом являются:

- технико-технологический;
- организационно-экономический;
- правовой;
- социально-психологический;

⁵Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В. – М., 2011. – 441 с.

- педагогический.

Кроме указанных выше аспектов определения особенностей и сфер приложения управленческой деятельности существуют также определенные принципы функционирования менеджмента персонала, благодаря соблюдению которых собственно и обеспечивается качественное и результативное управление. Выделяют следующие из них:

- Создание фундамента для профессионального управленческого развития. Нужно иметь главную идею своей карьеры в самом начале деловой жизни.

- Преодоление страха невыполнения задач и активная, взвешенная и целенаправленная деятельность на преодоление новых рабочих вызовов и испытаний. Многие менеджеры знают свои слабые стороны, однако не предпринимают ничего для того, чтобы изменить себя. Когда менеджер осознает, что не может справиться с какой-то ситуацией, он в большей степени предпочитает избегать подобных обстоятельств, то есть таких, в которых он чувствует себя неуверенно.

- Личная умная инициативность, храбрость, высокий уровень стрессоустойчивости и настойчивость. Менеджерам, которые хотят стать руководителями ТНК и быть глобальными лидерами в международном бизнесе, нужно предлагать и озвучивать собственные новые креативные идеи. Для этого им необходимо быть инициативными, смелыми и храбрыми.

- Правильное управление собственным временем и применения эффективных методик тайм-менеджмента.

- Получение управленческого опыта за рубежом. В транснациональных корпорациях вполне очевидно, что повышение по карьерной лестнице организации возможно только через успешную работу на руководящих должностях в зарубежных подразделениях, прежде всего, на рынках стран, которые активно развиваются.

- Эффективное делегирование полномочий. Общаясь с менеджерами как отечественных компаний, работающих в международном бизнесе, так и транснациональных корпораций, понятно, что для их дальнейшего профессионального развития им необходимо делегировать часть своих обязанностей подчиненным.

Актуальным является вопрос совершенствования менеджмента персонала, как важного элемента управления предприятием, учреждением, организацией любой формы собственности.

Обоснование мероприятий, направленных на повышение эффективности формирования и использования персонала и управления этими мерами, целесообразно начинать с анализа существующей ситуации и определение круга проблемных вопросов. Результаты исследования показывают, что на современном этапе в экономике РФ происходят существенные изменения в демографические и профессионально-квалификационные структуры населения, что вызвало существенное ухудшение качественного состояния человеческого потенциала промышленных предприятий. Вопрос количественного и качественного кадрового обеспечения промышленной отрасли обусловлены негативными тенденциями: сокращение общей численности населения и его общее старение и физиологическая деградация, уменьшение экономически активного населения, недостатки в управлении персоналом и другие факторы.

Управление персоналом неразрывно связано с рынком труда, который как сфера формирования спроса и предложения и механизм, обеспечивающий согласование цены и условий использования человеческого потенциала является существенным фактором влияния на процесс использования человеческого потенциала, а уровень конкуренции на нем, в свою очередь, способствует формированию конкурентоспособных человеческих ресурсов.

Главной тенденцией отечественного рынка труда является устойчивое снижение уровня безработицы и сокращения длительной безработицы, что

объясняется увеличением спроса на рабочую силу. Несмотря на некоторые признаки стабилизации, современное состояние рынка труда России характеризуется несоответствием между спросом и предложением рабочей силы, а также недостаточным введением в действие новых рабочих мест, неадекватностью масштабов, структуры и форм обучения кадров требованиям современного рынка труда и т.д.

1.2. Персонал как ключевой фактор управления ресторанным бизнесом

Наличие высоко квалифицированного и хорошо обученного персонала - одна из важнейших составляющих успешности ресторанного бизнеса.

Можно выделить некоторые категорий ресторанного персонала.

К первой категории относят администрацию ресторана. Это специалисты обеспечивающие финансово-административное управление рестораном. К администрации ресторана относятся: специалисты кадровой службы, отдела бухгалтерии, рекламной и маркетинговой службы, а также служба персонала, служба логистики и т.д.

Ко второй категории можно отнести специалистов кухни, которые обеспечивают качество и ассортимент блюд в ресторане. К ним относятся: шеф-повар, повара, кондитеры и т.п.

Работников обеспечивающих непосредственный контакт с гостями относят к третьей категории, сюда входят менеджеры зала и официанты.

К четвертой категории относят обслуживающий персонал обеспечивающий необходимые условия для работы всех других категорий. (доставка товаров, уборка, мытье посуды, и подсобные работы на кухне).

В системе реализации ресторана в той или иной степени участвуют все категории персонала. И все же, есть основные фигуры, способные в значительной степени влиять на поведение остальных сотрудников, создавать

благоприятную рабочую атмосферу, сформировать слаженную команду. Это управляющий и шеф-повар. Конкретно через них происходит внедрение соответствующей корпоративной культуры во все структуры ресторана.

1. Управляющий.

Особенность ресторанного бизнеса такова, что владелец ресторана, обычно считается и его управляющим. В этом случае именно он формирует концепцию ресторана, определяет направленность и стиль.

В принципе, управляющий выполняет достаточно стандартные для любого руководителя бизнеса задачи:

- разрабатывает идею развития ресторана;
- участвует в составлении меню;
- разрабатывает корпоративную культуру;
- определяет стратегию позиционирования на рынке ресторанных услуг;
- реализовывает финансовый контроль за деятельностью ресторана;
- несет ответственность за проведение маркетинговых, рекламных, PR - мероприятий;
- осуществляет кадровое планирование;
- сотрудничает с надзорными службами.

Периодически встречается разделение должностей управляющего и директора ресторана.

Тогда директор выполняет скорее административные функции, а конкретно:

- контролирует финансовые потоки предприятия;
- решает вопросы с государственными органами, возникающие в процессе деятельности ресторана.

2. Шеф_повар.

Основная задача шеф-повара - контроль за производственными процессами, происходящими на кухне ресторана. Он подчиняется непосредственно управляющему и его заместителю, если таковой имеется.

Одна из ключевых обязанностей шеф-повара - это формирование меню, приготовление блюд и контроль за соблюдением технологии. В подчинении у него находится персонал кухни; шеф-повар отвечает за сохранность материалов и оборудования, которые были использованы в процессе приготовления пищи.

В рамках своих обязанностей шеф-повар отвечает за надлежащее решение следующих вопросов:

- составления меню (особенно на стадии становления ресторана);
- организация работы кухни;
- проверка качества готовых блюд и закупки продуктов;
- калькуляция и учёт. Контроль бюджета;
- обновление меню, технологических карт;
- знание направленности кухни;
- подбор и обучение персонала кухни;
- работа с поставщиками;
- проведение инвентаризации;
- совершенствование технических процессов;
- управление персоналом и контроль за его работой;
- надзор за соблюдением санитарно-гигиенических норм и правил

техники безопасности

Однако в работе ресторана не менее значимы и такие специалисты, как:

1. Шеф-кондитер.

Решение вопросов, связанных с:

- разработкой десертного меню (особенно на стадии становления ресторана);
- организацией работы пекарни-кондитерской;

- контролем качества закупок и готовых блюд;
- калькуляцией и учетом. Контролем бюджета;
- обновлением и разработкой технологических карт, десертных блюд;
- работой с поставщиками;
- проведение проверок;
- оптимизацией технических процессов;
- управлением персоналом и контролем за его работой;
- контролем за соблюдением санитарно-гигиенических норм и правил техники безопасности.

2. Повар.

Решение вопросов, связанных с:

- приготовлением блюд (соответствие разряду);
- порционированием, оформлением и передачей заказанных блюд на реализацию;
- участием в разработке новых блюд и калькуляционных карт;
- участием в составлении заявки на продукты.

3. Администратор зала (метрдотель).

Решение вопросов, связанных с:

- осуществлением работы по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий;
- ответственностью за сохранность материальных ценностей;
- консультация по вопросам оказываемых услуг;
- разрешением конфликтных ситуаций;
- уведомлением руководства об имеющихся недостатках в обслуживании гостей, принимаемых мерах по их ликвидации;
- контролем за состоянием помещения;

- проверкой за соблюдением работниками трудовой и производственной дисциплины, правил охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены;

- контролем за исполнением работниками указаний руководства.

4. Хостесс.

Решение вопросов, связанных с:

- встречей и приемом гостей;
- сопровождением к столику, подачей меню;
- управлением вниманием клиента в начальный момент нахождения в ресторане и далее при необходимости;

- контролем текущей ситуации по заполнению посадочных мест.

5. Сомелье.

Решение вопросов, связанных с:

- Составлением винной карты и поддержанием, в соответствии с ней, запаса вин в ресторане;

- Участием в составлении или составление заявки на закупку вин;

- Консультирование и предложение по выбору напитков;

- Грамотной подачей напитков гостям.

6. Бармен.

Решение вопросов, связанных с:

- обслуживанием посетителей за барной стойкой готовыми к употреблению безалкогольными и слабоалкогольными напитками;

- оформлением витрины и барной стойки, содержанием их в образцовом состоянии;

- учетом денег, посуды и инвентаря;

- составлением заявки на закупку вин, напитков, закусок и пр.;

- организацией и контролем хранения и реализации продуктов и напитков;

- составлением отчетов о движении товарных остатков;
- владением полной информацией о реализуемом товаре, контролем движения остатков.

7. Кассир.

Решение вопросов, связанных с:

- оснащением бесперебойной работы кассы;
- осуществлением операций по отражению на ККМ всех полученных от покупателей денежных сумм;
- получением денежных средств;
- обеспечением сохранности денег, находящихся в кассе, контрольно-кассовой машины и прочих материальных ценностей.

8. Официант.

Решает ряд вопросов, связанных с:

- сервировкой стола по установленным стандартам;
- контролем за чистотой, состоянием и комплектностью приборов, посуды и скатертями и салфетками на закрепленных за официантом столах;
- изучением меню, знанием основных и сезонных блюд и напитков, предлагаемых гостям;
- консультированием гостей ресторана об особенностях блюд и напитков;
- оказанием помощи при составлении заказа;
- приемом заказов от клиента ресторана;
- подачей блюд и напитков согласно установленным правилам обслуживания;
- принятием мер, в рамках своей компетенции, по разрешению проблем, возникших у клиента;
- созданием в заведение атмосферы гостеприимства (отношение к гостям, манера поведения, внешний вид);

- осуществлением руководства над помощником официанта;
- предоставлением счета гостям;
- получением платы по счетам.

Для персонала в сфере ресторанного бизнеса характерен некоторый ряд не маловажных черт, сюда относятся такие черты как:

- среди линейного персонала высокая текучесть кадров;
- отсутствие менеджеров или службы по управлению персоналом;
- отсутствие высококвалифицированных управленческих кадров, а

также непрофессионализм рядовых сотрудников.

1.3 Виды и формы трудовой деятельности на предприятиях

Общественное поведение любого жителя нашей планеты включает такой элемент, как трудовая деятельность. Данный процесс жестко фиксированный, и содержит ряд функций, которые обязан осуществлять человек. Данные функции считаются его прямыми обязанностями и регулируются конкретной организацией

Специалисты сферы трудоустройства и управления персоналом занимаются решением таковых задач, как:

- создание средств общественного жизнеобеспечения;
- разработка идей в области науки, а также формирование новых ценностей;
- развитие каждого отдельного сотрудника как работника и как индивида.

Кроме того, трудовая и рабочая деятельность имеет ряд определенных свойств. В первую очередь, она содержит ряд конкретных трудовых операций. В каждом предприятии они могут быть разными, свойственными лишь этой компании. Кроме того, все предприятия различаются материально-

техническими условиями реализации продукции либо оказания услуг. Это касается также временных и пространственных рамок.⁶

Уровень финансового развития общества считается характеризующим моментом для появления новых видов трудовой деятельности и исчезновения старых. И все же, классификация трудовой деятельности, претерпевая перемены в частностях, как правило имеет довольно устоявшийся вид.

Классификация видов занятости выглядит следующим образом:

- труд физический;
- труд умственный;
- труд смешанной формы (физический и умственный) в различной пропорции.

Физический труд. Отличительной его чертой считается высочайшая нагрузка на мышечную систему в целом и опорно-двигательную в частности. Как следствие, высочайшие нагрузки испытывают сердечно-сосудистая, дыхательная и нервная системы.⁷

С одной стороны, физический труд стимулирует развитие мышечной системы и обменные процессы организма, с другой – чрезмерная физическая нагрузка, нагрузка однообразная или неправильно распределенная являются прямыми причинами заболевания опорно-двигательной системы или позвоночника.

Существуют две наиболее часто применяемые классификации:

- В зависимости от вида испытываемой физической нагрузки:
 - ✓ статический физический труд: рабочее положение человека – стоя или сидя, нагрузка происходит на руки, мышцы спины и ног;

⁶Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. – М., 2010. – 620 с.

⁷Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле. – М., 2014. – 250 с.

✓ динамический физический труд: работа, связанная с перемещением человека в свою очередь, подразделяется на такие типы:

- общая динамическая физическая работа: в процессе трудовой деятельности используется $2/3$ от общего числа мышц человека;
- региональная динамическая физическая работа: в работе человек использует не менее $1/3$ и не более $2/3$ от общего количества мышц;
- локальная физическая работа: для работы задействовано не более $1/3$ количества мышц.

• В зависимости от инструментального обеспечения:

- ✓ ручной труд: достаточно редко встречается в наше время;
- ✓ механизированный труд связан с высокой скоростью работы в сочетании с монотонностью движений, как следствие – быстрая утомляемость и снижение реакции;
- ✓ работа на конвейере: еще более высокая скорость при однообразной работе, ограниченной по времени, в связи с большим нервным напряжением возникает усталость и риск нервного истощения;
- ✓ работа на автоматическом и полуавтоматическом производстве: работа периодическая, связанная с обслуживанием и контролем работы различных механизмов.⁸

Он настолько не имеет физической составляющей, что проблема гиподинамии становится реальностью.

Умственный труд – это работа с большими объемами информации и, как следствие, увеличенная нагрузка на органы чувств (в основном – зрения) и центральную нервную систему. Для умственного труда классификация видов трудовой деятельности выглядит так:

⁸ Андреева Г.М. Социальная психология: Учеб. для вузов. – М., 2009. – 455с.

- управленческий – работа с большими объемами информации, аналитическая работа и ответственность за принятое решение, что связано с психическими и эмоциональными перегрузками;

- операторский – постоянная высокая ответственность и эмоциональное перенапряжение;

- творческий – самая сложная разновидность умственного труда, связана с наибольшим давлением на психику человека и нервно-эмоциональными перегрузками; труд медиков и преподавателей, а также учащихся – постоянно сопряжен с нагрузкой на основные психические функции, такие как память, внимание, способность противостоять стрессам.⁹

Во всех видах умственного труда присутствует психическое и эмоциональное перенапряжение, что при продолжительном действии приводит к патологиям, которые усугубляются снижением подвижности в процессе работы.

Применяются также классификации по условиям труда:

- работа в нормальных условиях: гигиенические показатели среды находятся в пределах нормы;

- работа в экстремальных условиях: водолазные работы в условиях высокого давления, работа в полярных экспедициях и т.п.

Существует классификация по критерию организации деятельности:

- регламентированный труд: определенный трудовой распорядок;
- нерегламентированный труд: распорядок работы подразумевает свободный график;

- смешанный труд: посменная работа, вахтовый метод;

⁹Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры. – М., 2008. – 567с.

- индивидуальный труд: распорядок работы полностью подлежит личному контролю работника.¹⁰

Трудовая деятельность во всех имеющихся проявлениях играет главную роль в жизни любого человека. Труд не столько позволяет получать материальные блага, да и считается основополагающим определением статуса индивидуума для общества. Характер, интенсивность и формы трудовой деятельности человека оказывают большое влияние как на его физическое, так и на психологическое состояние.

Высокофункциональное состояние человеческого организма непрерывно подвергается воздействию трудовой деятельности самого человека. В первую очередь используется подразделение форм деятельности на труд физический и умственный.

Отличительной чертой физической формы трудовой деятельности является высокая нагрузка на опорно-двигательную систему. С одной стороны, физические нагрузки на мышечную систему стимулируют обмен веществ. С другой стороны, имеются и отрицательные следствия физического труда: малая эффективность; постоянное физическое напряжение; необходимость длительного отдыха для восстановления сил.¹¹

Работы, связанные с переработкой информации, выделяют как формы умственной трудовой деятельности. В ходе работы напряжению подвергаются сенсорный аппарат, память, внимание, эмоциональная сфера, активируются мыслительные процессы. Вместе с этим, эта форма трудовой деятельности связана с подавлением двигательной активности (гипокинезия), собственно приводит к понижению реактивности и росту эмоциональной составляющей напряжения. Именно гипокинезия признана одним из основных факторов,

¹⁰Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. – 2010. – №4. – С. 28-34.

¹¹Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 2009. – 485с.

провоцирующих образование сердечнососудистых патологий, кроме того, продолжительное умственное напряжение угнетающе воздействует на психику человека – снижаются показатели функции внимания и памяти, притупляется восприятие.¹²

Все основные формы трудовой деятельности могут характеризоваться с позиции степени тяжести и уровня напряженности труда. Основным критерием является степень функциональной напряженности человека. Напряжение может зависеть от степени мощности выполняемой работы в случае физического труда – тогда оно является энергетическим. Либо при умственном труде, в случае высокой нагрузки при усвоении больших объемов информации – это эмоциональная нагрузка.¹³

Грамотное ведение трудовой деятельности должно учитывать не только режим работы, но и условия внутренней среды трудового процесса, что позволит повысить качество производимой продукции и производительность труда.¹⁴

При внедрении системы мотивации персонала генеральному директору не следует ограничиваться только позицией службы персонала – обязательно нужно учитывать потребности своих сотрудников. Благодаря лучшему пониманию своих работников эффективность системы мотивации персонала в организации окажется гораздо выше. В небольшой компании такие меры вполне приемлемы и просты, однако значительно усложняются в практике крупных предприятий – предстоит значительный объем работ. В работе таких компаний рекомендуется объединять разные методики стимулирования¹⁵.

¹²Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М., 2014. – 480 с.

¹³Волков Ю.Г. Социология / Ю. Г. Волков, В. И. Добренков, В. Н. Нечипуренко, А. В. Попов. – М., 2008. – 370с.

¹⁴Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие. – М., 2012. – 271 с.

¹⁵Система мотивации персонала: примеры и разработка[Электронный ресурс] Режим доступа:<http://www.gd.ru/> (дата обращения 26.05.2015).

Система мотивации персонала включает постановку целей, которые подходят индивидуальным потребностям и желаниям каждого сотрудника и стимулируют активность персонала. Эффективная система мотивации в экономическом выражении заключается в сокращении разницы между количеством оплаченных часов и количеством продуктивно отработанных часов. Система мотивации в компании состоит из двух намерений – материального и нематериального. Нематериальная мотивация сотрудников: социальная политика; коммуникация; корпоративная культура; соревнование.



Рисунок 1 – Цели мотивации персонала

Эффективная система мотивации является главным фактором, обеспечивающим продуктивную деятельность организации. Однако система мотивации персонала – сложная и многоуровневая структура, построение которой требует значительных трудовых и финансовых затрат. Обычно

мотивация персонала в организации реализуется посредством следующих методов:¹⁶

- денежное вознаграждение. Данный метод способствует повышению мотивации работников только при условии четкой зависимости между вознаграждением и затрачиваемыми усилиями, при этом оценка производительности должна быть общепризнанна, справедлива и последовательна.

- наделение полномочиями и ответственностью. Мотивация сотрудников в этом случае будет расти прямо пропорционально возможностям контроля ключевых процессов выполнения обязанностей.

- стимуляция интереса к работе. Это один из самых эффективных способов повышения мотивации сотрудников. И один из самых сложных – потому как очень трудно найти именно тот мотив, который заставит работника проявить максимальный интерес к труду.

- перспектива личностного роста. Эффективная мотивация персонала на предприятии невозможна без личного роста и развития каждого сотрудника.

- формирование лояльности к компании. Мотивация работников основывается именно на этом простом факторе. Но для успешной реализации его вам необходимо сделать так, чтобы каждый сотрудник осознал цели и ценности компании, проявил желание идентифицировать себя как вашего сотрудника, был заинтересован в собственной работе на благо предприятия.

- дух сотрудничества и корпоративная культура. Эта составляющая включает в себя создание мотивационного климата, подчеркивание и пропаганду норм и ценностей компании¹⁷.

¹⁶Мотивация персонала. Подвиг и поощрение. [Электронный ресурс] Режим доступа:<http://www.consulting-house.ru/> (дата обращения 26.05.2015).

¹⁷Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. – М., 2012. – 317 с.



Рисунок 2 – Схема мотивационного процесса

Хорошей мотивацией персонала служит формированию премиальных схем. В данном случае нужно определить цели для сотрудника – они обязаны быть связаны с целями предприятия. Могу рекомендовать следующую схему, как разработать систему мотивации персонала:

1. Советом директоров определяются цели деятельности компании в течение определенного периода – в частности, на полугодие.

2. Доведение целей до гендиректора, который передает эту информацию вице-президенту и так далее. Глобальная цель по мере дальнейшей передачи по иерархической лестнице должна разделяться на подцели по отделам и сотрудникам.

3. Когда установлены подцели, нужно задать период их достижения. Также стоит сформировать методику и критерии оценивания достижения цели (качества работы).

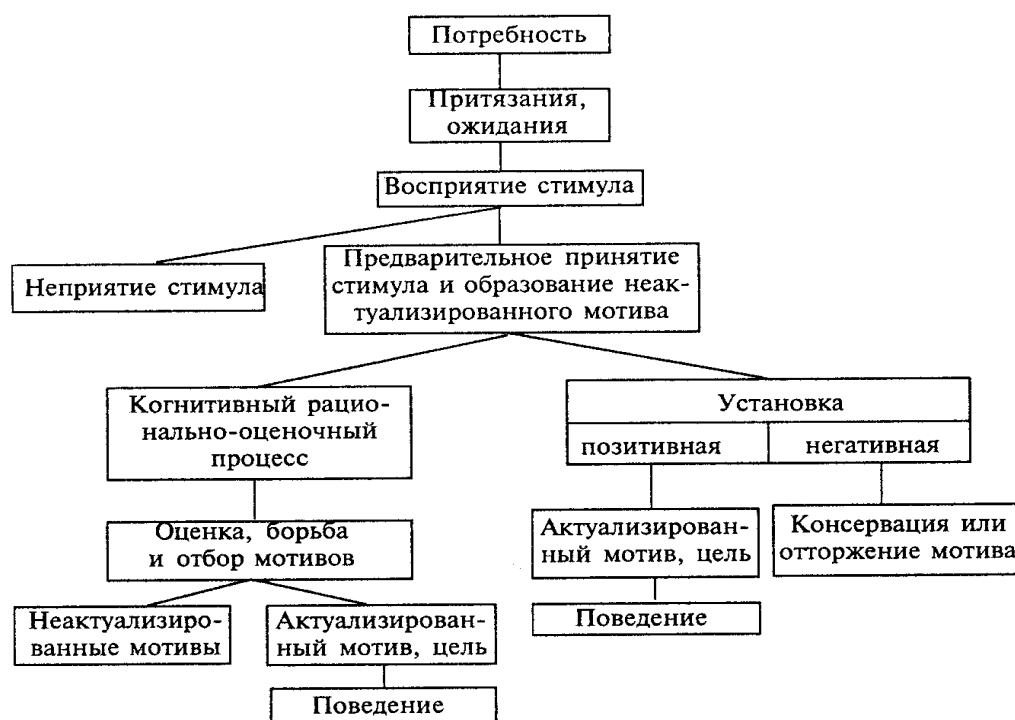


Рисунок 3 – Механизм мотивации

Следовательно, премиальная схема будет действовать, если обозначены временные сроки и установлена четкая схема оценки результатов. Сотрудникам будет известно, за что им предоставляются бонусы, как они сами смогут влиять на достижение целей – обеспечивается довольно мощный стимул в работе.

Разработать систему мотивации персонала в организации можно при помощи 5 шагов:

- Шаг №1. Подготовка. Гендиректору необходимо сообщить работникам о намерениях компании, рассмотреть конкретные мероприятия (в частности, во время общего собрания). Подобное совещание для всех сотрудников крупного предприятия оказывается довольно затруднительным, поэтому можно поручить директору по персоналу или PR-персоналу составить письмо от имени гендиректора – чтобы изложить положения предстоящих мероприятий в подробной и доступной форме.

- Шаг №2. Исследование своего персонала. Отделу персонала нужно будет провести отчет по категориям сотрудников. Этот документ даст

возможность понимать общий портрет собственного коллектива – зная возрастные категории, навык, квалификацию, опыт и другие. В отчете надо показать, какие отделы компании действуют на поддержку ежедневной деятельности, какие – на результат.

- Шаг №3. Анализ систем мотивации сотрудников из других компаний. Отдел кадров или же маркетологи, обязаны определить зарплаты и компенсационные пакеты в конкурирующих компаниях для собственного персонала аналогичной группы. По достоверным данным анализа имеют все шансы быть установлены стимулы, которые подходят в работе вашей компании.

- Шаг №4. Опрос сотрудников. На этом этапе предстоит проведение опроса сотрудников (можно основываться на анонимном анкетировании). Можно предложить расстановку приоритетов по разным видам стимулов. Для удобства возможна раздача разных анкет, в зависимости от отделов своей фирмы. Благодаря такой аналитике генеральный директор вместе с руководителем отдела кадров сможет определить подходящие стимулы для персонала.

- Шаг №5. Информирование персонала. После опроса и перед внедрением своей системы мотивации нужно обязательно проинформировать сотрудников – рассказать о сроках введения новшеств, планируемых мерах. Поскольку у сотрудников в противном случае может возникнуть ощущение обмана.

Также необходимо учитывать, что система мотивации персонала может не сработать. Существует ряд причин:

Первая причина – несоответствие зарплаты среднему уровню. На предприятии зарплата должна соответствовать средним показателям по региону либо отрасли по аналогичной должности. В ином случае высока вероятность текучки кадров и необходимости регулярно закрывать возникшие вакансии.

Обязательно нужно помнить – формироваться схема оплаты труда должна специалистами компании, а не внешними консультантами. Такое условие является обязательным.

Чтобы оклад соответствовал ожиданиям сотрудников, HR-служба должна регулярно (не реже раза в год) организовывать мониторинг рынка труда. Компании обычно используют один из следующих методов:

- Покупка результатов готовых исследований. Но следует понимать – нельзя просто доверять полученным данным. Выполняться обзоры рынков могут по различным выборкам. В том числе, данные по зарплатам лишь в российских либо только иностранных компаниях, или компаниях, заплативших средства за участие в обзоре, либо по предприятиям определенной отрасли. Поэтому перед использованием данных результатов сотрудники HR-службы должны провести свой дополнительный анализ.

- Самостоятельное проведение мониторинга рынка труда. Довольно сложный вариант, поскольку в работе многих компаний используется серая зарплата. Мониторинг можно доверить HR-службе. В штате крупных либо средних компаний рекомендуем привлечение штата специалиста по льготам и компенсациям. В небольших компаниях сбор данных может производиться заместителем либо секретарем директора.

Вторая причина – премии не связаны с целями работы компании. В числе распространенных ошибок, которые могут нивелировать всю мотивацию персонала, отмечается премиальная схема, которая не привязана к результатам и задачам работы компании.

Организация контроля как средство мотивации персонала

Организация контроля предполагает выяснение его назначения и сущности, выделение видов контроля и характеристика их специфики, определения этапов контроля.

Контроль в производстве представляет собой одну из общих функций, характерных любому предприятию. Назначением контроля, во-первых является своевременное фиксирование отклонений от норм и внесении изменений в ходе работы, исправляя допущенные ошибки; во-вторых, формирование обратной связи, который корректирует наши действия в связи с изменениями, которые невозможно учесть на пути к поставленной цели. В связи с этим необходимо выявить сущность понятия «контроля».

При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей, и необходимая корректировка намеченных действий¹⁸.

В современных условиях есть несколько подходов к раскрытию сущности контроля.

Большинство ученых рассматривает контроль как процесс обеспечения достижений предприятием своих целей. Другие ученые, такие как Киллен, принимают единую контрольную функцию как сравнение нормативов полученным результатам.

Установление нормативов или стандартов они относят к планированию, а корректировки - в функции организации, руководства и мотивации.¹⁹

А. Файоль под контролем понимает подтверждение того, что все идет согласно утвержденному плану. В последний период появился психологический подход к понятию «контроля», согласно которому контроль - это профессиональная услуга, которую руководитель организации предоставляет работнику. Согласно этой точки зрения контроль дважды мотивирован, так как предохраняет организацию от незапланированных расходов и работников от убытков.

Выделяют три вида контроля по времени их проведения:

¹⁸Открытые курсы бизнеса и экономики. Основы менеджмента. [Электронный ресурс] <http://www.college.ru/> (дата обращения 26.05.2015).

¹⁹Фомина В.П., Алексеева С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М., 2010. – 401 с.

- предварительный;
- текущий;
- заключительный.

Разнообразие подходов к понятию контроля объясняется тем, что контроль как функция менеджмента нельзя рассматривать отдельно от планирования, организации, мотивации и психологических аспектов. Выделяют входной, текущий и выходной контроле. Входной контроль предусматривает контроль трудовых, материальных и финансовых ресурсов. Контроль трудовых ресурсов направлен на определение образования, стажа работы, квалификации персонала. С этой целью проводятся собеседования, устанавливается необходимость обучения работников, разрабатывается план повышения квалификации работников. Выше проведены мероприятия позволяют сократить срок адаптации и повысить эффективность работы персонала. Текущий контроль предполагает выявление отклонений от запланированных показателей и корректировки фактических показателей. Текущий контроль имеет обратную связь, согласно которому руководство корректирует действия организации при изменении внешних и внутренних условий труда.²⁰

Текущий контроль включает виды контроля персонала. К ним относят: беседу, тотальный, скрытый, эпизодический, испытательный контроле. Во время беседы руководитель дает возможность подчиненному проверить себя в верности выполнения своей работы и своевременно внести соответствующие коррективы. Во время беседы ликвидируется неопределенность, которая может привести к конфликтам и ошибкам в работе. Проведение беседы требует подготовительной работы руководителя. Прежде всего собирается информация о собеседнике: его настроение, материальное обеспечение, методы облегчения выполнения им задачи. Подготовка отдельных фраз смогут снять напряжение

²⁰Охлопкова Н. Подводные камни инновационных технологий управления персоналом // Кадровик. – 2013 . – № 8. – С. 28-32.

во время беседы, раздражительность рабочего, его неверие в справедливость. Для установления контакта руководителю следует внимательно, терпеливо, не перебивая, выслушать собеседника.

Для проведения эффективной беседы руководителю необходимо определить тип собеседника. Вся совокупность собеседников делится на четыре типа. Первый тип «душа нараспашку». Представитель этого типа откровенный. Иногда даже вредит себе. Он охотно и с удовольствием идет на контакт. Об этих людях говорят «что на уме, то и на языке». Второй тип - «себе на уме». Он осторожничают. Высвечивая события, работник старается не выражать свое подношение к ним, оценивает их в нейтральном духе. Прежде чем что-то сказать, он взвешивает все «за» и «против». Третий тип - «чего изволите?». Такой собеседник пытается подстроиться под собеседника. При этом наличие полезного мотива не обязательно. Этот индивид привык быть «ведомым». Чувство личной ответственности за свои поступки размыто, либо не развито.²¹

Четвертый тип - «фантазер». Этот собеседник, не преследуя никаких личных целей, изображает события, или говорит о своей роли в них, как подсказывает представление очень часто базируется на эмоциях. Таким образом, первый тип отличается непосредственностью, простотой в общении. Второй - осторожный и расчетливый, умеет управлять собой. Третий - неуравновешенный, подчиненный. Четвертый - субъективный, эмоциональный, непрактичный. По результатам беседы оценивают ее эффективность на основе существующих тестов, которые воспроизводят настроение руководителя на беседу, учета состояния и настроения собеседника, наличие посторонних помех, отклонения на второстепенные проблемы, проявление твердости на завершающем этапе и другие. Испытательный контроль нового работника мотивирует его доброкачественной высоко производительностью работы и творческим отношением к ней. Скрытый контроль рекомендуется только в

²¹Там же

отдельных случаях. Он создает напряжение в коллективе и не мотивирует его на продуктивную деятельность. Эпизодический контроль приводит к тому, что кто-то расслабляется, кто мучается вопросом, какова причина вызвала проведения контроля.

Глава 2. Построение системы управления персоналом на предприятии общественного питания

2.1. Организация системы управления персоналом ООО «Пиплз»

Служба персонала ресторана представлена отделом кадров.

Штатная единица отдела кадров - менеджер по персоналу (в единственном числе). Менеджер по персоналу подчиняется непосредственно директору ООО «Пиплз»

В задачи кадрового отдела ресторана входит:

1. Организация работы по обеспечению подбора, обучения, оценки и использования персонала.
2. Участие в формировании устойчивого коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним.
3. Система организация учета кадров, анализ текучести кадров.

Обязанности менеджера по персоналу многофункциональные и заключаются они в следующем:

1. В связи с изменением внешней и внутренней среды предприятия, а также изменением состава служащих на предприятии, менеджер по персоналу должен исследовать текущие и многообещающие планы ресторана.

2. С целью рациональной расстановки на предприятии менеджер по персоналу должен анализировать состав деловых качеств работника ресторана. Отвечать за подбор и отбор кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру управляющего предприятием. Необходимо отметить, что менеджер по персоналу должен создавать соответствующие условия на предприятии, для образовательного и квалифицированного уровня сотрудников и творческих работ.

3. Организация работы по изучению деловых качеств и других индивидуальных особенностей работников с целью подбора кадров в резерв на выдвижение, осуществление контроля над его обновлением и пополнением.

4. В подразделениях ресторана осуществлять контроль над расстановкой и верным внедрением работников.

5. Для улучшения расстановки и применения кадров, менеджер может предоставлять свои предложения руководителю ресторана.

6. Совместно с соответствующими подразделениями ресторана и решениями аттестационной комиссии проводится подготовка материалов на сотрудников при реализации и собеседовании.

7. В соответствии с трудовым законодательством, инструкциями, положением и приказами руководства ресторана менеджер обязан оформлять прием, перевод и увольнение работников, а также выдавать различного рода справок работникам предприятия.

8. Учет состава ресторана.

9. Ведение установленной документации по кадрам, хранение и заполнение трудовых книжек.

10. Учет и видение стажа работников ресторана.

11. Подготовка информации для поощрения сотрудников.

12. Контроль над исполнением руководящими подразделениями постановлениями, приказами и распоряжений по вопросам работы с кадрами.

13. Разработка мероприятий по устранению текучести кадров.

14. Проведение инструктажа работников.

15. Обеспечение контроля над состоянием трудовой дисциплины и соблюдением правил трудового распорядка.

16. Составление всей установленной отчетности по вопросам кадров.

Документация кадровой службы ресторана «Пиплз» включает следующие документы:

1. Структуру и штатное расписание ресторана.
2. Правила внутреннего трудового распорядка.
3. Положение о персонале.
4. Положение об оплате труда.
5. Номенклатура дел кадровой службы.
6. Должностные инструкции.
7. Положение об аттестационной комиссии.
8. Положение о кадровой службе.
9. Личные дела сотрудников.
10. Личные дела уволенных.
11. Приказы по личному составу и по отпускам.
12. Приказы по основной деятельности.
13. Трудовые договоры.
14. Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним.
15. Книга регистрации приказов (по личному составу, по отпускам).
16. Личные карточки формы Т-2.
17. Трудовые книжки.
18. Договоры о материальной ответственности.
19. Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну.
20. Табели учета рабочего времени.
21. Графики отпусков.
22. Листки временной нетрудоспособности и др.

По каждому работнику в ООО «Пиплз» ведется учет персонала.

При приеме на работу 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.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет следующие документы:

- паспорт (иной документ, удостоверяющий личность);
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний.
- страховой полис обязательного медицинского страхования;
- санитарную книжку (с отметкой о прохождении медосмотра);
- свидетельство о постановке в налоговый учет физического лица;

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

При планировании количества сотрудников предусматривается общее количество сотрудников каждого подразделения, а также еженедельные и ежемесячные показатели текучести кадров.

Подбор персонала в штат ресторана исполняет менеджер по персоналу. Информация об имеющихся вакансиях размещается в печатных изданиях.

Собеседование с претендентами проводится в несколько шагов. На первичное собеседование с менеджером по персоналу приглашаются соискатели, в резюме которых наиболее полно отображены основные требования к должности. Главные требования перечислены в профиле должности по каждой специальности. Так, к примеру, кандидат на должность официанта должен отвечать следующим критериям:

Социально-демографические требования: возраст – 18-25 лет.

Профессиональные знания, умения, навыки, опыт работы: опыт работы желателен.

Личные качества и особенности характера: коммуникабельность, дисциплинированность, стрессоустойчивость, честность, грамотная речь.

Дополнительные данные: приятная внешность

Менеджер по персоналу может провести первое собеседование как с одним претендентом на должность, так и с группой.

Вторичное собеседование ведется с соискателями, отобранными на первом этапе. Руководитель проводит его в подразделение, в котором в дальнейшем кандидат будет работать. Второй этап собеседования ориентирован на наиболее детализированное раскрытие навыков и профессиональных качеств кандидата и стремление его работать. По окончании всех пройденных этапов руководитель подразделения принимает окончательное решение о приеме сотрудника на работу.

При приеме на работу сотрудников руководящего звена и офисного персонала технология подбора наиболее сложная.

Собеседование проводится в три этапа. Первичный этап - директор ООО «Пиплз» самостоятельно проводит анализ резюме и телефонное интервьюирование кандидатов.

Второй этап - проводится индивидуальное собеседование с кандидатом, при участии директором по персоналу, а также с руководителем службы безопасности компании.

Третий этап - проводится индивидуальное собеседование с руководителем компании или его заместителями. Окончательное решение о приеме на конкретную должность принимается руководителем ООО «Пиплз».

С вновь принятыми работниками (как правило это касается официантов) проводится первичное обучение. На каждого нового нанятого работника разрабатывается план обучения. В этом плане отображены знания, навыки и умения работника, которые он обязан приобрести в конце своего обучения. Срок обучения - один месяц. На данный период работник закрепляется за руководителем подразделения, который одновременно считается и его куратором.

На первом, тестовом, этапе проверяются приобретенные теоретические знания сотрудника. На втором, практическом, проверяются навыки и умение, приобретенные за время обучения. Второй этап проводится в виде CASEов - ситуационных задач.

В ООО «Пиплз» разработаны общие механизмы стимулирования и повышение мотивации работников, которые отражены во внутренних локальных актах - Правилах внутреннего трудового распорядка и Положении об оплате труда. Эти механизмы содержат в себе: ежемесячные премии, бесплатное питание, дополнительные денежные вознаграждения за продажу блюд месяца.

2.2 Степень удовлетворенности трудовой деятельностью как показатель эффективности системы управления персоналом

Для того чтобы понять, нравится ли сотрудникам работать в конкретной компании, нужно провести исследование их удовлетворенности своей работой. В сфере управления персоналом удовлетворенность работой - предмет пристального внимания. От этого фактора напрямую зависит эффективность труда конкретного сотрудника и организации в целом, поэтому важнейшими задачами кадровой службы являются определение мотивационных предпочтений персонала, повышение уровня его удовлетворенности работой и мониторинг ситуации.²²

Изучая удовлетворенность персонала работой, следует обращать внимание не только на общие показатели и сводные цифры, такие как индекс удовлетворенности работой, следует обратить внимание на уровень мотивации, а также на результаты анализа аспектов трудовой деятельности по определенным критериям.

Все исследования проводятся поэтапно. Чаще всего выделяют пять основных этапов:

- собеседование с руководством (согласование темы исследования, разделов анкеты, масштаба опроса, срока его проведения, выборки);
- разработка анкеты;
- оповещение сотрудников о предстоящем опросе;
- сбор, обработка и анализ полученных данных;
- представление отчета руководству по полученным результатам, подача рекомендаций по итоговой отчетности.

²²Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М., 2013. – 310 с.

Инструментарий необходим для качественного проведения исследования.

Проанализировав анкеты, становится очевидным, что организация проводит мониторинг удовлетворенности работой, преследуется и другая цель. Например, по результатам опроса возможно сделать вывод о мотивах деятельности специалистов и обозначить приоритеты профессионального развития.

Для проведения мониторинга удовлетворенности сотрудников менеджеру по персоналу целесообразно составить свою анкету, сопоставив между собой несколько уже готовых анкет или взяв за основу какую-нибудь стандартную анкету и модифицировав ее в соответствии с нуждами компании и теми задачами, которые стоят перед отделом персонала и руководством. При составлении анкеты можно ориентироваться не только на запрос руководства, но и на мнение сотрудников, полученное HR-менеджером из частных бесед во время интервью с теми, кто увольнялся из компании.²³

Говоря о задачах мониторингов, проводимых HR-службой, в качестве основной чаще всего называют диагностику. Однако анкетирование может преследовать цель не только получения обратной связи с сотрудниками, но и сплочения коллектива, вовлечения всех его членов в решение корпоративных задач (например, анкета для выявления пожеланий и предложений по проведению Дня рождения компании).

Мониторинг подразумевает соблюдение следующих условий:

- четкой формулировки вопросов анкеты (вопросы должны быть понятными и недвусмысленными, а ответы на них и всевозможные шкалы оценки - четкими и однозначными);

²³Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. – М., 2010. – 620 с.

- оптимальное количество вопросов анкеты (для получения достоверных результатов анкета не должна состоять более чем из десяти вопросов, потому что на втором десятке респонденты, как правило, утомляются, и результаты получаются недостоверными);
- конфиденциальность (нужно объяснить участникам опроса, что все ответы, полученные в результате исследования, не будут разглашены);
- возможность выразить собственное мнение (в конце анкеты обязательно нужно выделить несколько строк для предложений и пожеланий);
- обнародование и использование результатов исследования (опираясь на результаты исследования, сотрудник HR-службы делает выводы и предлагает руководству программу по внедрению изменений).

Помимо традиционных методик проведения мониторинга (такowymi в большинстве случаев считаются бумажные методики) существуют альтернативные формы. Одной из них является online-анкетирование, которое доступно тем компаниям, где у всего персонала имеются компьютеры, подключенные к Интернету или локальной сети. Преимущество подобных методик заключается в скорости ответов и легкости обработки результатов (по сравнению с бумажными анкетами).

Опрос проводился в организации под названием ООО «Пиплз», которая имеет большую сеть ресторанов и кафе. В анкетировании приняли участие 30 человек из данной организации, женского и мужского полов, в возрастной категории от 23 до 45 лет. Уровень образования анкетирруемых: средне-специальное и высшее.

Для проведения исследования была использована следующая анкета:

1. Определите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы:

- Размер заработка;
- Режим работы;
- Разнообразие работы;
- Необходимость решения новых проблем;
- Самостоятельность в работе;
- Соответствие работы личным способностям;
- Возможность должностного продвижения;
- Санитарно-гигиенические условия;
- Уровень организации труда;
- Отношения с коллегами;
- Отношения с непосредственными руководителями;
- Уровень технической оснащённости.

2. Отметьте по шкале, в какой степени Вы удовлетворены своим трудом.

3. В какой степени и как действует на Вашу трудовую активность следующие факторы:

- Материальное стимулирование;
- Моральное стимулирование;
- Меры административного воздействия;
- Трудовой настрой коллектива;
- Экономические нововведения в компании;
- Общая социально-экономическая ситуации в стране;
- Боязнь потерять работу;
- Элементы состязательности.

4. Выберите, пожалуйста, из ниже перечисленных характеристик работы 5 самых важных для Вас:

- Обеспечение оргтехникой;

- Возможность профессионального роста;
- Возможность должностного продвижения;
- Разнообразие работы;
- Сложность работы;
- Высокая заработная плата;
- Самостоятельность в выполнении работ;
- Престиж профессии;
- Благоприятные условия труда;
- Низкая напряженность труда;
- Благоприятный психологический климат;
- Возможность общения в процессе работы;
- Возможность улучшить свои жилищно-бытовые условия;
- Участие в управлении компанией.

5. Оцените пожалуйста с помощью линейной шкалы уровень Вашей трудовой активности.

6. Если у Вас или Ваших коллег по работе возникают недоразумения, конфликты с руководителями, то по каким причинам?

7. В чем конкретно Вы видите неиспользованные резервы:

8. Удовлетворены ли Вы своей работой?

Анализ данного анкетирования с сотрудниками компании приведен в следующем параграфе данной курсовой работы.

2.3 Анализ степени удовлетворенности трудовой деятельностью персонала ООО «Пиплз»

Концепция компании заключается в том, чтобы гостям было комфортно. Их концепция – демократичность, хорошая кухня и высокое качество обслуживания.

На сегодняшний день данная сеть имеет широкую сеть филиалов. Численность штата насчитывает порядка 300 человек.

Экспертные оценки коллег и отзывы посетителей ресторана традиционно отмечают высокий уровень подготовки официантов и менеджеров, работающих в данном ресторане.

Благодаря профессиональной подготовке и отличным знаниям все сотрудники ресторана легко ориентируются в блюдах, представленных в меню и винной карте.

Ежедневная рассылка новостей по всем открытым филиалам была временно заменена мониторингом удовлетворенности работника в процессе трудовой деятельности. На анкетирование отводилось два дня. За это время на вопросы ответило 30 сотрудников. Проконтролировать, кто не заполнил анкету, очень легко. В данном случае исследование не является анонимным. Если необходимо провести более глубокое изучение вопроса, то следует учесть, что при анонимном опросе ответы будут более искренними.

В компании проводился мониторинг уровня удовлетворенности работника в процессе трудовой деятельности. В состав комиссии на первом этапе входило четыре человека: заместитель директора, начальник отдела, HR-менеджер и психолог. Согласно результатам анкетирования уровень конфликтности приближался к нулю, в то время как реальная обстановка была крайне напряженной.

Мониторинг мотивационной сферы. Диагностика мотивационной сферы проводилась HR-службой в отделе, специализирующемся на проектировании систем управления и связи, численностью 5 человек, в контексте как индивидуальных, так и групповых мотивов трудовой деятельности. В качестве теоретического основания была представлена двух-факторная теория мотивации, позволяющая провести наиболее полный анализ и интерпретацию трудовой мотивации персонала. В качестве методик в этом исследовании были использованы:

- методика «Диагностика мотивационной структуры личности» (автор В.Э. Мильман), позволяющая выявлять некоторые устойчивые тенденции личности, такие как общая и творческая активность, стремление к общению, комфорту, социальному статусу и др. На основе всех ответов можно составить суждение о рабочей (деловой) и общежитейской направленности личности;
- методика «Диагностика мотиваторов социально-психологической активности личности», помогающая определить ведущие потребности-мотиваторы личности. Знание основных потребностей - исходный момент самомотивации, личностного менеджмента. Ориентируясь в ведущих потребностях сотрудников и используя соответствующие стимулы, руководитель может повысить субъектно-деятельностную мотивацию.

Несмотря на то, что анкеты были довольно объемными, благодаря доступности и простоте вопросов процедура опроса прошла быстро, и все респонденты справились с заданием. Результаты были представлены руководителю в виде графиков, схем (в масштабе группы) и заключения в виде предложений по улучшению обстановки.

При использовании табличного процессора подсчет результатов несложен и непродолжителен по времени. Руководитель использовал полученные результаты в работе с сотрудниками, которая выразилась в

совместной (отдел кадров и начальник исследуемого отдела) разработке системы мотивирования персонала в соответствии с целями компании и пересмотре некоторых функциональных обязанностей и системы поощрения работы сотрудников отдела. Респонденты активно интересовались результатами, поэтому для них были составлены мотивационные карты.

Мониторинг взаимоотношений между подразделениями организации. Кадровой службой научно-исследовательского и проектного института было проведено исследование, имевшее, скорее, оценочный характер. Исследование проводилось посредством анкетирования. В процессе диагностики руководители среднего звена (около тридцати человек) оценивали по ряду характеристик деятельность шести подразделений аппарата управления, интересующих руководство.

Исследование заняло немного времени - по 15-20 минут на каждого респондента. При этом удалось не только получить групповой результат, но и выявить индивидуальные особенности взаимодействия отдельно взятых подразделений.

Данные обрабатывались с помощью табличного процессора. Несмотря на некоторую субъективность полученных сведений, в целом с учетом погрешностей была собрана достаточно правдивая информация. Конечные данные были представлены руководству в виде графиков и комментариев к ним, а также в виде разъяснения руководством HR-службы отдельных аспектов исследования.

В результате полученные данные были использованы при планировании работы подразделений и разработке системы взаимодействия отделов в организации в целях достижения общего результата, а также учитывались при пересмотре структуры организации.

Мониторинг удовлетворенности. Данные об удовлетворенности персонала работой представляют собой информацию о кадровых рисках,

важную для любого руководителя. Пренебрежение изучением этого вопроса приводит к утрате наиболее ценного и высокопрофессионального персонала. В научно-исследовательском и проектном институте такой мониторинг проводился отделом кадров по запросу руководителя подразделения, занимающегося разработкой проектов. В опросе участвовало 30 человек из смежных отделов.

В остальном мониторинг полностью оправдал ожидания руководства. Результат был представлен в виде общего уровня удовлетворенности персонала работой в отделе, сравнительного анализа отчета о текучести кадров и их удовлетворенности работой, а также в виде оценки удовлетворенности отдельных сотрудников. Так же результаты анкетирования для наглядности были обработаны и иллюстрированы в виде диаграмм.

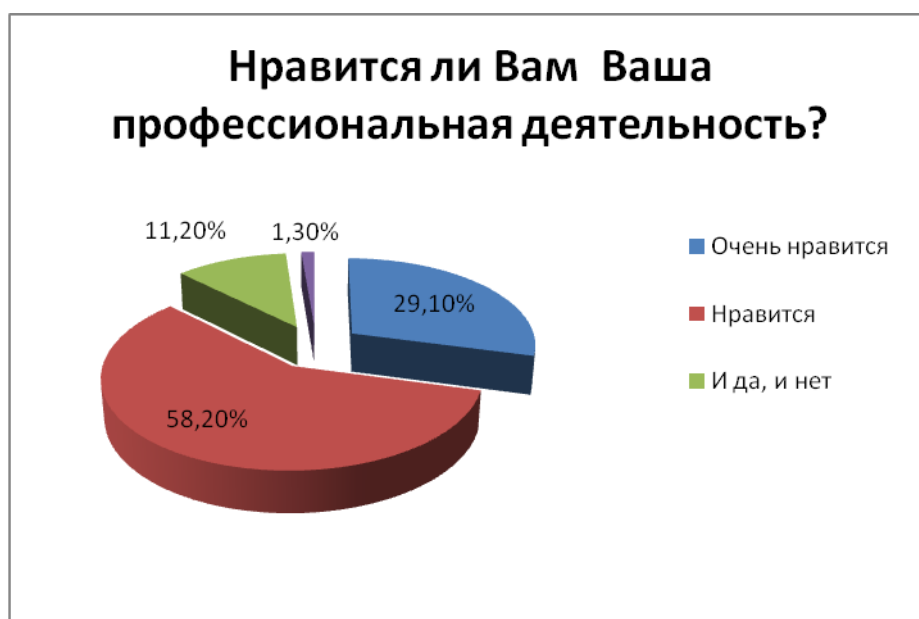


Рисунок 4 – Результаты анкетирования

Как видно из диаграммы, большая часть сотрудников ответили что им нравится их профессиональная деятельность, и только 1% опрошенных заявили что затрудняются в ответе.



Рисунок 5 – Результаты анкетирования

Как видно из диаграммы, порядка 30 % дали ответ, что не хотели бы сменить место работы, почти половина ответили что перешли бы на другое место работы при определенных условиях, и только 3% что перейдут при первой возможности.



Рисунок 6 – Результаты анкетирования

Как видно из представленной диаграммы, большая часть сотрудников готова работать с напряжением за высокую оплату труда. Порядка половины дали ответ, что готовы работать без напряжения за умеренную плату. Остальная часть затруднялась дать ответ.

Насколько Вы удовлетворены сторонами своей личной жизни и профессиональной деятельности?

- Удовлетворены:
 - ✓ Своей профессией
 - ✓ Микроклиматом в семье
 - ✓ В целом своей жизнью
 - ✓ Микроклиматом в коллективе
 - ✓ Отношением с руководством
 - ✓ Своим социальным статусом
- Не удовлетворены:
 - ✓ Своим материальным положением
 - ✓ Социально-бытовыми условиями
 - ✓ Условиями проведения свободного времени
 - ✓ Организацией работы

В иерархической последовательности представлен ответ на следующий вопрос: Что мешает Вам работать эффективнее?

1. Низкая оплата труда
2. Недостаточная профессиональная подготовка
3. Плохое оборудование рабочего места
4. Плохие санитарно-гигиенические условия
5. Неудовлетворенность условиями быта
6. Физическая усталость;
7. Психическая усталость
8. Отношение руководства; микроклимат коллектива
9. Удаленность жилья от работы
10. Отношение коллег
11. Семейные неурядицы



Рисунок 7 – Результаты анкетирования

Как видно из представленной выше диаграммы, то большая часть опрошенных за последние 3 года прошли курсы повышения квалификации, каждый в своей области.

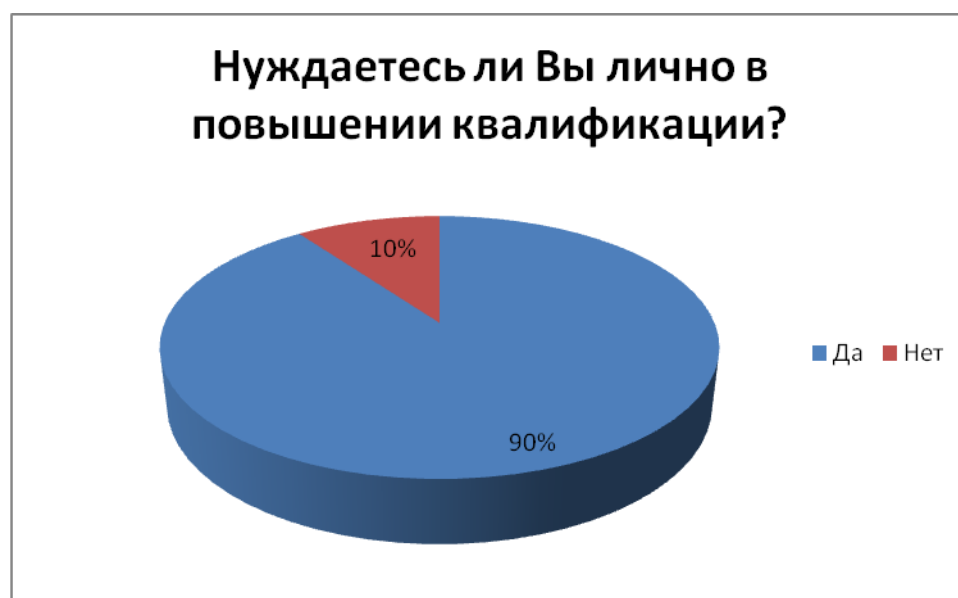


Рисунок 8 – Результаты анкетирования

Как видно из представленной диаграммы 90% опрошенных дали ответ, что нуждаются в повышении своей квалификации.



Рисунок 9 – Результаты анкетирования

Как видно из диаграммы, 40% опрошенных удовлетворены теми возможностями, которые предоставляет компания, поровну, по 24% распределились голоса тех, кто не удовлетворен и кто затрудняется дать однозначный ответ. И порядка 12% сотрудников оказались полностью удовлетворены теми возможностями, которые предоставляет компания.

Удовлетворенность работой.

- Полностью удовлетворены:
 - ✓ Отношениями с непосредственным руководством
 - ✓ Отношениями с коллегами
- Частично удовлетворены:
 - ✓ Участием в принятии управленческих решений
 - ✓ Признанием успехов и достижений
 - ✓ Удобством работы и услугами, имеющимися в компании
 - ✓ Охраной труда и его безопасностью
- Не удовлетворены:
 - ✓ Условиями оплаты труда
 - ✓ Предоставлением льгот: отдых, санаторное лечение и др.
 - ✓ Системой питания, медицинским и другим обслуживанием

2.4 Направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Пиплз»

Подобные мероприятия - своего рода диагностика состояния здоровья компании. Они позволяют получить информацию о степени привязанности ее персонала, стабильности коллектива или вероятности увольнения части сотрудников, а также об уровне их удовлетворенности, что позволяет специалистам отдела по работе с персоналом обоснованно вести переговоры с руководством о необходимости тех или иных изменений в организации труда.

24

В качестве проводимых в ООО «Пиплз» мер по повышению удовлетворенности персонала трудом можно привести:

- тренинговые мероприятия, направленные на повышение взаимодействия между отделами;
- проведение командной игры с выездом на природу;
- внедрение эффективной системы наставничества;
- установку ящика для писем с вопросами и предложениями, адресованными руководству.

Подобные исследования рекомендуется проводить не более одного раза в год по одной и той же анкете. При этом интересны как общие цифры по отношению ко всему персоналу организации и всем группам факторов, так и детализация и сравнение в разрезе должностей, отделов, демографических факторов (возрастных и пр.).

Сравнение по группам факторов дает полную картину преимуществ и недостатков, имеющихся в организации с точки зрения сотрудников.

Рассматривая совершенствование управления персоналом на примере небольшой компании со штатом до пятидесяти человек или предприятия,

²⁴Аширов Д.А. Управление персоналом. – М., 2010. – 320 с.

состоящего из десятков структурных подразделений, можно заметить, что система руководства кадрами в обоих случаях включает ряд стандартных процессов (подбора, найма, адаптации, распределения и перемещения, развития и обучения, мотивации, оценки и аттестации и т. д). Поэтому целесообразно анализировать каждый процесс отдельно, чтобы выявить возможные недочеты: поочередно исправляя их, вы сможете повлиять на эффективность работы системы в целом.

Совершенствование системы управления персоналом организации, насчитывающей не одну сотню сотрудников, иногда требует значительного вливания ресурсов (в том числе и финансовых). В некоторых случаях целесообразно передавать аудит такого масштаба на аутсорсинг. Совершенствование системы управления персоналом осуществляется с применением широкого спектра методов, среди которых наиболее распространенными считаются: системный анализ; декомпозиция; последовательная подстановка; структуризация целей; экспертно-аналитический метод; нормативный метод; параметрический метод; функционально-стоимостный анализ; метод аналогий; контрольные вопросы; творческие совещания; опытный метод; балансовый метод.

Как правило, при решении проблем какой-то одной компании или подразделения приходится применять несколько методов, комбинируя их для лучшего результата.

Рекомендации по совершенствованию управления персоналом

1. Не стоит недооценивать важность корпоративной культуры. Очень часто менеджеры начинают процесс реорганизации системы управления кадрами с изменения ее структуры или пересмотра требований к нанимаемым работникам, уделяя корпоративной культуре минимум внимания. Между тем, зачастую именно здоровая корпоративная культура, подразумевающая

нормальное развитие внутренних общественных связей в коллективе, позволяет быстро разрешить любой кризис в организации.

2. Высокоэффективная система мотивации позволяет в буквальном смысле творить чудеса с персоналом любой компании. Поэтому совершенствование системы управления персоналом предприятия всегда необходимо осуществлять с учетом этого фактора: справедливая и своевременная оценка руководством качества работы сотрудников, подкрепленная материальным или нематериальным поощрением, стимулирует персонал к более эффективной работе с нацеленностью на результат.

3. В современных условиях совершенствование управления персоналом часто означает постепенный подход от административных методов руководства к социально-психологическим и социально-экономическим методам, зарекомендовавшим себя как более результативные и позволяющим в итоге сформировать «костяк компании», группу единомышленников.

4. Чтобы сформировать работоспособный коллектив, порой приходится пересматривать принципы поиска, отбора и найма специалистов. Совершенствование управления персоналом на предприятии может включать в себя внедрение новых систем тестирования и оценки работников, смену источников поиска кандидатур и другие нововведения.

Выделяются следующие этапы управления персоналом:

Этап первый. Планирование трудовых ресурсов. Этот процесс складывается: из оценки наличных ресурсов (анализа содержания деятельности и имеющего персонального состава); из оценки будущих потребностей (прогноза внутренних и внешних предложений рабочей силы и спроса на рабочую силу); из разработки программ направленных на удовлетворение будущих потребностей в людских ресурсах на основе соотношения внутреннего и внешнего предложения рабочей силы со спросом и стратегии развития компании. Чтобы прогнозирование было правильным, следует

принимать во внимание множество факторов, таких как средняя текучесть кадров, естественную убыль (смерть, уход на пенсию и так далее).

Этап второй. Подбор персонала. Производится набор (наем) персонала, создается кадровый резерв из потенциальных кандидатов на все позиции и должности организации. Многие транснациональные корпорации в своей политике управления персоналом основывались практически целиком на кадровом резерве. Происходит постоянная модернизация процесса формирования кадрового резерва в соответствии с требованиями времени.

Этап третий. Отбор персонала. Этот этап управления персоналом можно подразделить на: оценку претендентов кандидатов на рабочие позиции; отбор лучших из резервов, которые были созданы в процессе набора. Отбор – это практически одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов. Задача службы персонала – найти такого работника, который в состоянии добиться запланированных результатов. К основным критериям оценки относятся: определенный набор квалификационных и профессиональных навыков, личностные и образовательные качества и характеристики, опыт предшествующей работы, совместимость с окружением. К основным методам отбора относятся: различные виды испытаний, собеседований и оценка способностей.

Этап четвертый. Разработка системы оплаты труда. На данном этапе проводятся разработки структуры по определению зарплаты и льгот с целью привлечения и удержания работников. При этом следует не забывать, что заработная плата служит денежным вознаграждением за исполнение обязанностей и выполненную работу и является для большинства сотрудников решающим аргументом. Мотивация имеет два эффективных средства управления персоналом – поощрение и наказание. При эффективном сочетании этих способов воздействия на персонал, можно значительно повысить

производительность труда сотрудников. Наказания помогут избежать неудач в работе, а поощрения послужат стимулом на пути к достижению цели.

Этап пятый. Адаптация персонала. Этап по адаптации вновь принятых работников включает действия, направленные на введение новых сотрудников в курс производственной жизни предприятия и всех его подразделений и служб. Новичкам попутно объясняется, что от них ждут, и какой труд в компании заслуживает вознаграждения. Адаптация персонала входит в число процессов, которые в обобщенном виде можно охарактеризовать как этапы развития управления персоналом. В них можно включить также обучение сотрудников, их оценку, перемещение и управление карьерой. Основной целью адаптации является приведение личных знаний, умений и навыков сотрудника, имеющегося опыта и ценностей в соответствие ценностям и традициям предприятия. Обучение работника взаимоотношениям в трудовом коллективе данной организации.

Этап шестой. Обучение персонала. Разрабатываются программы по обучению трудовым навыкам для эффективного выполнения предстоящих работ. Персонал проходит переподготовку и обучение обычно в следующих случаях: когда человек поступает на работу в организацию; если сотрудник перемещается на новую должность или объем полномочий работника изменяется; если сотрудник некачественно исполняет возложенные на него обязанности, при выявлении у работника недочетов; когда происходит смена оборудования или технологических процессов; если внедряются новые методики и разработки и тому подобное. Обучение работников выгодно и для предприятия и для работника. У образованных сотрудников повышается производительность труда, выгода предприятия. Одновременно возрастает конкурентоспособность работник на рынке труда.

Этап седьмой. Оценка персонала. Этап оценки трудовой деятельности, проведение разработок методик оценки и доведение ее до сотрудников.

Сегодня право на существование есть у двух видов оценок персонала. Методики этих оценок имеют прямое отношение к работнику фирмы как к ценному ресурсу: первая – когда персонал оценивается при поступлении на работу, вторая – когда оценивается деятельность персонала. Выполнение этой части работы с кадрами является наиболее трудоемкой по сложности и требует от руководства организации и от сотрудников службы по персоналу высшей квалификации.

Этап восьмой. Перемещение сотрудников. Этап, связанный с повышением, понижением, переводом, увольнением персонала. Чтобы данная функция службы управления персоналом была надлежащим образом выполнена необходимо: провести разработки методологии по перемещению сотрудников с позиций или должностей с большей или меньшей ответственностью; направить усилия на развитие профессионального опыта работника путем перемещения на другие должности или участки работы (иначе говоря, специалисты системы управления персоналом предпринимают действия по планированию карьерного роста сотрудников).

Этап девятый. Управление карьерой. Этап планирования и управления деловой карьерой с разработкой мероприятий в этой области. Действия, связанные с планированием, организацией, мотивацией и контролем служебного роста работников, должны исходить из целей, потребностей, возможностей и социально – экономического состояния предприятия.

Каждый сотрудник самостоятельно занимается управлением своего делового и карьерного роста. Управление деловой карьерой позволяет работникам полнее раскрыть имеющиеся способности, повысить производительность труда.

Заключение

В результате выполнения выпускной квалификационной работы был проведен анализ системы управления персоналом ООО «Пиплз», данный анализ позволил выявить проблемы в сфере управления малым предприятием, которые носят наиболее актуальный характер.

Несмотря на то, что ООО «Пиплз» функционирует на рынке достаточно давно, в сфере управления персоналом возможно наблюдать:

- недостаточную четкость распределения многофункциональных обязанностей в области управления персоналом между менеджером по персоналу и руководителями подразделений;
- отсутствие участия менеджера по персоналу в ходе обучения, адаптации, планирования карьеры сотрудников;
- использование стандартной схемы проведения собеседования с соискателями (особенно на должность официанта).
- недостающее внимание к личностным характеристикам соискателей (способности к выполнению тех или иных функций, черт характера, особенности внимания и памяти и т.п.), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими;
- неэффективность деятельности по созданию внешнего резерва;
- не использования возможности качественного (личностного) роста работников, отсутствие разработки программ карьерного роста;
- отсутствие программ нематериального стимулирования сотрудников.

Все это в совокупности породило две большие проблемы в области управления персоналом:

- текучесть кадров;
- несовершенство организации системы управления персоналом.

С целью устранения данных недостатков и совершенствования системы управления персоналом были предложены следующие мероприятия.

С целью усовершенствования процесса подбора кадров было предложено дополнить применяемую в ресторанном бизнесе технологию подбора рядом приемов:

- проведение структурированного собеседования при первичном отборе;
- внедрение психологических тестов;
- применение CASE - интервью;
- использование вопросов с «двойным дном» и «неудобных вопросов»;
- кратковременная стажировка соискателя.

С целью улучшения системы обучения и развития персонала и управления карьерой было рекомендовано:

- разработать и внедрить учебную программу ориентации и адаптации нового сотрудника;
- внедрить практику наставничества (стажерства);
- создать и поддерживать внешний кадровый резерв посредством обучения по типу наставничества;
- заблаговременно подбирать персонал кухни (поваров) в профильных учебных заведениях.

С целью совершенствования методов оценки персонала рекомендуем:

- разработка и внедрение «работающих» должностных инструкций;
- внедрение и ведение таблицы штрафных и поощрительных баллов по результатам контроля выполнения должностных инструкций;

- регулярного проведения коротких тематических собраний и тренингов по различным вопросам организации работы;

- применения методики «Таинственный покупатель».

Также в практику управления персоналом рекомендуем внедрить современные методы мотивации и стимулирования сотрудников:

- подведение итогов работы;
- поощрение и стимулирование предложений персонала;
- встречи директора или менеджера с персоналом;
- ежемесячный опрос персонала;
- применение накопительных бонусов;
- участие персонала в прибыли.

По нашему мнению, предложенные мероприятия дадут возможность свести текучесть кадров к минимуму и увеличить эффективность системы управления персоналом.

Список использованных источников

1. Алексеев Н. Эволюция систем управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 2. – С. 102-109.
2. Андреева Г.М. Социальная психология: Учеб.для вузов. – М., 2009. – 455 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб., 2012. – 896 с.
4. Аширов Д.А. Управление персоналом. – М., 2010. – 320 с.
5. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. – М., 2010. – 620 с.
6. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие. – М., 2012. – 271 с.
7. Веселова Н.Г. Социальное управление и элементы его культуры. – М., 2008. – 567 с.
8. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М., 2011. – 273 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М., 2004. – 224 с.
10. Волков Ю.Г. Социология / Ю. Г. Волков, В. И. Добренчиков, В. Н. Нечипуренко, А. В. Попов. – М., 2008. – 370 с.
11. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учеб. 3-е изд., перераб. и доп. – М., 2000. – 501 с.
12. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород, 2007. – 607 с.
13. Ковалев В.В., Волкова О.Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М., 2013. – 310 с.
14. Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом. – 2009. – № 1 . – С. 37-42.

15. Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности, строительстве и торговле. – М., 2014. – 250 с.
16. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М., 2014. – 480 с.
17. Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности // Управление персоналом. – 2010. – №4. – С. 28-34.
18. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 2009. – 485с.
19. Мордовии С.К. Управление человеческими ресурсами. – М., 2009. – 360 с.
20. Мотивация персонала. Подвиг и поощрение. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.consulting-house.ru/> (дата обращения 26.05.2015).
21. Одегов Ю.Г., Журавлёв П.В. Управление персоналом: Учеб. Для вузов. М., 2007. 878 с.
22. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В. – М., 2011. – 441 с.
23. Открытые курсы бизнеса и экономики. Основы менеджмента. [Электронный ресурс] <http://www.college.ru/> (дата обращения 26.05.2015).
24. Охлопкова Н. Подводные камни инновационных технологий управления персоналом // Кадровик. – 2013 . – № 8. – С. 28-32.
25. Плетников М. Структурное собеседование: подготовка и проведение // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – С. 42-49.
26. Поляков В.А. Технология карьеры. – М., 2005. – 128 с.
27. Поршнев А.Г. Управление организацией: Учеб. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М., 2009. – 669 с.
28. Роль и значение управления персоналом как науки [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://studopedia.net> (дата обращения 26.05.2015).

29. Сазонова О. М. Проблемы управления персоналом: тенденции и перспективы // Государство и муниципальное управление. – 2012. – № 2. – С. 74-79.
30. Система мотивации персонала: примеры и разработка [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gd.ru/> (дата обращения 26.05.2015).
31. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. Мотивация трудовой деятельности персонала: учебное пособие. – М., 2012. – 317 с.
32. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М., 2007. – 336 с.
33. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М., 2005. – 336 с.
34. Управление персоналом организации: Учеб. / Под.ред. А.Я. Кибанова. – М., 2000. – 512 с.
35. Управление персоналом. Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М., 2000. – 453 с.
36. Фомина В.П., Алексеева С.Г. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М., 2010. – 401 с.
37. Человеческие ресурсы как понятие. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://upravlencam.ru/> (дата обращения 26.05.2015).
38. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М., 2007. – 336 с.