Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»

Институт туризма и гостеприимства (г. Москва) (филиал)



ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: Совершенствование управления персоналом на предприятии общественного питания (на примере итальянского кафе «Меркато»)

по направлению подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Студент Полина Михайловна Никонова

Руководитель Доктор педагогических наук, профессор,
Павел Геннадьевич Иванов

2018 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ …….3
1.Теоретические основы организации управления персоналом…….....6
1.1.Управление персоналом: понятие, сущность, цели, задачи, функции…….6
1.2.Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом……15
1.3.Система управления персоналом общественного питания…….18
2.Анализ системы управления персоналом кафе «Меркато»……22
2.1. Общая характеристика кафе «Меркато» …….22
2.2. Организация системы управления персоналом……...26
2.3.Проблемы организации управления персоналом ……31
3. Совершенствование системы управления персонала……34
3.1.Разработка рекомендаций по повышению эффективности организации работы персонала……...34
3.2.Оценка эффективности предложенных мероприятий…….40
ЗАКЛЮЧЕНИЕ …….43
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ……47

ВВЕДЕНИЕ

Активное развитие экономики страны и высочайшая конкуренция ресторанного бизнеса требует создания эффективной системы управления персоналом.

Важным вопросом является развитие кадрового потенциала для ресторанного бизнеса. Профессиональных кадров в сфере ресторанного бизнеса мало. Поэтому появляется необходимость в разработке методологии формирования стратегии и тактики наиболее правильного использования персонала в организациях, предприятиях, которые содействуют развитию организаций, как на рынке России, так и на международных рынках. От того насколько конкурентоспособна организация, зависит и ее прибыль. Нелегко выжить предприятию в наших условиях. Надо постоянно применять новые технологии.

Надо помнить, что главным рычагом в любой организации являются человеческие ресурсы. Именно от человека зависит дальнейшая деятельность компании, его экономические показатели. Для того, чтобы человек был заинтересован в результате своего труда, его необходимо поощрять, что в конечно счете и повлияет на его работоспособность.

Но в управлении человеческими ресурсами есть и свои проблемы, которые становятся все более актуальными. Сейчас повышены требования к работающему персоналу, естественно выдвигаются новые методы и формы управления этими человеческими ресурсами. Поэтому нужно находить новые формы и методы управления человеческими ресурсами, с целью увеличения производительности и получения определенных результатов управления человеческими ресурсами.

Не считая подбора, отбора персонала, аттестации, обучения, появились новые функции, которые нацелены на оценку производительности управления персоналом на предприятиях, а также оценку человеческого ресурса в целом.

были замечены свежие функции, которые нацелены на оценку производительности управления персоналом на предприятиях, а еще оценку людского ресурса в целом. К данным функциям относится контроллинг персонала.

В нашей стране проводятся реформы. Одним из направлений этой реформы это переход к рынку. В условиях рынка положение организаций, предприятий меняется, создаются рыночные условия, где главным моментом является конкурентоспособность предприятия.

Предприятие, становясь субъектом рыночных отношений, владея финансовой самостоятельностью, и всецело отвечающее за результаты, должно создать такую систему управления персоналом, которая обеспечила ему высокую эффективность работы, его конкурентоспособность и стабильность положения на рынке.

По опыту государств с развитым рынком, главным моментом конкурентоспособности компании, ее выживаемости и процветания является качество персонала и его отношение к труду. Решающий смысл имеет персонал и система управления им.

В управлении персоналом необходимо применять новые технологии, инновационные решения. Необходимо применять эффективную систему управления персоналом в целом, так как все сферы управления персоналом связаны между собой. Сейчас бесспорно нельзя добиться развития предпринимательства, используя при этом прежнюю систему управления персоналом. Руководить, видя в людях только субъект управления, нельзя.

Степень разработанности проблемы. Раньше изучались проблемы управления персоналом в кадровом менеджменте. Однако проблемы повышения эффективности деятельности предприятий путем совершенствования управления персоналом нашли определенное отражение в работах отечественных и зарубежных авторов.

Ведут активную работу и занимаются исследованиями в этой области такие ученые, как Т. Ю. Базаров, А. С. Большаков, О. И. Боткин, В. Р. Веснин, В. А. Дятлов, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов, А.Л. Кузнецов, А. А. Крылов.

Цель исследования состоит в совершенствовании системы управления персоналом на предприятии общественного питания.

Задачи исследования:

-дать понятие, сущность, функции, цели, задачи управления персоналом;

-рассмотреть принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;

-изучить систему управления персоналом;

-дать характеристику организации;

-исследовать организацию системы управления персоналом;

-проанализировать проблемы организации управления персоналом;

-разработать рекомендации по повышению эффективности управления персоналом;

-дать оценку экономической эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования является предприятие общественного питания ООО «Меркато».

Предмет анализа - управление персоналом в ООО «Меркато».

В работе использованы методы стратегического управления, кадрового менеджмента, метод анализа, метод наблюдения.

Практическая значимость работы заключается в том, что в ней содержатся предложения по решению актуальной задачи, состоящей в повышении эффективности управления персоналом.

Предложенные решения некоторых вопросов позволяют расширить арсенал современных статистических и математико-статистических методов, используемых при оценке эффективности управления персоналом, и на этой основе обосновать принимаемые управленческие решения, с целью повышения эффективности управления персоналом.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Управление персоналом: понятие, сущность, цели, задачи, функции

Управлять поведением и настроением человека можно, формируя среду и/или непосредственно оказывая воздействие на личность. Воздействуя на поведение, легко скатиться к манипуляции – грань здесь достаточно тонкая. Так, манипулятор имеет скрытые цели, для достижения которых использует другого человека, латентно воздействуя на его ценности и мотивы; управление должно осуществляться на фоне открытости конечных целей и признания их ценности обеими сторонами.

Задачей управления персоналом является познание закономерностей и факторов поведения и их применение в достижении целей организации с учетом личных и групповых интересов персонала. В идеале создается развивающаяся организация, работающая по принципу сотрудничества, в которой реализуется движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям

Понятие «управление персоналом» имеет три аспекта: функциональный, организационный, образовательный. В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются все задачи и решения, связанные с деятельностью в сфере персонала (например, подбор персонала, введение в работу, использование персонала, повышение квалификации, оплата труда и увольнение работников). В организационном отношении это понятие охватывает всех лиц и все службы на предприятии, несущие ответственность за работу с персоналом (на пример, линейных менеджеров, отдел персонала, совет работников предприятия). В качестве учебной и научной дисциплины менеджмент персонала является важной составной дисциплиной науки об управлении организацией. Управление персоналом является сферой деятельности, характерной для всех организаций, и ее главная задача составит в

обеспечении организации персоналом и целенаправленном использовании персонала.

Управление персоналом организации - это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, разработки оперативного плана работы с персоналом, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Глобальная цель управления персоналом состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала организации. Это означает улучшение работы каждого сотрудника с тем, чтобы он оптимальным образом наращивал и использовал свой трудовой и творческий потенциал и благодаря этому содействовал достижению целей предприятия, а также поддерживал деятельность других сотрудников в этом направлении. Для достижения этой основной цели реализуется ряд локальных, представляющих собой цели-средства. Дерево целей кадрового менеджмента включает целый ряд уровней:

Ключевая задача - улучшение системы управления персоналом

1.Стабилизация кадрового потенциала, удовлетворение в кадрах, подбор, расстановка, продвижение;

2.Координирование поведения кадров, текучесть, дисциплина, ответственность;

3.Адаптация новых кадров, обеспечение занятости и сохранения рабочих мест;

5. Обучение персонала;

6.Обеспечение непрерывного обновления знаний;

7.Повышение квалификации;

8.Формирование рационального стиля управления;

9.Становление кадрового потенциал;

10.Повышение качества оценки кадров, лизинг персонала, развитие стиля лидерства;

11.Совершенствование условий труда, самообучение персонала;

12.Формирование кадрового резерва, маркетинг персонала;

Предприятия имеют весьма разветвленное дерево целей, одной из ветвей которого являются цели кадрового менеджмента.

Целевые концепции предприятия включают:

1.Материальные цели (производство продукции, товаров, изделий, услуг);

2.Цели обеспечения успеха технологии реализации товара или предоставления услуг, создание фирменного стиля управления);

3. Цели обеспечения ликвидности предприятия

Эти три приоритетные цели содержат подцели, в том числе и кадрового менеджмента.

Индивидуальность целей менеджмента, прежде всего управления персоналом, состоит в том, чтобы учитывать не только целевые концепции организации (организационные цели), но и индивидуальные цели сотрудников. Последние не должны находиться вне кадровой политики.

Основной принцип кадрового менеджмента заключается в том, чтобы при возникновении конфликтов искать компромиссы между целями сотрудников и организации, а не отдавать предпочтение целям последней. Правильное понимание тенденций развития целей кадрового менеджмента возможно лишь с учетом этого принципа.

Цели и задачи управления производственным персоналом:

1.Разработка и реализация кадровой политики и принципов хозяйственной деятельности;

2.Разработка штатного расписания в соответствии со стратегией организации и ее структурой;

3.Разработка профессионально-квалификационных требований;

4.Обеспечение рабочих мест специалистами, подбор и отбор персонала;

5.Регулирование персонала, ротация, назначения, выдвижения, аттестация, выборы, перемещения;

6.Оценка персонала, социально-психологическая диагностика, тестирование;

7.Анализ и координация межличностных и внутригрупповых взаимоотношений, профилактика социальных и хозяйственных конфликтов, предупреждение нежелательных стрессов;

8.Формирование резерва персонала, лизинг персонала, прогнозирование развития персонала, планирование деловой карьеры внутри организации, анализ потребностей в персонале;

9.Управление занятостью;

10.Профессиональная и организационная адаптация персонала;

11.Регулирование трудовых отношений, требований психофизиологии, этики, эстетики, экономики труда;

12. Подготовка и переподготовка персонала.

Следует иметь в виду, что концепция управления персоналом является концентрированным выражением методологии менеджмента в той ее существенной части, которая составляет содержание социально-экономической стороны управления организацией и имеет непосредственное отношение к человеку.

Совокупность целей организации обычно подразделяют на четыре блока:

1.Производственно-коммерческие;

2.Экономические;

3.Научно-технические;

4.Социальные (управление персоналом).

Производственно-коммерческие цели связаны с производством продукции (услуг) в соответствии с миссией организации (предприятия).

Экономические цели организации (предприятия) сводятся в конечном счету к получению прибыли.

Научно-технические цели состоят в обеспечении заданного научно-технического уровня продукции и повышении производительности труда путем совершенствования технологии.

Социальные цели предусматривают достижение заданного уровня удовлетворения потребностей работников и потребностей производства в человеческих ресурсах.

К целям управления персоналом предъявляется обычно ряд общих требований. Эти цели должны определяться однозначно и быть понятными исполнителям, они не должны противоречить объективным законам развития природы и общества, и обычно увязаны по срокам, ресурсам и исполнителям.

Система целей, позволяющая реализовывать социальные потребности персонала организации, включает:

-соблюдение психофизиологических и эргономических норм и условий труда;

-техническую вооруженность труда в соответствии с научно-техническим прогрессом;

-здоровый социально-психологический климат в коллективе;

-правовую защищенность работников;

-оплату и стимулирование труда;

-возможность самореализации и др.

Целью управления персоналом является достижение его определенного качества, которое может обеспечить конкурентоспособность и стратегическое развитие организации, повышение эффективности производства и труда, достижение максимальной прибыли, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Успешное достижение поставленных организацией целей требует решения ряда задач:

1.Обеспечение потребности в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;

2.Достижение обоснованного (оптимального) соотношения между

организационно-технической структурой производственного и трудового потенциала;

3.Полное и эффективное использование потенциала отдельного работника и производственного коллектива в целом;

4.Обеспечение условий для высокопроизводительного труда, соответствующий уровень его организованности, мотивированности, самодисциплины, выработку у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

5.Закрепление работника в организации, формирование стабильно коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

6.Обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержании труда, его условий, вида занятости, возможности профессионального и квалификационного и должностного продвижения;

7.Согласование производственной и социальных задач (сбалансированность интересов организации и работников, экономической и социальной эффективности);

8.Повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Основными задачами в области управления персоналом организации являются:

1.Выработка путей формирования и развития трудового потенциала и кадрового состава работников, обеспечение его эффективного использования;

2.Мониторинг трудового поведения коллектива и отдельных работников, а также трудовых отношений и управление ими с целью обеспечить баланс интересов;

3.Формирование и организация деятельности службы управления персоналом (кадровой службы) организации;

4.Оказание помощи линейным руководителям в координации работы с

персоналом в структурных подразделениях.

Успешное выполнение поставленных задач позволяет:

1.Осуществлять подбор кадров, их расстановку и организационное взаимодействие для реализации стратегии развития организации как производственно-хозяйственной системы, функционирующей в условиях рыночных отношений;

2.Создавать условия для эффективной работы персонала организации, противостоять дестабилизирующему воздействию факторов внешней и внутренней среды.

Функции управления персоналом являются относительно самостоятельные и специализированные участки управленческой деятельности.

Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Система управления персоналом в современной организации, как правило, имеет достаточно сложную структуру, в которой можно выделить несколько основных элементов всей системы. Все элементы системы управления персоналом выполняют определенные задачи.

Система общего и линейного управления кадрами ориентирована на разработку алгоритмов руководства кадровыми процессами на уровне отдельных подразделений и в масштабе всей организации. С ней функционально связана система планирования и маркетинговой политики в отношении кадров, суть которой сводится к разработке стратегии кадрового управления, анализу потенциала сотрудников и рынка труда, прогнозированию потребностей организации в новых и уже нанятых работниках.

Система учета персонала организации выполняет задачи профессиональной ориентации кадров, управления приемом, перемещением и увольнением сотрудников, рационального распределения специалистов по структурным подразделениям организации. Сюда же относится организация найма работников (проведение собеседований и тестирования, качественная и количественная оценка эффективности рекрутинга).

Для стабильного существования и развития менеджмента компании применяется подсистема управления организационными отношениями, в функции которой входит анализ взаимоотношений руководителей и рядовых сотрудников (а также целых отделов), управление конфликтами на предприятии и борьба с возникающими стрессовыми обстоятельствами, психологическая диагностика в области деловых и личностных отношений между коллегами.

Проектирование системы управления персоналом включает в себя разработку подсистемы по управлению развитием кадров, ориентированной на обучение и переподготовку действующих сотрудников, оценку и адаптацию работников, планирование их движения по карьерной лестнице и организацию кадрового резерва. Повысить эффективность работы кадров позволяет подсистема мотивации: ее основные функции – управление мотивами поведения людей, разработка систем материального и нематериального поощрения, тарификация и нормирование производственного процесса.

Не менее важно управление социальным развитием и правовой деятельностью в сфере трудовых отношений. Система развития структуры организационного управления анализирует и рационализирует схему руководства компанией, а также отвечает за составление штатного расписания.

Функция управления имеет четко выраженное содержание, разработанный процесс ее осуществления и определенную структуру, в рамках которой происходит ее организационное обособление. Процесс выполнения функции отвечает на вопрос, какова логическая последовательность осуществляемых в рамках этой функции действий.

Содержание функций организационной структуры управления персоналом:

1.Установление целей - определение будущего состояния организации;

2.Разработка стратегии - определение способов достижения цели;

3.Планирование работы - определение задач конкретным исполнителем;

4.Проектирование работы - определение рабочих функций исполнителей;

5.Мотивация трудиться эффективно - целенаправленное воздействие на работника;

6.Координация работы - согласование усилий исполнителей;

7.Учет и оценка работы - измерение результатов и их анализ;

8.Контроль работы - сопоставление результатов с целями;

9.Обратная связь - корректировка целей.

Методы управления персоналом — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально – психологические.

1.Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействий: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

2.Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Экономические методы - это система приемов и способов воздействия на исполнителей с помощью конкретного соизмерения затрат и результатов. С их помощью осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления.

3.Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления. Поскольку участниками

процесса управления являются люди, то социальные отношения и отражающие их соответствующие методы управления важны и тесно связаны с другими методами управления [3]. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом.

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета. Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работ с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки персонала, профориентации и трудовой адаптации персонала, мотивации трудовой деятельности персонала, организации системы обучения персонала, управления конфликтами и стрессами, управление безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, высвобождения персонала

1.2 Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом

Основные положения, правила и нормы управления персоналом определяют принципы системы управления.

Система управления персоналом как часть общей системы строится на базовых принципах управления, обладая при этом собственной спецификой и специальными нормами.

Стратегия управления персоналом — специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а

также типа кадровой политики.

Для построения эффективной системы управления персоналом компании необходимо интегрировать все системы и подсистемы управления персоналом между собой.

Принципы построения системы управления персоналом включают правила и нормы, разделяемые применительно к процессу формирования и отдельно используемые для ее развития.

С учетом данного разделения рассмотрим отдельно принципы формирования системы:

1.Приоритет целей производства продукта над задачами управления персоналом;

2.Системности;

3.Приоритет функций системы управления персоналом над структурой и наполнением ее персоналом и трудоемкостью;

4.Оптимальное соотношения усилий на организацию системы управления персоналом и собственно управление персоналом;

5.Опережающая ориентация системы управления персоналом на развитие компании (проекты развития имеют преимущество перед основными процессами);

6.Взаимозаменяемость персонала и кадрового резерва;

7.Перспективности и прогрессивности деятельности;

8.Экономической целесообразности (адекватность стоимости персонала и его воспроизводства, исходя из рыночной оценки и условий прибыльности бизнеса);

9.Разносторонность (учет интересов всех заинтересованных сторон, включая государство и общество);

10.Проактивность (предвосхищение событий, связанных с движением персонала);

11.Простота и оптимальность (из многообразия вариантов модели управления персоналом следует выбирать наиболее эффективную, при условии

ее простоты, ясности и непротиворечивости);

12.Научность (со времен СССР в России никто не отменял принцип научной организации труда);

13.Иерархичность.

Наука и практика выработали принципы изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы (таблица 1).

Таблица 1-Принципы направления развития системы управления персоналом

Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование.
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующие на выполнении групп однородных функций.
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управление персоналом.
Адаптивности (гибкости)	означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.
Преемственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделении, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления т.п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования персонала в организации.

1.3 Система управления персоналом общественного питания

Система управления персоналом представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами.

Существует несколько подходов к формулированию системы управления персоналом. Все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривается.

В систему организации управления персоналом включаются следующие элементы кадровой работы:

-кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм;

-адаптация, обучение; карьера, оценка,

-мотивация;

-нормирование труда.

Это лишь неполный перечень используемых кадровых технологий, но он позволяет представить диапазон работы с персоналом.

Организационная структура системы управления персоналом - совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц.

Подразделения - носители функций управления персоналом - могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом.

Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

В ресторанном бизнесе, относящемся к индустрии гостеприимства, выделяют следующие типы организационной структуры:

-функциональный;

-линейно-функциональный;

-матричный;

-продуктовый;

-территориальный;

-комбинированный [5].

В функциональной структуре отделы организованы по принципу выполнения конкретных функций: отдел по работе кадрами, отдел сервиса, отдел маркетинга, бухгалтерия.

Линейно-функциональная структура - ступенчатая иерархическая. При ней линейные руководители считаются единоначальниками, а им оказывают поддержку функциональные органы ресторана. Линейные руководители высших ступеней управления не подчинены функциональным руководителям высших ступеней управления.

Матричная организационная структура объединяет в себе себя свойственные черты и функциональной, и продуктовой структур. При данном подходе менеджеры функциональных отделов укрепляются за продуктовыми структурами и оказывают помощь менеджерам последних.[12].

Территориальная организационная структура свойственна для сети ресторанов, имеющих представительства, дочерние фирмы в различных регионах.

Организационная структура по принципу клиентуры базируется на существовании «ключевых клиентов» [24].

Главным структурным подразделением по управлению кадрами в ресторане считается отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению сотрудников, а еще по организации изучения, повышения квалификации и переподготовке сотрудников [18].

Отделы кадров ресторанов не считаются ни методическими, ни информационными, ни координирующими центрами кадровой работы. Службы управления персоналом в этих предприятиях, как правило, имеют невысокий организационный статус, считаются слабыми в профессиональном отношении.

В силу этого они не решают весь ряд задач по управлению персоналом ресторана и обеспечению обычных условий его работы.

Важные в их числе:

-социально психологическая диагностика;

-анализ кадрового потенциала и потребности в персонале, отношений руководства;

-управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;

-информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью;

- оценка и подбор претендентов на свободные должности;

- кадрового потенциала и необходимости в персонале;

-планирование и контроль деловой карьеры;

- компетентная и социально-психологическая адаптация сотрудников;

-управление мотивацией;

-правовые вопросы трудовых отношений [6].

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране в одно и тоже время несут как большие возможности, так и угрозы для всякой личности, стойкости ее существования, вносят уровень неопределенности в жизнь буквально каждого человека. Управление персоналом в данной ситуации приобретает значимость, потому что разрешает воплотить в жизнь, обобщить весь диапазон вопросов к внешним условиям, учета собственного фактора в построении системы управления персоналом ресторана [19].

Следует отметить 3 фактора, оказывающих влияние на персонал ресторана:

1. Структура управления организации, где ведущее средство влияния-это отношение власти - подчинению, воздействие на человека сверху, с применением принуждения, контроля над рассредоточением имущественных благ;

2.Культура, т.е. вырабатываемые социумом, предприятием, группой людей общепризнанные нормы, установки поведения, которые регламентируют воздействия личности, принуждают общество производить себя так, а не по-другому, без принуждения [6].

3.Рынок - сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца

и покупателя. Эти факторы влияния -довольно сложные и на практике изредка реализуются в отдельности. Вследствие этого важна разработка новых подходов к приоритету ценностей[21].

Задачи кадровых служб управления персоналом в ресторанах заключаются в реализации кадровой политики и координации работы по управлению трудовыми ресурсами ресторана. В связи с данным они начинают расширять круг собственных функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудящихся, управлению профессиональном продвижением, предотвращению инцидентов, исследованию рынка трудовых ресурсов и др. [30].

Конечно, структура службы управления персоналом во многом характеризуется характером работы и объемами ресторанных заведений, особенностями оказываемых ими услуг. В маленьких и средних ресторанах почти все функции по управлению персоналом выполняют линейные руководители, а в больших - создаются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций

В ряде дорогих ресторанов складываются структуры управления персоналом, соединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

В зависимости от размеров ресторана состав подразделений изменяться: в маленьких одно и тоже подразделение исполняет функции нескольких подсистем, а в больших - функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта российских и иностранных предприятий сервиса позволяет выдвинуть главную задачу образования системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их действенного применения, профессионального и общественного становления.

В согласовании с данными целями складывается система управления персоналом предприятия общественного.

2 АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ КАФЕ «МЕРКАТО»

2.1 характеристика

«Меркато»

Предприятие

«Меркато

»

B

C

кодексом

Федеральным

РФ

обществах

ограниченной

другими

актами.

Общество

создано

соответствии

действующим

РФ

целях

прибыли

предпринимательской

Сеть

тратторий « Меркато »

в

Москвы-это

и

проект

взрослых

детей,

самого ,

разработанный

часть

городских

и

потребностям

посетителей

разных

населения.

В

время

Москве

6

в

Горького,

«Сокольники»,

им.

Баумана,

«Садовники»,

«Кузьминки», и

Царицыно.

Полное

название

Общество

ограниченной

«Меркато».

Сокращенное

название

ООО « Меркато ».

Дата

предприятия

03.05.2012

Адрес

г.

улица

Вал,

стр.

Парк

Фестивальная

.

Часы

:

10

23.00.

Основным

деятельности

«Меркато» является д

ресторанов

услуги

доставке

питания.

Управление кафе «Меркато» осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом.

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

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

По данным основных финансовых результатов деятельности ООО «Меркато» годовая выручка за 2017 год составила 45 565 тыс. руб. За весь анализируемый период наблюдалось сильное повышение выручки (+ 9 872 тыс. руб.) :(таблица 2).

Таблица – 2 Основные результаты деятельности ООО «Меркато»

Показатель	Значение показателя, *тыс. руб.*		Изменение показателя		Средне-годовая величина, *тыс. руб.*
	2017 г.	2017 г.	*тыс. руб.*	±%	
1	2	3	4	5	6
1. Выручка	35 693	45 565	+9 87	+27,7	40 629
2.Расходы по обычным видам деятельности	28 185	36 469	+8 28	+29,4	32 327
3.*Прибыль (убыток) от продаж* (1-2)	7 508	9 096	+1 58	+21,2	8 302
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	370	-719	-1 089	↓	-175
5. *EBIT (прибыль до уплаты процентов и налогов)* (3+4)	7 878	8 377	+499	+6,3	8 128
6.Проценты к уплате	–	36	+36	–	18
7.Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	-1 069	-1 453	-384	↓	-1 261
8.Чистая прибыль (убыток): (5-6+7)	6 809	6 888	+79	+1,2	6 849
Справочно: Совокупный финансовый результат периода	6 809	6 888	+79	+1,2	6 849

Прибыль от продаж за 2017 год равнялась 9 096 тыс. руб. За анализируемый период финансовый результат от продаж вырос на 1 588 тыс. руб., или на 21,2%.

Анализ рентабельности продаж определяет то, насколько предприятие эффективно работает. За последний год каждый рубль собственного капитала организации обеспечил чистую прибыль в размере 0,966 руб. В течение анализируемого периода рентабельность собственного капитала снизилась на 107,3.

Рентабельность активов за 2017 год по сравнению с данными за 2016 год существенно снизилась до 55,2% (-64,1%) :(таблица 3).

Таблица 3- Рентабельность продаж ООО «Меркато за 2016-2017 гг.

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2016 г.	2017 г.	*коп.*, (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2): 2)
1	2	3	4	5
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 10%.	21	20	-1	-5,1
2. Рентабельность продаж по EBIT (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	22,1	18,4	-3,7	-16,7
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	19,1	15,1	-4	-20,8
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	26,6	24,9	-1,7	-6,4
Коэффициент покрытия процентов к уплате	–	232,7	+232,7	–

За последний год организация получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило

положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности.

Кафе «Меркато»

распространенный линейно - функциональный тип

организационной структуры

(рисунок1).

Данная

управления

линейные

которые

в

основную

а

функциональные

подразделения.

звенья

принятием

на

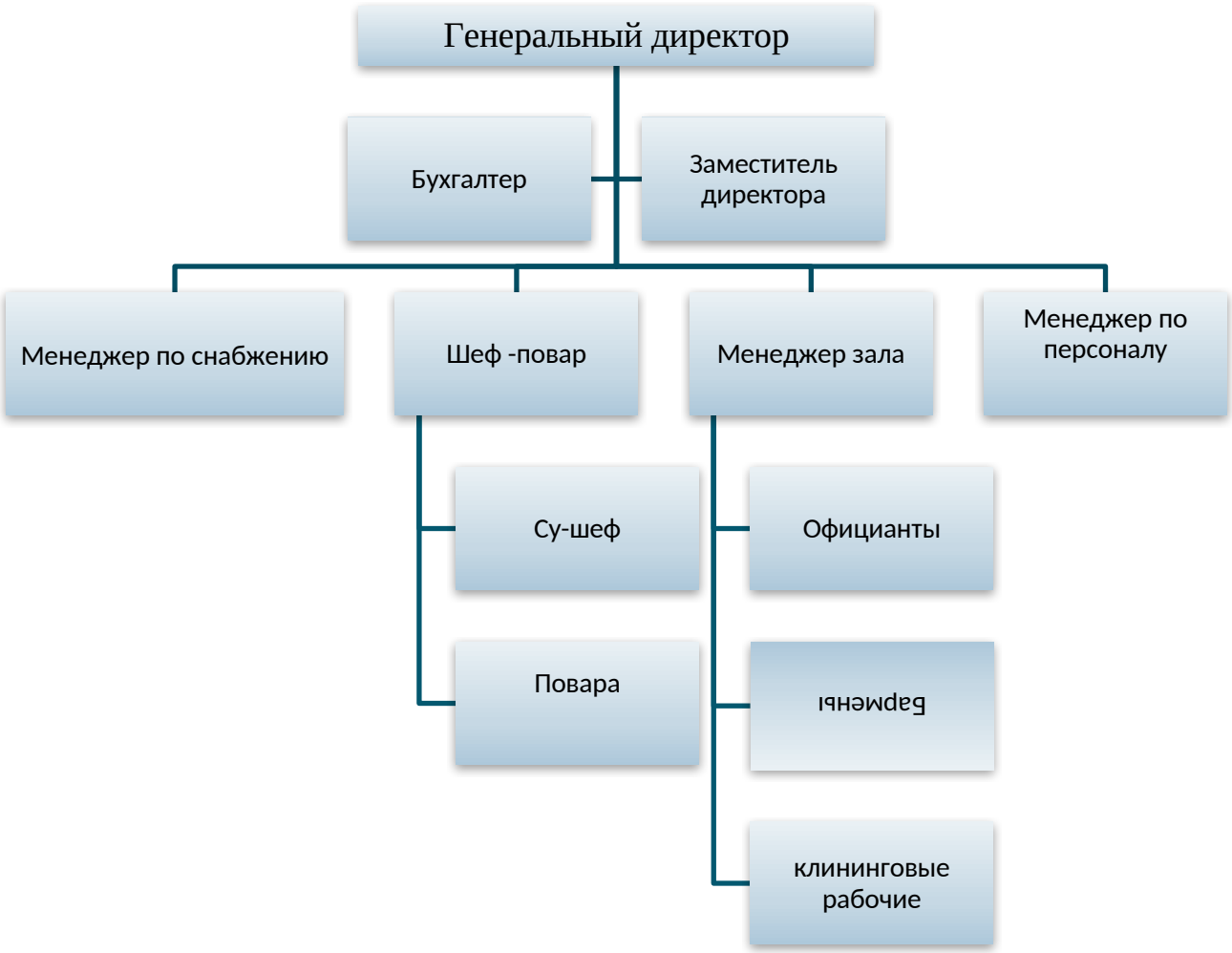
уровне,

же

руководителю

и

решения.


Генеральный директор
Бухгалтер
Заместитель директора
Менеджер по снабжению
Шеф -повар
Менеджер зала
Менеджер по персоналу
Су-шеф
Официанты
Повара
Бармены
клининговые рабочие

1 -

структура

«Меркато»

Недостаток структуры управления персоналом заключается в отсутствии звеньев, которые вырабатывают общую стратегию работы.

Руководители всех уровней в первую очередь решают оперативные,а не стратегические вопросы.

Главное руководство над работой кафе берет на себя генеральный директор.

Заместитель директора является исполняющим обязанности генерального директора и ведет финансовый контроль.

Бухгалтер ведет всю учетную и отчетную работу по предприятию.

Менеджер по снабжению ведет контроль за наличием необходимого количества продуктов, упаковки и необходимого инвентаря, а также своевременная его замена и поступление. Оформление и обслуживание исполненных заявок.

Шеф-повар является главным технологом, который строго следит за работой персонала в части исполнения технологии приготовления блюд работой поваров.

Менеджер зала и обслуживающий персонал- это лицо ресторана.

Менеджер зала следит за текущей работой зала , в частности работой персонала и удовлетворенностью гостей кафе. Свое представление о предприятии клиент формирует в значительной степени от уровня обслуживания, где важная роль отводится персоналу. Во многом именно от их профессионализма зависит впечатление, которое сложится у клиента. И именно они являются одним из важнейших источников информации о клиентах - их запросах и пожеланиях.

2.2. Организация управления персоналом

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку и реализацию кадровых концепций, стратегий, политики, принципов и методов управления персонала.

Система управления персоналом кафе «Меркато» базируется как на принципах и методах административного управления, так и на теории человеческих отношений, принципах мотивации и развития личности в целом.

В ООО «Меркато» по состоянию на 2017 год работает 28 сотрудников.

Таблица 2 - Численность работников в ООО «Меркато»

Категории работников	Количество в 2015 году	Количество в 2016 году	Количество в 2017 году
Руководители	3 чел.	4 чел.	4 чел.
Специалисты	3 чел.	4 чел.	4 чел.
Рабочие	14 чел.	18 чел.	20 чел.

Итого	20 чел.	26 чел.	28 чел.

Основная часть работников предприятия - мужчины, так как их удельный вес в структуре персонала составляет 82,1%, а на долю женщин приходится только 17,9%.

Средний возраст работников ООО «Меркато» составляет 33 года. Наглядно структура персонала предприятия по возрастному признаку представлена на рисунке 3.

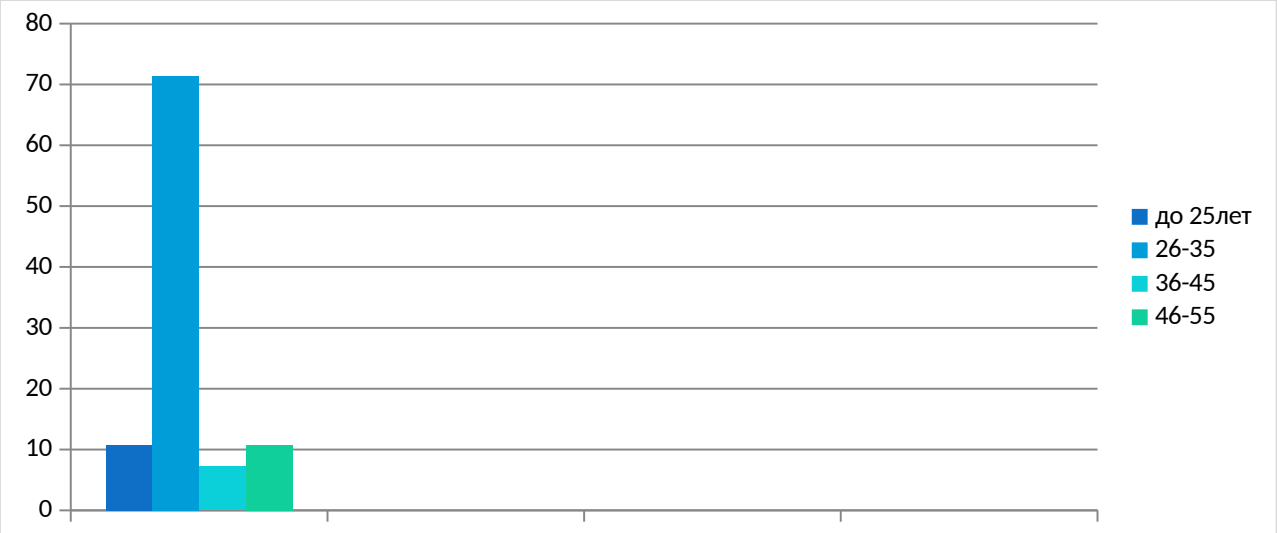


Рисунок 3 - Структура персонала кафе 2 «Меркато» по возрастному признаку

Отмечается большой удельный вес работников в возрасте от 26 до 35 лет, других возрастных категорий значительно меньше.

Значительная часть персонала предприятия имеет небольшой стаж работы в ООО «Меркато» показано на рисунке 4.

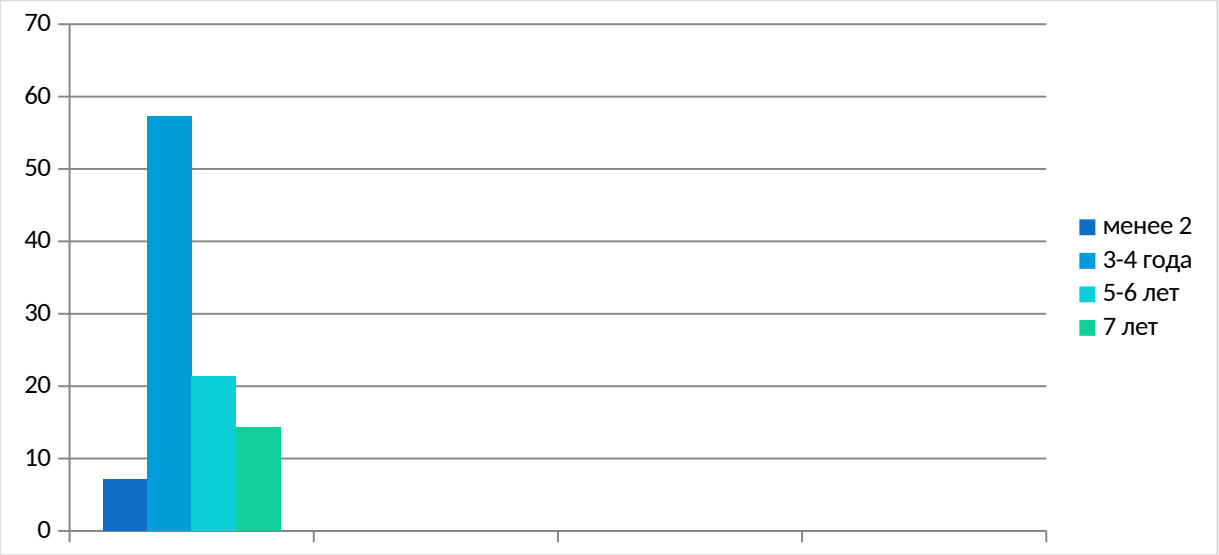


Рисунок 4 - Структура персонала ООО «Меркато» по стажу работы

В кафе «Меркато» 7,1% сотрудников работают в ООО «Меркато» менее двух лет. Больше половины персонала- в течение 3-4 лет, 21,4% в течение 5-6 лет, а 14,3% работают на предприятии с его создания.

Основная часть работников имеет среднее специальное образование, высшее образование имеют в основном руководители и специалисты, среднее образование у рабочего персонала.

Кадровую политику, включая набора и отбора персонала с учетом общих и специальных требований осуществляет менеджер по персоналу на

собеседования,

документов

Тестирования

способностей

не

что

позволяет

полной

оценить

и

кандидатов

вакантную

отборе

в

ООО

е

а

используются

критерии:

- наличие

по

-

наличие

работы.

Расстановка

осуществляется

соответствии

должностными

и

в

рабочими

Каждому

определяется

место,

основные

и

В

стратегии

персоналом

ООО «Меркато»

принята стандартная

стимулирования труда сотрудников:

1.Оклад

процент

прибыли

при выполнении

плана продаж;

2.Социальные гарантии

льготы,

трудовым

Оклады

OOO

e

a

устанавливается

штатном

а

устанавливаются

схеме,

в

7.

Размер

зависит

должности

но

в

не

на

поэтому

всех

устанавливаетс

размер

что

недостаточно

к

уровня

и

работы.

Таблица 7

Система

премии

«М

рк

то»

Должность	Размер
Директор	1процент
Менеджер,	0.5 процентов
Официант,	0,4 процента

Для

персонала

«Меркато»

риме няются методы нематериального стимулирования:

объявления

выговоры

замечания.

для

названных

стимулирования

документах

не

что

одним

минусов

вознаграждения персонала

Функции профессиональной ориентации и адаптации нового сотрудника возлагаются на менеджера зала.

В кафе не существует эффективного учебного материала для новых сотрудников.Вся информация существует в устном виде.

В качестве материала дается распечатка по меню кафе.

Развитие

включает

нацеленные

создание

для

персонала:

-

квалификации сотрудников;

-

карьера;

-

самореализация

В

управления

определено,

«Меркато»

условия

повышения

работников,

связи

этим

предприятии

обучение

на

стажировок,

тренингов

семинаров.

В

управления

определены

качества,

карьерному

-эффективность труда;

-профессионализм;

-творческий

-инициативность

умение

на

решение

Несмотря

определенность

особенности

этих

недостаточно

регламентированы

документах,

осложняет

реализацию

Продвижение

в

ООО ea

поставлено

эффективно,

как

разработаны

по

продвижению,

управлению

карьерой.

Обеспечение

корпоративной

предприятия

развитие

культуры,

как

является

из

конкурентоспособности

Ресурсное

стратегии

персоналом

затраты

на

персоналом.

предприятия

управление

наглядно

в

8

.

Таблица 8

Затраты

«Ме

рка

то»

реализацию

управления

тыс.

Наименование	201	201	201
Затраты	1100	1170	1230
Затраты	2100	2340	2570
Затраты	3100	3300	3340
Затраты	510	520	530
Итого	6810	7330	7670

Как

ИЗ

В

5

на

стратегии

персоналом

затрачено

тыс.

в

6

7330

руб.

с

годом

предприятия

реализацию

управления

растут.

2.3 Проблемы организации управления персоналом.

В ООО «Меркато» по состоянию на 2017 год работает 28 сотрудников, по сравнению с 2015 годом численность персонала предприятия выросла почти на 40 процентов, что наглядно видно из рисунка 2.

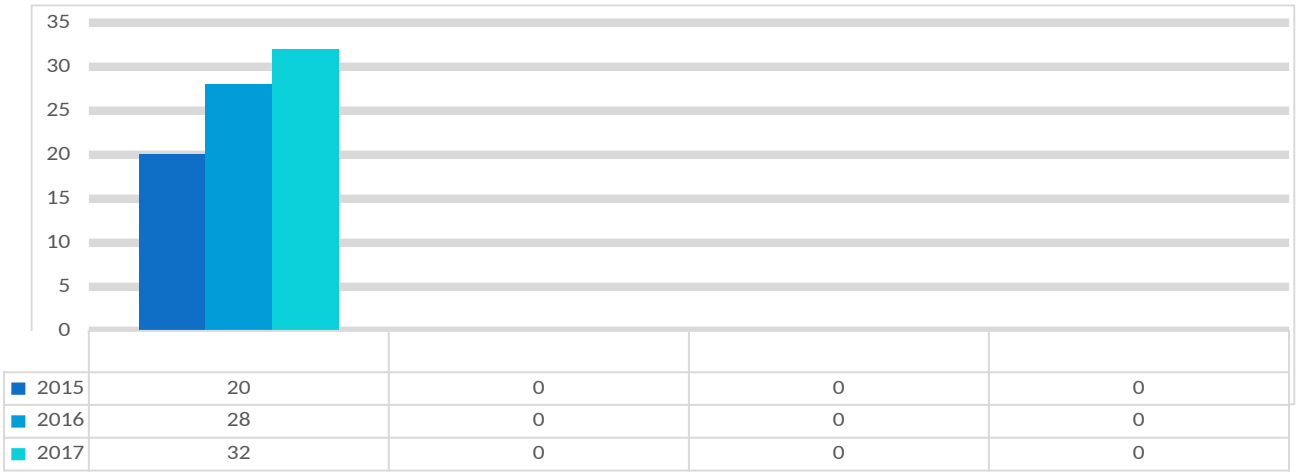


Рисунок 2.- Динамика изменения численности персонала ООО «Меркато» за 2015-2017 гг

Как видно из рисунка, в 2016 году в ООО «Меркато» работало 20 сотрудников, но в 2017 году в связи с открытием летней веранды был привлечен дополнительный персонал и численность работников составила 28 сотрудников, то есть численность персонала выросла на 30%, в 2017 году отмечается рост численности персонала на 7,6%. Таким образом, можно заключить, что ежегодно ООО «Меркато» расширяет свою деятельность и привлекает для реализации поставленных задач дополнительную рабочую силу.

В связи с расширением предприятия отмечается также рост объемов продаж, так как предприятие завоевывает новые рынки сбыта.

Анализ системы

управления

«Меркато»

что

целом

сформирована

хорошо,

как

основные

управления

определены

развития

предприятия

долгосрочную

определена

стимулирования труда ,которая составляет оклад и процент от продаж.

По данным анализа существующей системы были выявлены следующие проблемы управления персоналом:

1. Недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей в области управления персоналом между менеджером по персоналу и руководителями подразделений:

-менеджер по персоналу отсутствует в процессе обучения, планирования карьеры сотрудников;

-не налажена система контроля и оценки сотрудников;

2. Система материального стимулирования не способствует развитию персонала.

Для

персонала

«Меркато»

рименяются

объявления

выговоры

замечания.

для

названных

стимулирования

документах

не

что

одним

недостатков

вознаграждения

3.Отсутствует эффективная программа адаптации и обучения новых сотрудников;

-слабая оперативная работа с персоналом в начале и в процессе работы сотрудников;

-отсутствует система наставничества;

-слабый раздаточный материал для введения в деятельность организации;

4.Слабая стратегия развития персонала.

Развитие персонала предприятия включает мероприятия, нацеленные на создание условий для развития персонала:

-повышение квалификации персонала;

-служебно-профессиональное продвижение;

-самореализация персонала.

В стратегии управления персоналом определено, что ООО «Меркато» создает условия для повышения квалификации работников, в связи с этим на

предприятии используется обучение работников на основе стажировок, посещение тренингов и семинаров.

В стратегии управления персоналом определены основные качества, способствующие карьерному росту:

- результативность;

- профессионализм;

-ответственность;

- инициативность и умение брать на себя решение проблем.

Несмотря на определенность критериев особенности оценки качеств недостаточно четко регламентированы в документах, что усложняет их реализацию практике.

Итак, в рамках совершенствования управления персоналом в ООО «Меркато» предлагается определить основные направления кадровой стратегии предприятия и обеспечить их реализацию, совершенствовать стратегию управления персоналом.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Разработка рекомендаций по повышению эффективности организации работы персонала

На

вышеизложенного, для усовершенствования системы управления персоналом

предложить

мероприятия:

1. Для

и обучения новых сотрудников

«Меркато»

внедрить

адаптации.

Адаптационное

должно

частью

развития

«Меркато»

Оно

быть

на

усвоение

работниками

обязанностей.

обучение

работников

включать

собеседование,

под

наставника,

по

безопасности

самообучение.

Система адаптации долдна включать наставничество.

В

первый

день

руководителю

провести

собеседование

инструктаж

технике

Работники,

имеющие

работы

проходить

под

наставника

течение

а

имеющие

работы

проходить

в

недели.

В

качестве

может

опытный

со

работы

менее

года

данной

Это обучение персонала ресторана, происходящее в поле. Т.е. когда один сотрудник делает, другой наблюдает и дает обратную связь. Либо старший сотрудник показывает младшему как надо делать. В целом, это сложный жанр со своими правилами и процедурами, однако для простоты мы обозначим наставничеством непрерывный процесс обучения на рабочем месте, в рабочей обстановке.

В

срока

адаптант

проводить

обучение.

окончания

адаптации

в

руководителя

наставника

дать

результатов

работника.

В

ориентационного

должна

характеристика

«Меркато»:

-

и

работы,

на

-характеристика

круга

конкурентов,

-

структура

-содержание деятельности подразделений;

-долджностная инструкция:

В

стажировки

руководством

адаптант

«Меркато»

быть

с

инструкцией,

рабочим

с

внутреннего

распорядка,

схемой

взаимодействия

другими

и

освоить

основных

полномочий

прав

В

адаптационного

новый

«Меркато»

проходить

самостоятельное

для

уровня

о

предприятия.

рамках

обучения

обязан

историю

и

предприятия,

должностную

правила

безопасности,

обслуживания

и

документы,

деятельность

Оценка

адаптационного

в

«Меркато»

проводиться

комиссией

составе

и наставника в виде устного экзамена.

Программа

обучения

быть

для

НОВОГО

2. В

создания

для развития и

квалификации

предлагается

«Меркато»

обучения

продажами",

предназначена

повышения

умений

навыков

занимающегося покупателей.

"Управление

включает

мини-программ,

на

блока.

1.Введение в

2.

Маркетинговые

продаж;

3.Управление

продажами;

4.Психологические

основы

продажами.

Первый

"Введение

профессию"

мини-программу

профессии".

модуль

описанию

по

психологическим

признакам

профессии),

рамках

модуля

основные

обязанности

социальные

психологические

к

и

На

данного

необходимо

5

Второй

"Маркетинговые

продаж"

два

1. Маркетинговые исследования
2.Комплекс

маркетинга.

блок

направлен

повышение

персонала

области

маркетинга

развития

продаж.

"Комплекс

раскрывает

понятия

маркетинга:

цена,

распространения

стимулирования.

сущность

сбыта:

методы,

применение

стимулирования

На

этих

модулей

выделить

15

Третий

модульной

"Управление

раскрывает

процесса

в

числе

распределения

особенности

в

питании,

и

продаж,

влияющие

процесс

Данный

включает

модуля:

1.

Обслуживание

конфликты

их разрешение;

2. Содержание процесса продаж;

Модуль

покупателя (гостя)

раскрывает

политики

особенности

планирование,

наблюдение

процессом

покупателей

-

дает

типов

(клиентов),

факторы,

на

поведение;

с

покупателей

обязательствами

Продолжительность

данного

10

Модуль «Конфликты»

и

разрешение»

особенности

возникающих

процессе

клиентов

пути

разрешения.

основные

конфликтов:

возникновения,

развития

Важное

в

занимает

конфликтами:

конфликтных

и

обращения

ними,

стратегии

поведения

конфликтах.

обучения

"Конфликты

их

требуется

часов.

Следующий

модуля

психологическим

управления

Модуль

делового

включает:

1.Установление

контакта;

2.Ориентация

в

3.Обсуждение

проблемы;

4.Принятие

решений;

из

На

модуля

выделить

часов.

Модуль

невербального

раскрывает

невербальные

общения:

-

характеристика

интимной,

публичной

межличностного

мимика

лицо,

главный

информации,

-

делового,

взгляда,

-

взаимодействия

невербальных

общения,

и

-

понятия

языке

На

данного

выделяется

часов.

Модуль

позиции

общении"

позиции,

к

дает

о

позициях

способствует

компетентного

общения,

самостоятельной

менеджера.

обучения

модуля

5

Модуль «Стресс-менеджмент» раскрывает возможности работоспособности

и

её

рассматривает

стрессовые

в

виды

причины,

стадии

стресса.

Модульная

для

квалификации

на

часов.

Данная

программа

на

обучение

работника.

По

результатам

каждого

работник

зачет

автоматизированной

если

не

то

повторный

Пока

будет

зачет

предыдущему

работник

имеет

переходить

изучению

модуля.

Результаты программы должны оцениваться всем рвуководящим составом организации.

Генеральному директору

ежегодно

реализаци

программы

давать

эффективности

обучения

3. В целях улучшения организации управления персоналом предлагается ввести ежедневное «Утреннее собрание» для персонала.

Собрание призвано решать три задачи: информирование, инструктирование и укрепление коллектива.

Цель собрания:

1. Проанализировать работу прошедшего дня;

2. Установить задачи на текущей день;

3. Настроить персонал на результативную работу.

За организацию и проведение оперативок отвечает директор предприятия.

Собрания дадут возможность директору и менеджеру проанализировать работу и выделить участки, нуждающиеся в улучшении.

На собрании происходит информирование персонала о стратегии компании, планах продаж и продвижения товаров, графиках работы и иных неотложных делах, а также оглашение общих объявлений, для учета предложений персонала по работе на предстоящий период.

Собрания должны проводиться ежедневно,перед началом работы.· Продолжительность собрания 10 -15минут;

План проведения оперативок:

1. Отметка присутствующих.

- В табеле указывается количество присутствующих, отсутствующих (указывается причина);

- Задачи, Миссия, Ценности компании – зачитываются.

2. Оценка внешнего вида и гот овности к работе.

- наличие и аккуратность фирменной одежды;

-бейджи фирменные.

3. Анализ работы прошедшего дня.

-анализируется выполнение плановых показателей.;

-соблюдение стандартов обслуживания;

-чистота рабочих мест.

4. Постановка задач на текущий день.

-администратор ставит основные задачи по выполнению плана и отпускает персонал по рабочим местам.

-администратор в индивидуальном порядке проверяет рабочие места и на месте ставит персоналу дополнительные задачи.

5. Другие вопросы,касающиеся работы организации:

- новое меню,проработка;

- проведение обучающих тренингов;

-проведение новых конкурсов.

3.2

эффективности

мероприятий

Внедрение

обучения :

-

повысить

новых

в организации;

-

сократит

предприятия на организацию

набора

- внедрение новой технологии работы с персоналом в виде «Утреннего собрания».который носит ежедневный характер,будет способствовать укреплению общей стратегии управления персоналом и соданию корпоративного духа и команды;

-

будет

быстрому

функциональных

работников

социальной

обучения

позволит

процесс

квалификационного

работников,

как

форма

является

так

не

существенных

на

учебных

так

основана

самостоятельном

знаний,

и

Внедрение

предложений

повысить

обслуживания,

благоприятный

предприятия

глазах

что

конечном

повлияет

увеличение

клиентов,

результате

объем

что

на

прибыли

Финансирование

программы

за

прибыли

и

развития

Структура

на

проекта

в

9

.

Таблица 9

Бюджет

реализацию

совершенствования

Мероприятия	Направления	Стоимость

		тыс.
Обучение	Программа "Управление Программное для	27 21 80

	программы Доплата	
Итого		128

Совершенствование

управления

позволит

количества

что

результате

к

объемов

на

Объем

кафе

201

по

на

октября

207654

руб.

результатам

предлагаемой

можно

увеличения

продаж

7%,

есть

14773

руб.

207654

7:

=

(тыс.

Чистая

кафе

в

7

составляет

от

Следовательно,

эффект

проекта

равен

14773

4,5:

=

(тыс.

Если

из

суммы

на

проекта,

получим

результат:

664

128

536

руб.)

Следовательно,

экономический

от

можно

в

536

руб.,

говорит

эффективности

предложений.

Таким

по

расчетам

социальный

экономический

от

который

выражаться

повышении

работы,

качественном

функциональных

снижении

в

персонала,

нарушений

дисциплины,

общих

работы

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Генеральной целью кадровой стратегии организации является обеспечение качества ее персонала на уровне, позволяющем наиболее эффективно реализовать стратегические цели и политические задачи организации на каждом этапе ее деятельности. Под обеспечением качества персонала понимается наибольшее достижение соответствия его качественных и количественных характеристик текущим и перспективным потребностям организации.

Реализация кадровой стратегии организации предполагает наличие двух этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей. На первом этапе основной целью реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом организации. На втором этапе основная цель кадровой стратегии - обеспечение социальной эффективности управления персоналом организации.

Стратегия управления персоналом содержит миссию и цели организации, планирование персонала, его использование, развитие, ресурсное обеспечение стратегии.

Стратегия управления персоналом это непрерывный процесс, включающий следующие элементы: планирование кадровых потребностей, стратегия формирования персонала предприятия, стратегия развития персонала предприятия, стратегия использования и сохранения персонала, мотивационный механизм, стратегия сокращения персонала.

Основой создания стратегии является адекватное понимание следующих основных видов решений, которые принимаются организацией в области стратегии управления персоналом: отбор, продвижение и расстановка кадров по всем ключевым позициям организации; оценка положения человека в организации; система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения служащих

на всех уровнях; развитие управления, создающее механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

В рамках управления персоналом организации, особенно в условиях относительно развитого стратегического менеджмента, может разрабатываться и реализовываться так называемая "программа действий", которая должна базироваться на информации, собранной на стадии диагностики; а также на конкретных стратегических выборах по указанным основным видам решений.

При оценке управления персоналом на стратегическом уровне используются следующие показатели: оборот на одного сотрудника, добавленная стоимость на человеческий капитал, возврат на инвестиции в человеческий капитал, коэффициент общих затрат на персонал.

К показателям социальной эффективности стратегии управления персоналом выступает удовлетворенность персонала своей работой и текучесть кадров.

Стратегия управления персоналом - это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

В настоящее время ООО «Меркато» является успешно развивающейся компанией, получающей стабильный доход.

По состоянию на 1 октября 2018 года в кафе ООО «Меркато» работает 28 человек, из них 4 руководителя, 4 специалиста и 20 рабочих. Основная часть работников мужчины среднего возраста, со специальным средним образованием и небольшим стажем работы.

Стратегия управления персоналом ООО «Меркато» представляет собой генеральный план обеспечения предприятия кадрами и развития кадрового потенциала предприятия на долгосрочную перспективу с ориентацией на изменения во внешней и внутренней среде предприятия.

В рамках генеральной цели стратегии управления персоналом в ООО «Меркато» решаются следующие задачи: постоянное совершенствование

кадрового потенциала предприятия; развитие персонала путем повышения квалификации и создания условий для карьерного роста; увеличение численности персонала соответственно росту числа кафе предприятия; воспитание лояльного персонала путем внедрения корпоративной культуры; обеспечение достойных условий для работы и отдыха персонала; удовлетворение потребностей персонала.

В содержание стратегии управления персоналом ООО «Меркато» входят следующие разделы:

-общие положения кадровой стратегии предприятия;

-планирование персонала предприятия;

-использование персонала предприятия;

- развитие персонала предприятия, корпоративная культура предприятия.

Стратегия управления персоналом в кафе«Меркато» сформирована достаточно хорошо, так как предусмотрены основные элементы управления персоналом, определены направления развития персонала предприятия на долгосрочную перспективу, определена система вознаграждений.

К недостаткам стратегии управления персоналом ООО «Меркато» относится отсутствие четкой регламентации оценки персонала, хотя критерии оценки работы сотрудников выделены;

Не определены такие направления развития персонала как социальная и профессиональная адаптация новых работников, недостаточно полно проведен анализ рынка рабочей силы, не определены основные моменты системы стимулирования и мотивации персонала.

Для совершенствования стратегии управления персоналом ООО «Меркато» предлагается определить основные направления кадровой стратегии предприятия и обеспечить их реализацию, совершенствовать стратегию управления персоналом. В рамках совершенствования стратегии управления персоналом предприятия предлагается удержание и развитие талантливых и высокопрофессиональных работников;

Создание условий для развития персонала позволит повысить профессиональный уровень работников, оптимизировать их работу, обеспечит качество выполнения функциональных обязанностей и соответственно качество обслуживания покупателей.

Формирование стратегии управления персоналом на основе внедрения предлагаемых мероприятий позволит получить социальный и экономический эффект, который будет выражаться в повышении объемов продаж и получении дополнительной прибыли.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «О защите прав и потребителей».

2.Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами - СПб.: Питер, 2014.831 с.

2.Базаров Т.Ю. Управление персоналом - М.: ИНФРА-М, 2013.

3.Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала - М.: ИНФРА-М, 2014.191 с.

4.Беляцкий Н.П. Управление персоналом - Мн.: Интерпрессервис, 2013.352 с.

5.Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

6.Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.

7.. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.

8..Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.

9.Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.

10.Вердиева, Ю.Н. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 "Антикризисное управление" / Ю.Н.Вердиева; Дальневост. федер. ун-т, Шк. экономики и менеджмента. - [2-е изд. перераб. и доп.]. - Владивосток: ДВФУ, 2012. - 311 с.

11.Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.

12.Виханский, О.С. Менеджмент: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О.С.Виханский, А.И.Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2008. - 669 с. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 600 с.

13.Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.

14.Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.

15.Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами - М.: Юнити-Дана, 2013.598 с.

16.Зайцева Т.В. Управление персоналом - М.: ИНФРА-М, 2012.336 с.

17.Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия - М.: ИНФРА-М, 2013.312 с.

18.Мескон М. Основы менеджмента - М: Дело, 2014.700с.

19.Мизелева Г.С. Корпоративная культура: взгляд изнутри // Справочник по управлению персоналом. 2011. №3. С.14-34.

20.Михайлов Я.В. Эффективный менеджмент: учебно-практическое пособие для управленческого персонала и лиц, изучающих менеджмент. М.: ГЕЛАН, 2011.372 с.

21.Мишин В.М. Исследование систем управления - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.527 с.

22.Никитина И.А. Управление персоналом: - СПб.: СПбГИЭУ, 2011.207 с.

23.Одегов Ю.Г. Управление персоналом, оценка эффективности - М.: Экзамен, 2013.256 с.

24.Спивак В.А. Управление персоналом для менеджеров - М.: Эксмо, 2013.624 с.

25.Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом - М.: Интел - Синтез, 2013.368 с.

26.Уткин Э.А. Управление фирмой. - М.: Академия, 2013.378 с.

27.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2012.368 с.

Электронные ресурсы

28."Управление персоналом" [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://o-personale.ru/ (дата обращения 01.12.2014).

29."Управление персоналом: электронная библиотека учебной литературы" [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.smartcat.ru/Personnel/ (дата обращения 25.12.2014).

30."Управление персоналом": электронный учебник [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m152/ (дата обращения 22.12.2014).

31.Управление персоналом: статьи [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.lenust.ru/articles/s110 (дата обращения 26.12.2014).

Министерство образования и науки РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТУРИЗМА И СЕРВИСА»
ИНСТИТУТ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИМСТВА

Отзыв руководителя о выпускной квалификационной работе

студентки Никоновой Полины Михайловны

На тему: Совершенствование управлением персоналом на предприятии общественного питания (на примере итальянского кафе ООО «Меркато»)

1. **Объем работы:** количество страниц 49. Графическая часть 8 листов.
2. **Цель и задачи ВКР:** *соответствуют избранной теме*
3. **Актуальность, теоретическая, практическая значимость темы исследования:** *обусловлена тем, что как справедливо отмечает автор, что проблемы управления человеческими ресурсами, в том числе управления издержками на содержание этого ресурса, становятся все более актуальными, так как от того насколько умело на предприятии используются ресурсы, зависит конкурентоспособность данного предприятия.*
4. **Соответствие содержания работы заданию (полное или неполное):** *полное*
5. **Основные достоинства и недостатки ВКР:**

к достоинствам *работы следует отнести умение автора собирать и анализировать необходимую информацию для решения актуальных проблем; ставить цели и находить пути их достижения; использовать информационные источники, которые относятся к решаемой проблеме;*

к недостаткам *следует отнести: поверхностный анализ практики управления персоналом предприятия и достаточно общий характер предлагаемых в проектной части мероприятий.*

6. **Степень самостоятельности и способности студента к исследовательской работе (умение и навыки искать, обобщать, анализировать материал и делать выводы):** *автор показал умение и навыки искать, обобщать, анализировать материал и делать выводы.*
7. **Оценка деятельности студента в период выполнения ВКР (степень добросовестности, работоспособности, ответственности, аккуратности и т.п.):** *работа выполнена добросовестно и в указанные сроки.*
8. **Достоинства и недостатки оформления текстовой части, графического, демонстрационного, иллюстративного, компьютерного и информационного материала. Соответствие оформления требованиям стандартов:** *соответствует требованиям.*
9. **Целесообразность и возможность внедрения результатов исследования:** *Предложенные рекомендации могут быть использованы руководителями предприятий сферы общественного питания с целью повышения эффективности их кадровой политики.*
10. **Характеристика проверки работы на объем заимствований (с указанием системы, используемой для проверки):** *71 % - сервис Антиплагиат.ру*
11. **Общее заключение и предлагаемая оценка квалификационной работы:** *Выпускная квалификационная работа соответствует требованиям, предъявляемым к работам такого рода, и может быть рекомендована к защите на заседании государственной аттестационной комиссии*

Руководитель Иванов Павел Геннадьевич, д.п.н., проф.

Дата: «5» июня 2018 г. Подпись: 