

РЕФЕРАТ

Тема выпускной квалификационной работы: Формирование и развитие системы управления персоналом предприятия (на примере ООО «Союз 2000»).

Выпускная квалификационная работа состоит из 79 страниц, 8 рисунков, 26 таблиц, 50 источников, 4 приложений.

Ключевые слова: система управления персоналом, управление персоналом, HR-менеджер, ресторанный бизнес, текучесть кадров, обучение сотрудников, мотивация персонала.

Объектом исследования является ООО «Союз 2000».

Предметом исследования является формирование и развитие системы управления персоналом на предприятии.

Целью выпускной квалификационной работы является на основе изучения теоретического материала о системе управления персоналом провести исследование практических аспектов формирования и развития системы управления на примере ООО «Союз 2000» и разработать рекомендаций по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить сущность системы управления персоналом;
- изучить основы формирования системы управления персоналом;
- рассмотреть особенности развития системы управления в ресторанном бизнесе;
- дать характеристику деятельности ООО «Союз 2000»;
- рассмотреть организационную структуру ООО «Союз 2000»;
- проанализировать систему управления персоналом ООО «Союз 2000» и выявить основные проблемы;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Союз 2000».

Структура выпускной квалификационной работы содержит: введение, 3 главы, заключение, список используемой литературы

Во введение отображена актуальность темы и цель выпускной квалификационной работы. Первая глава раскрывает сущность системы управления персоналом на предприятии, основы формирования системы управления, особенности развития системы управления персоналом в ресторанном бизнесе.

Во второй главе представлена общая характеристика организации, ее структура управления, проанализирована система управления персоналом в ООО «Союз 2000», выявлены основные проблемы в системе управления персоналом.

В третьей главе указаны рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Союз 2000».

Заключение содержит краткие выводы, которые сформулированы на основе исследования.

Теоретические методы исследования: анализ, синтез, сравнение. Эмпирические методы: наблюдение, анкетирование, анализ документации.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты работы по исследованию проблем формирования и развития системы управления персоналом на примере ООО «Союз 2000» могут быть использованы для оптимизации развития системы управления персоналом в организации.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ	5
1.1 Сущность системы управления персоналом на предприятии	5
1.2 Основы формирования системы управления персоналом	11
1.3 Особенности развития системы управления персоналом в ресторанном бизнесе	19
2 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СОЮЗ 2000»).....	25
2.1 Характеристика деятельности ООО «Союз 2000»	25
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Союз 2000»	35
2.3 Оценка системы управления персоналом в ООО «Союз 2000»	54
3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «СОЮЗ 2000»	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
ПРИЛОЖЕНИЕ А	75
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	76
ПРИЛОЖЕНИЕ В	78
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	79

ВВЕДЕНИЕ

Люди являются фундаментом любой социально-экономической системы, будь это небольшие предприятия, крупные фирмы или огромных корпорации. Руководитель любой организации должен осознавать, что персонал — это основной элемент, от которого зависит уровень производительности всей организации. Эффективное администрирование персоналом подразумевает не только количественный учет сотрудников, но и качественное развитие. Каждому работнику важно предоставить возможность для профессионального роста, что помогает формированию лояльности к компании.

Актуальность исследования заключается в том, что эффективная система управления персоналом является одним из ключевых факторов достижения организацией поставленных целей и задач. В условиях развития в Российской Федерации рыночной экономики современный подход к управлению персоналом в практической деятельности приобретает особое значение, который может значительно повысить социально-экономическую эффективность производства. Успех компании в значительной мере зависит от профессионализма и вовлеченности сотрудников, которые в ней работают. Грамотно организованное управление персоналом не только привлекает квалифицированных специалистов, но и способствует их дальнейшему развитию, что в свою очередь может повысить общую результативность организации и укрепить ее репутацию на рынке. Кроме того, грамотное управление персоналом не только усиливает организацию, но и формирует и укрепляет репутацию компании на рынке.

Система управления персоналом постоянно совершенствует свои подходы к взаимодействию с сотрудниками. Основная цель управления персоналом, которая касается как сотрудников, так и руководителей, заключается в формировании организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений между субъектом и объектом

влияния. Эти отношения создаются на базе методов, принципов и приемов воздействия на интересы, поведение и деятельность работников для наиболее эффективного использования их возможностей.

Объектом исследования является ООО «Союз 2000».

Предметом исследования является формирование и развитие системы управления персоналом на предприятии.

Теоретическую базу данного исследования составляют нормы и законодательства, публикации в периодических изданиях, учебные и научные материалы отечественных и зарубежных авторов по теории управления персоналом, таких как: М. Амстронг, А. О. Горленко, А. В. Дайнеко, А. Я. Кибанов, В. М. Маслова и другие.

Целью выпускной квалификационной работы является на основе изучения теоретического материала о системе управления персоналом провести исследование практических аспектов формирования и развития системы управления на примере ООО «Союз 2000» и разработать рекомендаций по ее совершенствованию.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность системы управления персоналом на предприятии

В современных условиях эффективное функционирование организации невозможно без создания динамичной системы управления кадрами.

Управление человеческими ресурсами представляет собой систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер, направленных на создание условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы в рамках организации¹. Данная деятельность осуществляется руководством организации в сотрудничестве со специалистами по кадрам.

Эффективное управление персоналом является одной из ключевых задач, которая стоит перед руководителем любого бизнеса. Рабочая команда каждой организации — это объект, непосредственно связанный с производственным процессом, прибылью, успешностью и престижем компании.

Система управления персоналом включает в себя создание целей, определение функций организационной структуры управления, а также вертикальные и горизонтальные функциональные взаимосвязи между руководителями и специалистами в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений².

Система управления персоналом включает в себя несколько основных элементов, таких как:

- кадровое планирование;

¹Управление персоналом/ А.О. Горленко - Москва: Юрайт 2022-249с. - ISBN 978-5-534-00547-9-текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]- URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-491299#page/c.9>

²Управление персоналом/ В. М. Маслова- Москва: Юрайт 2024.- 451с.- ISBN 978- 5- 534- 15946- 2. текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт[сайт]- URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-536846#page/2/c.74>

- определение текущей потребности организации в работниках;
- процесс найма сотрудников;
- отбор кандидатов, откликнувшихся на объявление;
- адаптация принятых сотрудников;
- обучение и повышение квалификации сотрудников;
- продвижение сотрудников по карьерной лестнице;
- оценка работников;
- разработка и реализация мотивационной системы;
- нормирование труда ³.

Для удобства все эти элементы можно сгруппировать на три большие категории: формирование и представление персонала, развитие сотрудников и использование трудовых ресурсов.

Основной задачей системы управления персоналом является организовать работу сотрудников так, чтобы выполнялся финансовый и производственный план организации в установленные сроки. Для достижения данной цели разрабатываются стратегии и методы управления, выполняются кадровые перестановки и совершенствуется процесс производства.

Для успешного решения данной задачи необходимо предпринять несколько ключевых шагов:

- формирование кадрового резерва;
 - своевременный подбор сотрудников на открытые вакансии;
 - организация подготовки и переподготовки работников;
 - поощрение работников за достижение значительных результатов;
- повышение лояльности сотрудников к компании.

В результате выполнения этих мероприятий руководители подразделений и отдел кадров занимаются следующими задачами:

³Управление персоналом в социальной работе учебник для вузов / М. В. Воронцова – Москва: Юрайт, 2022. - 378 с.- ISBN 978-5-534-13772-9 -текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-v-socialnoy-rabote-496729/c.19>

- составлением штатного расписания;
- разработкой должностных инструкций;
- поддержанием связей между работниками разных должностей и отделов;
- формированием бюджета, включающего расходы на персонал;
- созданием программ профессионального обучения и переподготовки;
- определением критериев и методов оценки сотрудников для проведения аттестации ⁴.

Обычно данные функции осуществляются специальным отделом или подразделением, которое может иметь различные названия: HR-отдел, HR-департамент, отдел кадров, служба управления персоналом, также функции управления персоналом могут быть распределены между другими подразделениями.

В английском языке этот процесс именуется HRM — Human Resource Management. Дословно — «управление человеческими ресурсами». В разговорном русском «HR-менеджмент» и «HR-специалистов» часто сокращается до «HR»⁵.

Управление человеческими ресурсами в любой компании – это сложная и многоуровневая система, включающая множество взаимосвязанных функций. Для глубокого понимания основных аспектов HR-менеджмента, необходимо рассмотреть этапы жизненного цикла сотрудника в компании, соответствующие ключевым HR-функциям:

- 1) Будущий сотрудник ищет работу — этап рекрутмента.
- 2) Далее сотрудника оформляют в организации — функция кадрового администрирования.

⁴ Управление персоналом в социальной работе учебник для вузов / М.В. Воронцова – Москва: Юрайт, 2022-378 с.- ISBN 978-5-534-13772-9 -текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт] - URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-v-socialnoy-rabote-496729/c.21>

⁵ Корпоративная культура как инструмент HR-менеджмента / Е.Д. Казакова, И.В. Разинкина/ Электронный научно-экономический журнал/[Электронный ресурс]. URL: <https://docviewer.yandex.ru/view/1708569057>

3) После принятия на работу новому сотруднику требуется адаптироваться и приступить к работе — это функция адаптация персонала.

4) Работнику начинают выплачивать заработную плату — это функция «Компенсации и льготы».

5) Если компания предоставляет обучение, то это функция «Обучение персонала».

6) Спустя некоторое время работу сотрудника оценивают, возможны повышения или переводы на новую должность — это функция «Оценка и развитие» ⁶.

Так же, к функциям часто относят HR-брендинг.

Функции управления персоналом не всегда соответствуют структуре подразделений в HR-службе. В организации может существовать целый отдел или всего один специалист, выполняющий каждую из функций. HR-функции не всегда соответствуют структуре подразделений в HR-службе. В организации может существовать целый отдел или всего один специалист, выполняющий каждую из задач.

1) Рекрутмент (с английского recruitment — наём). Смысл этой функции в поиске и найме кандидатов, которые подходят по требованиям вакансии и помогут решить задачи компании ⁷.

Включает в себя публикацию объявлений на специализированных сайтах, работу с кадровыми агентствами, проведение собеседований, анализ резюме, проверку рекомендаций и оценку умений и навыков, а также исследование рынка труда для понимания зарплатных ожиданий и компетенций кандидатов.

2) Кадровое администрирование. Эта важная задача охватывает оформление всех необходимых документов: трудового договора, личной

⁶ Корпоративная культура как инструмент HR-менеджмента / Е.Д. Казакова, И.В. Разинкина/ Электронный научно-экономический журнал/[Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-instrument-hr-menedzhmenta/viewer>

⁷ Инновационное управление человеческим и ресурсами/ А.П. Панфилов, Л.С. Киселева- Москва: Юрайт, 2024.- 313с.- ISBN 978-5-534-14222-8 [электронный ресурс] URL: <https://urait.ru/viewer/innovacionnyy-menedzhment-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-543893#page/1/> с.195

карточки, приказов о приеме на работу, и другие необходимые бумаги, согласно трудовому законодательству. Специалисты по кадрам также ведут учет рабочего времени, отпусков и больничных, а также следят за соблюдением всех трудовых норм ⁸.

Так же существуют документы, которые компания создает для себя. Например, должностные инструкции.

3) Адаптация персонала. Это период интеграции нового сотрудника в коллектив и компанию в целом.

Эффективная адаптация повышает производительность труда и снижает текучесть кадров. Она включает в себя вводный инструктаж, знакомство с коллегами, описание должностных обязанностей, прохождение необходимых тренингов, постановку целей и задач. Успешная адаптация часто зависит от наставничества опытного сотрудника или специально разработанной программы адаптации ⁹. Некоторые организации используют для адаптации:

- Welcome-тренинг. Это курс — введение в компанию, её культуру, процессы и инструменты для новых сотрудников ¹⁰. Может представлять собой тренинг один на один, онлайн-курс или лекцию для десятков новичков, мобильное приложение.

- Набор для новичка. В него могут входить аксессуары или одежда с логотипом компании, брендированная канцелярия, приятные подарки.

Важно создать хорошую атмосферу для новых сотрудников, помочь им быстро ориентироваться в новой среде и почувствовать себя комфортно.

4) Компенсации и льготы. Функция, которая связана с доходами сотрудников.

⁸Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. От 04.11.2022) // ТК РФ Статья 68. Оформление приема на работу. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

⁹Управление персоналом организации: учебник для вузов/А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. - Москва: Юрайт, 2024.- 278с.- ISBN 978- 5- 534- 14305- 8- Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-organizacii-544142#page/2/c.180>

¹⁰Ловушки HR-брейдинга:Как стать лучшим работодателем для сотрудников/ С.М. Иванова; Альпина Паблишер, 2019.- 242с.- ISBN 978- 5- 9614- 2141- 5, [электронный текст]. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=570383/c.145

Это система вознаграждения сотрудников за их труд, включая заработную плату, бонусы, премии, медицинское страхование, дополнительные дни отдыха и другие социальные гарантии. Система вознаграждения должна быть конкурентоспособной и справедливой, чтобы привлечь и удержать компетентных специалистов ¹¹.

5) Обучение сотрудников. Функция, которая может включать в себя как тренинги внутри организации, так и внешнее обучение на специализированных курсах, семинарах и конференциях. Обучение способствует росту профессионализма сотрудников, повышает их конкурентоспособность и способствует достижению целей компании. ¹²

Системы обучения часто интегрированы с системами оценки персонала, что позволяет выявлять потребности в обучении и отслеживать его эффективность.

6) Оценка и развитие — это «выращивание» профессионалов внутри компании.

Регулярная оценка производительности труда позволяет оценить вклад каждого сотрудника в общее дело, выделить слабые и сильные стороны, и планировать дальнейшее профессиональное развитие. В практике по управлению персоналом используются такие виды исследований — анализ компетенций, психологические тесты, оценка эффективности работы.

Результаты оценки используются для принятия решений о повышении зарплаты, продвижении по служебной лестнице, переводе на другую должность или профессиональной переподготовке. Систематическая оценка персонала является необходимым условием для грамотного управления сотрудниками. Эта функция может плавно переходить в этап увольнения

¹¹ Инновационное управление человеческими ресурсами/ А.П. Панфилов, Л.С. Киселева- Москва: Юрайт, 2024.- 313с.- ISBN 978-5-534-14222-8 [электронный ресурс] URL: <https://urait.ru/viewer/innovacionnyu-menedzhment-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-543893#page/1/> с.195

¹² Корпоративная культура как инструмент HR-менеджмента / Е.Д. Казакова, И.В. Разинкина/ Электронный научно-экономический журнал/[Электронный ресурс]. URL.: <https://docviewer.yandex.ru/view/1708569057>

сотрудника, который также требует правильного подхода и соблюдения всех правовых норм.

7) HR - брендинг. Это функция, которая помогает создать привлекательный имидж компании ¹³. Для укрепления бренда HR- отделы часто сотрудничают с отделениями рекламы.

Для укрепления репутации работодателя эксперты:

- создают представление корпоративных ценностей, определяющее ключевые мотивы, по которым профессионалы присоединяются к компании и остаются работать в ней на долгосрочной основе;
- проводят исследования. Анализируют узнаваемость работодателя-бренда, степень удовлетворенности труда персонала фирмы, различия по сравнению с конкурентами, а также потребности целевых групп. Под целевой аудиторией понимаются специалисты, которых необходимо привлечь и удержать;
- в социальных сетях обсуждают важные события в жизни компании и ее сотрудников, в ней работающих;
- запускают корпоративные сайты для работников компании.

Таким образом, можно сказать, что функции управления персоналом тесно связаны между собой, они образуют систему работы с сотрудниками, где изменения в одной функции могут повлиять на все остальные. Но не для всех организаций все функции имеют одинаковую важность.

1.2 Основы формирования системы управления персоналом

Система управления персоналом, центральным элементом которой выступает функциональная подсистема, включает в себя еще четыре компонента: информационную, социально-психологическую, финансовую и правовую. Основная задача данной системы заключается в эффективном

¹³HR-брендинг, учебное пособие/ А.И. Коломиец - Москва: Директ-Медиа, 2022.- 136с.- ISBN 978-5-4499-3033-0 [электронный ресурс] -URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=683090/c.4

управлении человеческими ресурсами компании. Функциональное ядро отвечает за выполнение следующих задач:

- подбор, обучение и формирование штата сотрудников;
- оптимальное распределение персонала внутри организации;
- рациональное использование трудовых ресурсов;
- управление социально-психологическими аспектами ¹⁴.

Второстепенной функцией, которую выполняет система управления персоналом является создание комфортных условий для работы (Рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 - Основные подсистемы управления персоналом

Информационная подсистема собирает, структурирует и анализирует данные, необходимые для принятия обоснованных управленческих решений. Финансовая подсистема обеспечивает финансирование затратных процессов - поиск, развитие и обучение сотрудников. Социально-психологическая подсистема поддерживает управление через мотивацию, адаптацию в коллективе, создание благоприятной атмосферы и урегулирование конфликтов. Правовая подсистема включает все необходимые законы и

¹⁴Управление персоналом: учебное пособие/ А.В. Тебекин. - Москва: Издательство Юрайт, 2024.- 182с.- ISBN 978- 5- 9916- 7974 – 9. - Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-535678#page/2/> с. 25

нормативные акты, регулирующие трудовую деятельность, что гарантирует соответствие решений требованиям закона.

Современные системы управления персоналом представляют собой автоматизированные модули корпоративных информационных систем, часто объединенные с расчетом зарплаты. Такие системы управления обычно содержат актуальную правовую базу с возможностью внесения новых локальных нормативных документов.

Система управления персоналом базируется на принципах. Они носят универсальный характер и применяются в любых компаниях. Являются обязательными к исполнению ¹⁵. К ним относят:

- Целенаправленность управления. Предусматривает чёткую постановку целей и задач внутри компании и её подразделений. Постановка целей должна базироваться на корпоративной миссии компании, которая является ориентиром для всех вовлеченных сторон. Сопутствующие цели должны быть сложными, но достижимыми, иметь корректную формулировку. Это поспособствует вовлечению сотрудников в выполнение задач, обеспечит открытость и ясность их деятельности. Необходимо обращать внимание на доступные средства, чтобы желаемые достижения не стали недостижимыми.

- Системный подход. Согласно этому принципу, организация рассматривается как целостная система, объединяющая сотрудников, которые взаимодействуют между собой и с внешней средой. Эффективность такого взаимодействия напрямую влияет на успешность компании.

- Разделение труда. Этот принцип предполагает четкое разделение уровней управления и профессиональных функций. На каждом уровне решаются свои задачи. Например, на производстве мастера не занимаются вопросами, которые относятся к компетенции директора, а директор не

¹⁵Литвинюк, А.А. Управление персоналом: учебник/ А. А. Литвинюк.- Москва: Юрайт 2024.- 461с. - ISBN 978- 5- 534- 16151- 9. Текст электронный//Образовательная платформа Юрайт[сайт]- URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-536835#page/1/ c.47>

вмешивается в задачи мастеров. Каждый работник выполняет свои обязанности в рамках своей роли.

– Равенство возможностей. Этот принцип должен соблюдаться уже на этапе подбора кадров. Кандидаты оцениваются исключительно по их профессиональным навыкам и способности влиться в коллектив, без учета пола, возраста, национальности или внешности. Все участники рабочего процесса имеют равные шансы на развитие и успех.

– Ответственность. Принцип основан на внедрении системы поощрений и наказаний за невыполнение задач. Степень наказания зависит от уровня полномочий и ответственности сотрудника. Чем выше должность, тем больше обязанностей. Например, для начинающих специалистов могут использоваться предупреждения или беседы, а для руководителей – более строгие меры, такие как ограничение доступа к определённым решениям или временный запрет на принятие решений. Главное, чтобы у руководителя был авторитет, позволяющий ему эффективно управлять командой.

– Компетентность. Руководитель обязан хорошо понимать сферу деятельности компании. Этот принцип тесно связан с горизонтальным взаимодействием и делегированием полномочий нижестоящим менеджерам.

– Дисциплина. Значимый принцип управления, который обязателен для любой организации. Это точное выполнение обязанностей, приказов руководства и требований документов. Строгая дисциплина укрепляет корпоративную культуру, но контроль не должен ограничивать творческий потенциал сотрудников.

– Стимулирование. Мотивация персонала через материальные и нематериальные ресурсы. Работник должен быть заинтересован в результатах труда и получать эмоциональное удовлетворение. Важно справедливо относиться к сотрудникам и грамотно использовать методы воздействия.

– Иерархичность. Вертикальное разделение труда, где низшие уровни подчиняются высшим. Высшее руководство определяет стратегию и политику, а низшие уровни обеспечивают их выполнение.

– Подчинение общим интересам. Каждый сотрудник вносит вклад в развитие компании, что повышает её прибыльность и обеспечивает вознаграждение для всех участников ¹⁶.

Помимо принципов в управлении персоналом для реализации целей организации необходимо сформировать у работников адекватное производственное поведение.

Для этого используются соответствующие методы управления персоналом, то есть определенные способы воздействия на персонал с целью достижения поставленной цели.

Метод управления — это система приемов, с помощью которой руководитель воздействует на коллектив и отдельных сотрудников, добиваясь от них эффективного выполнения обязанностей. В зависимости от типа организации и выбранной HR-стратегии, обычно разделяют три вида методов.¹⁷

1) Административные. Такие подходы широко применяются в государственной системе управления персоналом, а также в компаниях, близко связанных с государственными заказами.¹⁸ Однако их можно адаптировать и для частного бизнеса.

Основные характеристики:

– Четко формализованные обязанности, детальные должностные инструкции, где руководитель, опираясь на госстандарты, прописывает шаги сотрудников. Для каждой ситуации предусмотрены правила, выполнение которых строго контролируется.

– Управление осуществляется через распорядительные методы: приказы, распоряжения, стандартизированный документооборот.

¹⁶Управление персоналом /В.М. Маслова- Москва: Юрайт, 2024.- 451с.- ISBN 978-5-534-15946-2 [электронный ресурс] URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-536846#page/1/> с.77

¹⁷Современные концепции управления, учебник/ В.В. Кафидов - М.: Креативная экономика, 2020.- 442с.- ISBN 978- 5- 91292- 285- 5 [электронный ресурс] URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=599510/c.177

¹⁸Управление персоналом /Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко - Москва: Юрайт, 2024.- 445с.- ISBN 978-5-534-11503-1 [электронный ресурс] URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-535651#page/2/> с.69

– Мотивация строится на дисциплине и чувстве долга. За нарушения предусмотрены санкции: выговоры, штрафы ¹⁹.

В организациях, где сознательно или бессознательно практикуются такие методы управления, обычно действует жесткая иерархическая структура, где сотрудники на низших уровнях имеют ограниченную свободу действий. Подходит для производств, где креативность не требуется.

2) Экономические методы. Основана на материальной мотивации. Для повышения производительности финансовая система устроена таким образом, чтобы сотрудник видел связь между количеством полученных денег и своими действиями. Ключевые инструменты: заработная плата, стимулирующие выплаты, материальная помощь, льготы ²⁰.

– Заработная плата — основной стимул. Сотрудник видит связь между своими действиями и доходом, что мотивирует к развитию.

– Стимулирующие выплаты - повышают доход в зависимости от результатов или рыночных условий. Эти выплаты могут принимать различные формы, такие как бонусы, премии за выполнение планов или за высокие достижения, а также дополнительные дотации в случае работы в условиях неблагоприятной среды. В некоторых странах и отраслях трудовое законодательство действительно предусматривает обязательные выплаты для работников, занятых на вредных или опасных производствах.

– Материальная помощь — метод экономически-психологический. Это способ поддержать сотрудника в сложной или чрезвычайной ситуации — события в семье, оплата лечения, несчастный случай.

– Дополнительные льготы и привилегии — экономический метод вознаграждений в виде оплаты телефона, спортзала, ДМС, предоставления кредита на льготных условиях.

¹⁹Лабораторный практикум по дисциплине «Управление человеческими ресурсами инновационных проектов» /Н. А. Муфтахова- Уфа; УГАТУ, 2022. [электронный ресурс] URL:https://uust.ru/media/uploads/MainSite/Ob%20universitete/Izdateli/EI_izd/2022-40/ с.7

²⁰ Управление персоналом /Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко- Москва: Юрайт, 2024.- 445с.- ISBN 978-5-534-11503-1 [электронный ресурс] URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-535651#page/2/> с.73

Популярный экономический метод управления персоналом практикуется в сфере маркетинга и продаж — сотрудники получают процент от полученной прибыли или выручки. На высшем уровне экономическим методом является участие сотрудника в прибыли организации — например, передача акций.

3) Социально-психологические. Суть таких методов — в использовании достижений социологии и психологии для формирования положительной атмосферы в коллективе, стимулирования продуктивности сотрудников и их лояльности к компании и продуктам производства.²¹

Вот несколько подходов:

– Подбор персонала с учетом их психологических особенностей, формирование команды, где индивидуальные качества сотрудников гармонично сочетаются, способствуя здоровой конкуренции. HR-специалисты и менеджеры должны учитывать, как разные люди относятся к работе, их психотип — например, экстраверт или интроверт.

– Работа над имиджем руководителей — личный пример руководителя часто вдохновляет сотрудников. Вместо авторитарного стиля управления создается атмосфера, где работники проявляют инициативу и трудятся с удовольствием, без давления²².

– Формирование лояльности к компании — сотрудникам разъясняют стратегию развития бизнеса, определенную руководством. Подбор персонала осуществляется с учетом их соответствия миссии организации.

²¹ Управление персоналом, учебник/ В.М. Маслова- Москва: Юрайт 2022.-431с.- ISBN 978-5-534-09984-3, текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт[сайт]- URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-488711#page/c.90>

²² Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом: учебное пособие для вузов/ Г.Л. Тульчинский. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 225с.- ISBN 978- 5- 534- 05503 - 0. Текст электронный// Образовательная платформа Юрайт[сайт]- URL: <https://urait.ru/viewer/brend-menedzhment-brending-i-rabota-s-personalom-538743#page/2/c.52>

– Вовлечение сотрудников в управление — в зависимости от масштаба бизнеса, это может быть участие в принятии решений или выражение мнения через голосование.

– Корпоративные мероприятия — организация тренингов, тимбилдингом и других активностей, направленных на укрепление командного духа и развитие коммуникаций.

– Внимание к потребностям сотрудников — руководитель регулярно собирает обратную связь, выявляя трудности и помогая их устранять. Например, менеджер команды собирает обратную связь от подчиненных в быстрых ежедневных «летучках», спрашивает, мешает ли им что-то достичь целей и с какими трудностями они сталкиваются.

– Баланс поощрений и санкций. Если в административных методах активно применяются только негативные стимулы, например, штрафы, то в компаниях, практикующих социально-психологические методы, устанавливается разумное сочетание санкций и поощрений. При этом форму нужно выбирать исходя из особенностей компании и коллектива ²³.

Автор книги «Управление персоналом организации» А. Я. Кибанов рекомендует в любой организации сочетать сразу несколько методов управления. В компаниях с низким уровнем оплаты труда он рекомендует использовать административные и психологические подходы. Для частных предприятий подходят экономические методы, однако для поддержания мотивации сотрудников важно также внедрять социально-психологические инструменты. ²⁴

Таким образом, система управления персоналом организации, с учетом особенностей ее деятельности, представляет собой комплекс методов и технологий, направленных на работу с персоналом и основанных на

²³Лабораторный практикум по дисциплине «Управление человеческими ресурсами инновационных проектов»/Н. А. Муфтахова- Уфа; УГАТУ, 2022. [электронный ресурс] URL:https://uust.ru/media/uploads/MainSite/Ob%20universitete/Izdateli/EI_izd/2022-40/ с.9

²⁴ Управление персоналом организации, учебник/ А.Я. Кибанов – М: Инфа-М, 1997- 512 с.// [Электронный ресурс]. URL: <https://74bp.ru/files/book/kibanov.pdf>/с.44

определенных принципах. Эффективное функционирование системы управления персоналом возможно лишь при их комплексном применении. Принципы требуют постоянного и строгого соблюдения. Это нормы и правила, которые необходимо учитывать при создании и управлении кадровой системой компании. Методы, в свою очередь, являются более гибкой категорией, включающей набор инструментов, позволяющих достигать поставленных задач.

1.3 Особенности развития системы управления персоналом в ресторанном бизнесе

Ресторанный бизнес сегодня занимает важное место в сфере услуг и является не только одним из высокодоходных видов экономической деятельности, но и одним из самых рискованных.

В борьбе за жизнеспособность ресторанного бизнеса рестораторам приходится решать ряд проблем. Одной из ключевых задач становится управление персоналом, поскольку квалифицированные и обученные сотрудники — это важнейший фактор успеха в ресторанном деле.

Для любой организации важно управление персоналом, но в некоторых сферах роль персонала более значима, чем в других областях. Такими организациями являются предприятия общественного питания. По мере общественного экономического роста и развития инновационных процессов значимость человеческого фактора постоянно растет.

В состав персонала предприятия общественного питания входят все наемные работники, а также работающие собственники и совладельцы. Именно персонал является одним из главных конкурентных преимуществ таких организаций, важнейшей составляющей конечного продукта, поэтому

особое внимание уделяется профессионализму и ответственности работников, которые напрямую влияют на качество обслуживания ²⁵.

Сотрудники предприятий общепита делятся на три основные категории: обслуживающий, производственный и административный персонал:

- к обслуживающему персоналу предприятия общественного питания относятся категории работников, непосредственно задействованных в обслуживании клиентов: администратор зала, бармен, бариста, официант, сомелье, кассир, буфетчик и т. д.;

- к производственному персоналу предприятия общественного питания относятся категории работников, занятых в производстве продукции: заведующий производством, шеф-повар, су-шеф, повара и т. д.;

- административный персонал охватывает специалистов, отвечающих за организацию и управление: директоров, менеджеров, управляющих и т. д. ²⁶.

Управление персоналом в общепите направлено на стимулирование сотрудников к предоставлению качественного обслуживания. Для достижения этой цели требуются:

- координация действий работников;
- эффективная система мотивации;
- развитие корпоративной культуры, способствующей укреплению лояльности клиентов.

Для российских заведений общественного питания характерны высокие стандарты обслуживания и разнообразие блюд, требующих сложного приготовления. В этой сфере выделяются следующие особенности управления персоналом:

²⁵Проблемы управления персоналом в ресторанном бизнесе/ М.Н. Стократова, М.И. Кулеш/Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск // [Электронный ресурс]. URL: https://mnv.irkups.ru/sites/default/files/articles_pdf_files/stokratova_kulesh_0. (дата обращения: 07.12.2024)

²⁶Культура ресторанного сервиса: учебное пособие/ В.Г. Федцов. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2021.- 248с.- Текст: непосредственный

- высокая текучесть кадров, так как многие сотрудники воспринимают работу в общепите как временную или сезонную подработку;
- низкий статус профессии;
- недостаточный уровень оплаты труда;
- высокая нагрузка;
- потребность в лояльных руководителях всех уровней. Основная сложность заключается в нехватке сотрудников, готовых долго работать в одном заведении, обучаться и расти в рамках компании.

Труд в сфере общественного питания имеет свои специфические черты:

- к сотрудникам предъявляются повышенные требования к личным и профессиональным качествам, включая стрессоустойчивость, умение угождать клиентам, создавать приятную атмосферу и проявлять внимательность;
- персонал должен быть готов выполнять различные задачи: обслуживать посетителей, работать на кассе, убирать столы;
- линейные руководители должны заниматься не только административной работой, но и быть готовыми в любой момент исполнить обязанности рядового сотрудника, демонстрируя пример для подчиненных.

Вышеперечисленные особенности требуют разработки особой системы мотивации для младшего персонала и руководителей, которая должна включать не только материальные, но и нематериальные стимулы.

Анализ международного опыта управления персоналом в сфере общественного питания позволяет выявить два основных направления развития системы управления персоналом, базирующихся на комплексном подходе к менеджменту.

Первое направление комплексного подхода связано с проведением активного обучения для сотрудников всех уровней. Особое внимание уделяется новым сотрудникам, которые проходят адаптацию, обучение и формируют первичную лояльность. Крупные сети создают собственные учебные центры, разрабатывают обучающие материалы, проводят для

сотрудников семинары, мастер-классы, тренинги. Наиболее перспективным сотрудникам организуют специальное обучение, направленные на карьерный рост и подготовку к управленческим должностям. Это способствует мотивации и увеличению лояльности, заинтересованности в рабочих процессах.

Второе направление – это система мотивации персонала. В российских предприятиях общественного питания в таких системах используются следующие элементы:

- постоянное обучение и развитие сотрудников;
- личный положительный пример руководителя;
- позитивное отношение к работникам с указанием на их сильные стороны;
- постепенное усложнение задач;
- работа в престижных компаниях (включая международные);
- возможности карьерного роста;
- соблюдение баланса между эмоциональной поддержкой сотрудника и требовательностью к качеству работы;
- ротация кадров для поддержания интереса к работе;
- проведение корпоративных мероприятий, направленные на командообразование;
- корпоративные соревнования с наградами (например, «сотрудник месяца»).

В системе продаж продукции и услуг ресторана в разной степени задействованы все категории сотрудников. Но есть ключевые фигуры, способные значительно влиять на поведение остального коллектива, формировать командный дух, внедрять корпоративные ценности во все подразделения ресторана, повышать прибыльность и создавать благоприятный имидж для посетителей заведения. К таким ключевым фигурам относятся:

- управляющий ресторана, отвечающий за финансово-хозяйственную деятельность ресторанного предприятия;
- менеджер зала, ответственный за подготовку и управление обслуживанием клиентов ресторана;
- шеф-повар, управляющий процессами приготовления блюд в заведении ²⁷.

Поэтому именно на развитие этих ключевых фигур следует сделать акцент при внедрении современных методов управления персоналом.

В сфере общественного питания прослеживаются следующие особенности управления персоналом:

- высокая текучесть кадров, так как многие сотрудники воспринимают работу в сфере общественного питания как подработку, временную или сезонную работу;
- низкий престиж профессии;
- недостаточный уровень заработной платы;
- высокая напряженность;
- высокий уровень потребности в лояльных руководителях разного уровня.

Вышеперечисленные особенности порождают необходимость создания на предприятии общественного питания особой системы мотивации для младшего персонала и линейных руководителей.

При управлении персоналом в ресторанном бизнесе могут возникать различные проблемы, которые требуют грамотного решения.

К таким проблемам относятся:

- 1) Текучесть кадров. Это одна из распространенных трудностей для предприятий ресторанной индустрии. Зачастую сферу обслуживания не рассматривают как площадку для карьерного роста. Для большинства

²⁷Исследование современных методов управления в ресторанном бизнесе / М.И. Карпова, Н.Л. Султаева. – Текст: электронный// Вестник Евразийской науки [сайт], 2018. - №4. URL:<https://esj.today/PDF/02ECVN418> (дата обращения: 06.12.2024)

сотрудников — это лишь временный источник дохода, полезный опыт или стаж в трудовую. Это приводит к частой смене персонала, что негативно складывается на построении слаженного коллектива, требует постоянного обучения новых сотрудников и финансовых вложений.

2) Молодой возраст сотрудников. Как правило, основную часть персонала составляют студенты и молодежь. Нередко можно встретить не только молодых официантов, но и административный состав. Недостаток опыта, квалификации и зрелости часто создают проблемы в управлении.

3) Отсутствие высшего образования. Выпускники вузов или опытные профессионалы своего дела редко видят перспективы в сфере обслуживания. Если работать менеджером считается престижно, то работа официантом (барменом) чаще воспринимается как непрестижная. Что привлекает в ресторанную сферу людей без образования и квалификации.

4) Личные трудности персонала. Как уже говорилось выше, в ресторанную сферу идут студенты, молодые люди без образования. Они сталкиваются с проблемами в учебе, жилье или семейных отношениях, все это негативно отражается на работоспособности сотрудника, а значит и на качестве обслуживания ²⁸.

Данные проблемы актуальны долгое время, и решать их необходимо комплексно применяя соответствующие методы управления. Окончательно устранить данные проблемы для бизнеса является сложной задачей.

²⁸Проблемы управления персоналом в ресторанном бизнесе/ М.Н. Стократова, М.И. Кулеш/Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск // [Электронный ресурс]. URL: https://mnv.irgups.ru/sites/default/files/articles_pdf_files/stokratova_kulesh_0.pdf (дата обращения: 07.12.2024)

2 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА ПРИМЕРЕ ООО «СОЮЗ 2000»)

2.1 Характеристика деятельности ООО «Союз 2000»

Компания ООО «Союз-2000» была зарегистрирована 11 апреля 2000 г. Юридический адрес организации 658224, Алтайский край, г. Рубцовск, пр-кт Ленина, д. 56. Основным направлением деятельности организации является ресторанный бизнес и услуги по доставке еды. Эта сфера представляет собой особый вид предпринимательства, ориентированный на получение прибыли через удовлетворение потребностей клиентов в питании с использованием сервисных услуг. Руководителем организации является генеральный директор.

В структуру ООО «Союз 2000» входят подразделения культурно-развлекательного центра «Россия»: кафе «Любо-Дорого», Friends-Bar «Жемчужина», боулинг-клуб «Страйк», кинотеатр «Жемчужина», так же итальянский ресторан «Mamma Mia», расположенный по адресу просп. Ленина 125.

Организация работает в нескольких направлениях: общественное питание, кинопоказы и спортивная деятельность. С момента основания компания развивает сферу общественного питания по нескольким направлениям – ресторан, бары, кафе, кейтеринг. Кафе «Любо-дорого» специализируется на русской кухне, Friends-Bar «Жемчужина» – на японской и европейской, ресторан «Mamma Mia» – на итальянской. Использование современного оборудования в компании способствует повышению эффективности работы, снижению энергозатрат и затрат на сырье, увеличению прибыльности в целом. Предприятие активно участвует во всевозможных кулинарных конкурсах и проводит мастер-классы для детей («Юный пиццедел» в ресторане «Mamma Mia»). Преимуществами

направлениями ресторанной сферы являются широкий ассортимент блюд, доступные цены, доставка заказов на дом.

Кинотеатр «Жемчужина», который открылся в 2008 году предлагает зрителям комфортный просмотр киноновинок в форматах 3D и 2D. Зрительный зал оборудован цифровой кинопроекционной техникой, многоканальной системой звука, удобными креслами, большим экраном.

Боулинг-клуб «Страйк» начал свою деятельность в 2007 году и стал одним из популярных видов активного отдыха и профессиональный вид спорта. Оснащен восьмью современными дорожками от мирового лидера – кампании «Brunswick». Игровое оборудование клуба позволяет проводить чемпионаты по боулингу среди любителей и профессиональных спортсменов²⁹.

В организации «Союз 2000» применяют программу iiko («Айко» - представляет собой специализированное программное обеспечение для автоматизации предприятий общественного питания. Решение позволяет вести продажи по онлайн-кассе с учетом требований Федерального закона от 22.05.2003 N 54-ФЗ (ред. от 29.12.2022) "О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2023), управлять складским и финансовым учетом, взаимодействовать с посетителями, контролировать сотрудников, принимать заказы и работать с официантами и кухней, а также проводить маркетинговые кампании и получать подробные отчеты в одном приложении³⁰. Система iiko подходит как для отдельного заведения, так и сложной сети общественного питания. Система интегрируется с программами ЕГАИС (Единая государственная автоматизированная информационная система. Задача системы следить за оборотом алкогольной продукции в России, не позволять контрафакту выходить на рынок, а также пресекать нелегальную торговлю) и

²⁹Официальный сайт КРЦ Россия [Электронный ресурс] - URL: <https://russiakrc.ru> (дата обращения: 05.12.2024)

³⁰Федеральный закона от 22.05.2003 N 54-ФЗ (ред. от 29.12.2022) «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2023)// Консультант плюс

«Меркурий» (Федеральная государственная информационная система «Меркурий» (ФГИС «Меркурий») — это автоматизированная система для прослеживания грузов, за которыми установлен государственный ветеринарный контроль на территории РФ). Отдел кадров использует программу 1С «Зарплата и Кадры» для расчета зарплат и учета сотрудников.

Компания ООО «Союз-2000» участвует в благотворительной помощи детским домам, организует турниры, активно участвует в культурной жизни Рубцовска. Ветераны города могут посещать бесплатно киносеансы, дети из детских домов бесплатно играют в боулинг, также в боулинге проводятся школьные турниры. Во время учебно-тренировочных сборов участники турниров и судьи питаются бесплатно.

Платежеспособность и финансовая стабильность являются ключевыми аспектами финансово-экономической деятельности предприятия в контексте рыночной экономики. Изучение и анализ финансовых отчетов является главным элементом для понимания текущего состояния компании и особенностей ее развития. Рассмотрим данные финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «Союз 2000», представленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Показатели финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «Союз 2000» в 2021-2023 гг., млн. руб.

Показатели	2021	Темпы прироста к предыдущему периоду	2022	Темпы прироста к предыдущему периоду	2023	Темпы прироста к предыдущему периоду
Выручка	29,8	-31%	32,8	9,2%	42,7	31%
Чистая прибыль	0,829	151%	0,919	11%	1,292	40%
Активы	36,3	-9,4%	35	-3,3%	33,7	-3,5%
Капитал и резервы	13,1	6,3%	14	6,5%	15	8,4%

Чистая прибыль ООО «Союз 2000» за 2023 демонстрируют рост на 40,59% до 1,29 млн. руб. с 919 тыс. руб. за аналогичный период прошлого года.

Выручка компании выросла за 2023 год и составила 42,70 млн. руб. по сравнению с прошлогодним показателем в 32,82 млн. руб. 2022. В 2022 году чистая прибыль выросла на 10,86% до 919 тыс. руб. с 829 тыс. руб. за аналогичный период прошлого года. А объем продаж за отчетный период увеличился на 10,2% до 32,82 млн. руб. с 29,78 млн. руб. 2021 год компания завершила с чистой прибылью 829 тыс. руб. по сравнению с убытком 1,63 млн. руб. годом ранее. Однако выручка компании за 2021 год понизилась на 30,93% до 29,78 млн. руб. Актив компании за 2023 год составил – 33,794 млн. рублей, это меньше на 3.6%, чем в предыдущий 2022 год. Снижение актива может быть связано с продажей части активов компании или сокращением инвестиций в новые проекты.

В таблице 2.2 представлена динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Союз 2000» за 2021-2023 гг.

Таблица 2.2 – Динамика показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Союз 2000» за 2021-2023 гг.

Показатели финансово-хозяйственной деятельности	2021	2022	2023	Нормативное значение
Финансовая устойчивость				
Коэффициент автономии (финансовой)	0,36	0,4	0,45	0,5-0,7
Коэффициент покрытия инвестиций	0,36	0,4	0,45	2-4
Ликвидность				
Коэффициент текущей ликвидности	1,4	0,81	0,98	1,5-2,5
Коэффициент быстрой ликвидности	0,2	0,2	0,73	0,7-1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,07	0,07	0,73	Больше
Рентабельность				
Рентабельность продаж	2,8%	2,8%	3%	-
Рентабельность активов	2,3%	2,6%	3,8%	-
Рентабельность собственного капитала	6,3%	6,6%	8,4%	-
Рентабельность активов	2,3%	2,6%	3,8%	-
Рентабельность собственного капитала	6,3%	6,6%	8,4%	-

Коэффициент автономии (финансовой независимости) показывает, насколько организация независима от кредитов, этот показатель находится ниже нормы, т.к. организация имеет кредиторскую задолженность в размере 3,75 млн. руб. Коэффициент покрытия инвестиций в 2021-2023 гг. ниже

нормативного значения. Считается, что нормальное значение коэффициента покрытия процентов должно быть в диапазоне от 2 до 4. Если коэффициент меньше 2, то у компании будет мало возможностей для маневра. Кроме того, помимо процентов, компания должна будет вернуть еще и тело кредита, что также требует наличия достаточной прибыли.

Коэффициент быстрой ликвидности в 2023 году составляет 0,73 и находится в среднем значении, коэффициент абсолютной ликвидности в 2023 году также поднялся до 0,73 и находится в норме. Компания не имеет высоколиквидных активов, чтобы немедленно погасить краткосрочные обязательства. Он напрямую зависит от состояния счета компании в конкретный момент.

Рентабельность продаж в последние три года находится в пределах нормы, что обеспечивает возможность стабильной работы компании. Показатели рентабельность активов в 2023 году (3,8%) и рентабельность собственного капитала (8,4%) значительно не увеличиваются, соответственно можно сделать выводы, что расширять бизнес пока не стоит.

По результатам анализа на примере данных ООО «Союз 2000» за 2021-2023 гг. можно сделать следующие выводы:

- на конец 2023 года компания по критерию покрытия краткосрочных обязательств наиболее ликвидными активами была платежеспособной; по критерию покрытия этих обязательств наиболее ликвидными активами и при условии расчетов с дебиторами – платежеспособной; по критерию покрытия оборотными активами – неплатежеспособной; баланс компании при этом был неликвидным;
- по критерию наличия собственного капитала к концу анализируемого периода компания была финансово неустойчивой;
- на протяжении анализируемого периода компания получала положительный чистый финансовый результат;
- деловая активность повысилась, поскольку ее активы, капитал и обязательства за анализируемый период стали делать больше оборотов.

Соответственно, мы наблюдаем преимущественно сокращение одного оборота активов, капитала, обязательств. Это означает, что каждый рубль, используемый компанией, в хозяйственном обороте, дает большую отдачу;

– в целом эффективность работы компании повысилась, поскольку каждый рубль, вложенный в активы, за анализируемый период стал приносить больше прибыли.

Организационная структура ООО «Союз 2000» (схема организационной структуры управления представлена на рисунке 2.2) имеет линейно-функциональный характер, основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления. Линейные подразделения отвечают за принятие решений и управление, а функциональные – за консультирование, координацию и планирование. Руководители функциональных отделов одновременно являются линейными руководителями для своих подчиненных. Руководители функциональных отделов одновременно являются линейными руководителями для своих подчиненных.

Во главе управленческой структуры находится генеральный директор, который контролирует работу предприятия в целом. Под его руководством находятся исполнительный директор, главный бухгалтер, финансовый директор, специалист по снабжению, юрист.

Исполнительный директор является функциональным руководителем для сотрудников младшего звена. В его обязанности входит организация и контроль работы всех подразделений предприятия, а также подготовку аналитических данных и предложений для Генерального директора. Он также является линейным руководителем для своих подчиненных.

Главный бухгалтер является функциональным руководителем, так как самостоятельно руководит обеспечивающим отделом (бухгалтерией). При этом является линейным руководителем, он самостоятельно управляет бухгалтерией, являясь при этом начальником для бухгалтеров и кассиров.

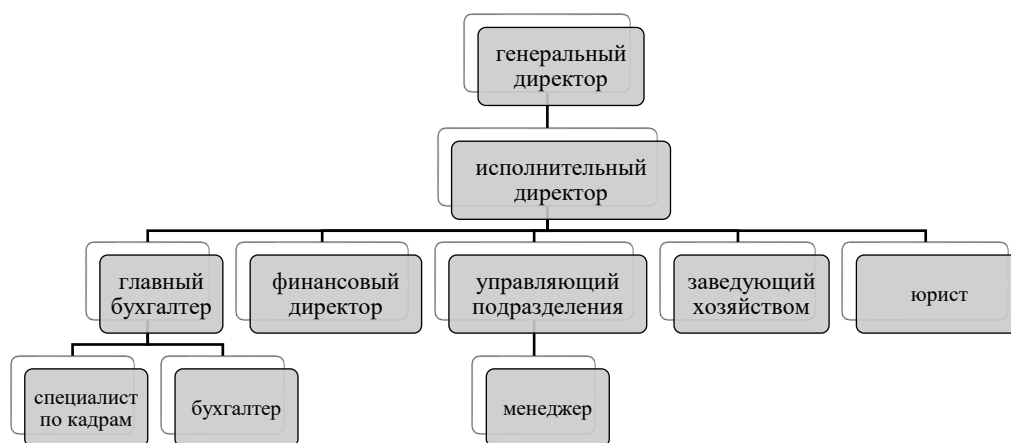


Рисунок 2.2 - Схема организационной структуры управления ООО «Союз 2000»

Заведующий хозяйством несет ответственность за организацию административного и хозяйственного обслуживания в учреждении. Ключевые задачи включает в себя управление процессами снабжения и поддержания рабочего состояния объектов.

Финансовый директор определяет финансовую политику организации, разрабатывает и осуществляет меры по обеспечению её финансовой устойчивости.

Юрист обеспечивает соблюдения законности в деятельности предприятия и защита его правовых интересов.

Управляющий подразделения является линейными руководителями для своих сотрудников. Он отвечает за эффективную организацию работы своей команды и слаженное выполнение задач, за финансово-хозяйственную часть.

Используемая линейно-функциональная структура управления ООО «Союз 2000» освобождает генерального директора от целого ряда функций, для выполнения которых использованы квалифицированные специалисты.

В отдельных подразделениях организации (кафе «Любо-Дорого», боулинг клуб «Страйк», ресторан «Mamma Mia» и др.) используется линейная структура управления, в системе управления существует четкое распределение обязанностей, что способствует подготовке компетентных

специалистов в каждом отделе, строгая иерархия уровней управления, где действия нижестоящих звеньев контролируются вышестоящими, а для всех видов деятельности установлены единые правила, стандарты и регламенты.

Схема организационной структуры управления подразделений: кафе «Любо-Дорого», Friends-Bar «Жемчужина», ресторан «Mamma Mia» между собой похожа и представлена на рисунке 2.3

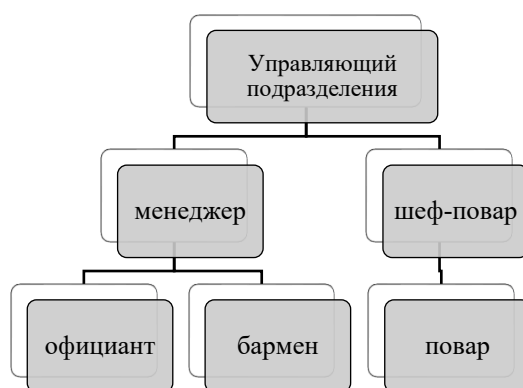


Рисунок 2.3 - Схема организационной структуры управлений кафе «Любо-Дорого», Friends-Bar «Жемчужина», ресторана «Mamma Mia»

Управляющий руководит работой всего подразделения, отвечает за привлечение новых клиентов, рост прибыли, набор персонала и формирование команды. Шеф-повар занимается составлением заявок на продукты, обновлением меню, прорабатывает ингредиенты, обучает поваров. Менеджер следит за соблюдением рабочего графика сотрудниками, контролирует выполнение всех технологических и производственных процессов, координирует обучение рядовых сотрудников.

Официанты, бармены, повара занимаются организацией работы в зале и на кухне: приготовлением блюд в соответствии со стандартами, обслуживанием посетителей и работой с кассой.

Организационная структура кинотеатра «Жемчужина» представлена на рисунке 2.4

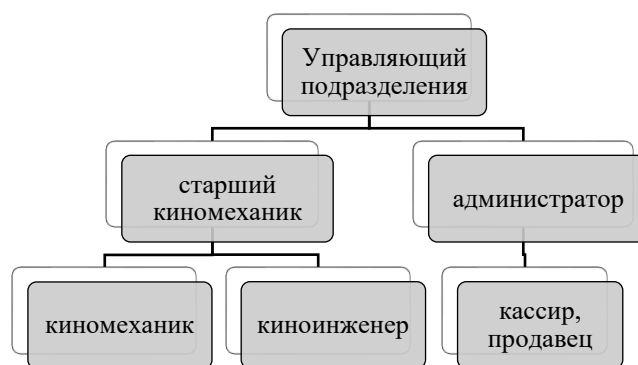


Рисунок 2.4 - Схема организационной структуры управления кинотеатра «Жемчужина»

Управляющий кинотеатра — это специалист, который руководит всеми аспектами работы кинотеатра, включая организацию сеансов, приобретение кинолент, руководство персоналом и финансовый учет. Он следит за бесперебойной работой кинотеатра, создает комфортные условия для зрителей. Вместе с ним старший киномеханик разрабатывает программу показов, составляет и корректирует график сеансов и взаимодействует с дистрибьюторами фильмов. Он отслеживает новинки кинопроката, изучает рейтинги и подбирает картины, которые вызовут интерес у аудитории. Киноинженер следит за техническим состоянием оборудования, включая проекторы, звуковые системы и серверы, гарантируя их стабильную работу. Администратор отвечает за организацию работы кинотеатра, приветствует и провожает зрителей, продает билеты, консультирует по расписанию и поддерживает порядок в зале. Кассиры и продавцы в кафе обслуживают посетителей, осуществляют продажу билетов и продукцию буфета, а также ведут финансовую отчетность.

В боулинг-клубе «Страйк» организационная структура так же является линейной и представлена на рисунке 2.5

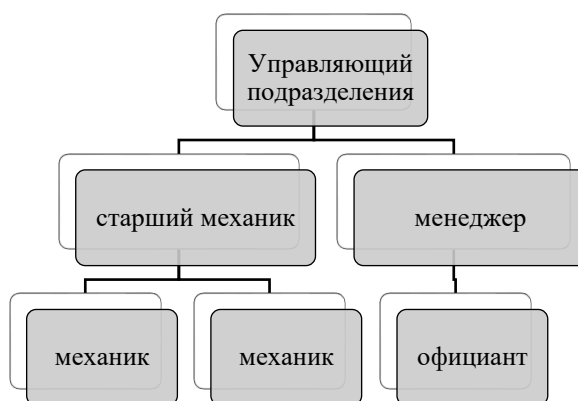


Рисунок 2.5 - Схема организационной структуры управления боулинг-клуба «Страйк»

Управляющий контролирует подразделение, администратор занимается организацией ежедневной деятельности клуба. Сотрудник, отвечающий за бронирование, взаимодействует с клиентами, производит расчеты, выдает обувь и ведет учет работы дорожек с помощью компьютерного оборудования. Механик обеспечивает исправность оборудования и его бесперебойное функционирование.

Преимущества линейной организационной структуры:

- четкое разделение труда способствует появлению высококвалифицированных специалистов в каждом деле;
- строгая иерархия уровней управления, при которой действия нижестоящего звена управления контролируются вышестоящим;
- выработка единых для каждого вида деятельности правил, норм и стандартов;
- найм на работу в строгом соответствии с квалификацией работника ³¹.

Линейно-функциональная структура управления оптимальна для средних и крупных предприятий, где стандартизированы производственные

³¹Основы менеджмент/ Одинцов А.А.- Москва: Издательство Юрайт 2024.-241с.- ISBN 978-5-534-16617-0 [электронный ресурс] URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-menedzhmenta-539809#page/2/> с.148

процессы, акцент делается на ценовую конкуренцию, с применением действующих технологий, с обслуживанием множества однотипных объектов. Примером такой организации является ООО «Союз 2000».

Таким образом, можно сделать вывод, что основным направлением деятельности компании является ресторанный бизнес и доставка продуктов питания. Кроме того, организация занимается демонстрацией кинофильмов и спортивной деятельностью. Деловая активность предприятия возросла, так как за анализируемый период увеличились обороты активов, капитала и обязательств. Эффективность работы также улучшилась: каждый рубль, вложенный в активы, стал приносить больше дохода.

Управленческая структура ООО «Союз 2000» построена на сочетании линейных и функциональных связей. В отдельных подразделениях, таких как кафе «Любо-Дорого», боулинг-клуб «Страйк» и ресторан «Mamma Mia», применяется линейная структура управления.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Союз 2000»

Для того чтобы охарактеризовать структуру персонала организации и его профессионально - квалификационный уровень были взяты вспомогательные материалы, среди которых особо информативными оказались личные дела работников и отчеты специалиста по кадровому делопроизводству (приказы, табель рабочего времени, ведомость по зарплате, штатное расписание (см. Приложение А).

Численность персонала зависит от масштабов деятельности организации, сложности и степени автоматизации производственных процессов. В каждом из подразделений организации ООО «Союз 2000» разное количество сотрудников, например, в кафе «Любо-Дорого» 30 сотрудников, в кинотеатре «Жемчужина» 11 сотрудников, в баре «Жемчужина» 20 сотрудников, в боулинг-клубе «Страйк»-15 сотрудников, в ресторане «Мама Мия» 20 человек.

В организации нет отдельного специалиста - менеджера по работе с персоналом (HR-менеджера), который отвечал бы за подбор и обучение сотрудников. Эти обязанности возложены на руководителей подразделений. Руководитель лично проводит собеседование с кандидатом, после чего новый сотрудник проходит стажировку. При оформлении сотрудника на работу в ООО «Союз 2000» между работодателем и работником заключается трудовой договор, в нем работодатель берет на себя обязательства предоставить сотруднику работу в рамках определенной должности и обеспечить условия труда, соответствующие требованиям Трудового кодекса Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 04.11.2022).

При заключении трудового договора заявитель должен представить следующие документы:

- паспорт;
- свидетельство о государственном пенсионном страховании;
- свидетельства о воинском учете — для призывников и лиц, призванных на военную службу;
- документ, подтверждающий образование, квалификацию или специальные знания;
- полис обязательного медицинского страхования;
- медицинская книжка (с отметкой о прохождении медицинского осмотра);
- свидетельство о постановке на налоговый учет физического лица³².

Специалист по кадровому делопроизводству ведет кадровый учет, оформляет трудовые договоры и дополнительные соглашения, обрабатывает документы для начисления пособий, пенсий, компенсаций, отвечает за ведение и хранение трудовых книжек.

³² Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. От 04.11.2022) // ТК РФ Статья 68. Оформление приема на работу. [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

В первый рабочий день сотрудник должен ознакомиться с должностной инструкцией, пожарной и трудовой безопасностью. Для всех нанятых сотрудников создается личное дело, в котором хранятся все персональные данные сотрудника и все формы документов.

В подразделениях организации в период адаптации знакомят с миссией компании: «Мы развиваем культуру отдыха, радуя наших гостей искренней заботой, вкусной едой и качественным сервисом!».

Аттестация сотрудника проходит после периода стажировки, где он демонстрирует управляющему базовые знания сервиса, стандарты, меню и пр. Каждый сотрудник должен имеет возможность расти и развиваться, повышать уровень заработной платы, поэтому в некоторых подразделениях проводится еще и ежегодная аттестация сотрудников.

Для изучения структуры персонала организации ООО «Союз 2000» были взяты данные по количеству и категориям персонала за три года.

Таблица 2.3 – Структура работников ООО «Союз 2000» по возрасту за 2021-2023 гг.

Возраст сотрудников	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
От 18 - 26лет	50	54,5%	57	53,6%	59	52,6%
От 26 - 45лет	32	34,7%	36	33,9%	40	35,8%
Старше 45 лет	10	10,8%	13	12,5%	13	11,6%
Всего человек	92	100%	106	100%	112	100%

Среднегодовая штатная численность персонала в анализируемом периоде составляет 103 человека. В организации работают в основном сотрудники в возрасте 18-26 лет (более 52%), в основном это студенты, благодаря свободному графику, предоставляет прекрасную возможность совмещения работы и учебы. Более 35% работают сотрудники в возрасте 26-45 лет и 11% занимают сотрудники старше 45 лет (бухгалтеры, повара).

В таблице 2.4 представлена структура работников организации ООО «Союз 2000» по образованию за 2021-2023 гг.

Таблица 2.4 – Структура работников организация ООО «Союз 2000» по образованию за 2021-2023 гг.

Уровень образования	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
Среднее профессиональное образование	37	40,2%	43	40,6%	44	39,2%
Высшее образование	25	27,2%	26	24,5%	28	25,1%
Неоконченное высшее	30	32,6%	37	34,9%	40	35,7%
Всего человек	92	100	106	100	112	100

Как представлено в таблице 2.4, наибольший удельный вес в структуре персонала в анализируемом периоде имеют сотрудники со средним профессиональным образованием (в среднем 40%). Также довольно большая доля приходится на сотрудников с неоконченным высшим образованием - 35%. Высшее образование имеют только часть менеджеров ресторана, управляющие подразделений, бухгалтеры, юрист, финансовый директор, исполнительный директор и занимают 25%.

Соотношение сотрудников предприятия по половому признаку можно увидеть в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Структура работников ООО «Союз 2000» по полу за 2021-2023 гг.

Половой признак	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
Женщины	61	66,3%	69	65,1%	73	65,2%
Мужчины	31	33,7%	37	34,9%	39	34,8%
Всего человек	92	100%	106	100%	112	100%

Женщины составляют более 65% от общего числа сотрудников. Женщины в организации в основном работают в зале официантами, на кассах, менеджерами. Мужчины работают на кухне в заготовочных цехах, в баре, механиками в кинотеатре и боулинг-клубе.

Анализ численности структуры персонала ООО «Союз 2000» по стажу представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ численности структуры персонала ООО «Союз 2000» по стажу за 2021-2023 гг.

Стаж работы	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
Более 5 лет	21	22,8%	19	18,1%	21	18,7%
От 3-5 лет	22	23,9%	26	24,5%	28	25,1%
От 1-3 лет	28	30,5%	38	35,8%	41	36,6%
Менее 1 года	21	22,8%	23	21,6%	22	19,6%
Всего человек	92	100%	106	100%	112	100%

Самой многочисленной группой является группа работников со стажем работы на предприятии от 1 до 3 лет, что составляет более 35%. Сотрудники, работающие в компании от 3 до 5 лет, занимают в среднем 24%. Значительную часть занимают сотрудники со стажем менее года 20%, что может говорить о высокой текучести кадров. Сотрудники, работающие в компании более 5 лет составляют 18%, в основном это сотрудники офиса (юрист, главный бухгалтер, бухгалтеры), исполнительный директор, некоторые управляющие и повара.

Рассмотрим систему управления персоналом в каждом из подразделений организации ООО «Союз 2000» отдельно.

Кафе «Любо-Дорого» является одним из подразделений организации, это предприятие общественного питания с широким ассортиментом блюд, напитков и повышенным уровнем обслуживания в сочетании с организацией

отдыха.

Меню кафе включает в себя классическую русскую кухню. Кафе работает с 10:00 до 02:00. По вечерам в ресторане звучит живая музыка, в выходные и праздничные дни проводятся шоу-программы. В кафе уютная обстановка выдержана в древнерусском стиле. В кафе «Любо-дорого» организуется обслуживание приемов, банкетов, семейных торжеств, проведение тематических вечеров.

В кафе «Любо-Дорого» среднесписочная численность работников за последние три года составляет 27 человек. В подразделении 46% работают молодые люди в возрасте 18-26 лет, это сотрудники таких должностей как: официант, бармен, менеджер. На кухне работают повара в основном в возрасте от 26 до 45 лет – 41 % и 13% в возрасте старше 45 лет (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Структура работников кафе «Любо-Дорого» по возрасту за 2021-2023 гг.

Возраст сотрудников	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
От 18 - 26лет	9	40,9%	14	48,2%	14	46,6%
От 26 - 45лет	10	45,5%	12	41,3%	12	40,1%
Старше 45 лет	3	13,6%	3	12,9%	4	13,3%
Всего человек	22	100%	29	100%	30	100%

В таблице 2.8 представлена структура работников кафе «Любо-Дорого» по образованию за 2021-2023 гг.

Наибольший удельный вес в структуре персонала кафе «Любо-Дорого» в анализируемом периоде имеют сотрудники с неоконченным высшим образованием и средним профессиональным образованием (в среднем по 40%). Высшее образование имеют менеджеры кафе, управляющий, бармен, примерно 20% сотрудников. Повара имеют чаще всего среднее профессиональное образование, официанты и бармены в основном

неоконченное высшее.

Таблица 2.8 – Структура работников кафе «Любо-Дорого» по образованию за 2021-2023 гг., %

Уровень образования	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
Среднее профессиональное образование	11	50%	12	41,3%	12	40%
Высшее образование	5	22,7%	7	24,3%	6	20%
Неоконченное высшее	6	27,3%	10	34,4%	12	40%
Всего человек	22	100%	29	100%	30	100%

Соотношение сотрудников предприятия по половому признаку представлено в таблице 2.9

Таблица 2.9 – Структура работников кафе «Любо-Дорого» по полу за 2021-2023 гг.

Половой признак	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
Женщины	15	68,2%	19	65,5%	18	60%
Мужчины	7	31,8%	10	34,5%	12	40%
Всего человек	22	100%	29	100%	30	100%

Женщины составляют более 60% от общего числа сотрудников. Женщины работают в зале официантами, поварами, менеджерами. Мужчины преобладают на кухне, в баре и могут занимать должность официанта - 40%.

В таблице 2.10 представлена средняя заработная плата сотрудников кафе «Любо-Дорого», в подразделении используется распространенная повременно-премиальная форма заработной платы для всех должностей, кроме административного состава. У управляющего и шеф-повара окладно-премиальная.

Таблица 2.10 – Распределение оплаты труда персонала по должностям в кафе «Любо-Дорого»

Должность	Заработная плата, руб., в мес.	Способ начисления
Управляющий	от 50 до 55 тыс.	20 тыс. оклад+5% от чистой прибыли
Менеджер	от 30 до 35 тыс.	60 руб./час+ 2% от выручки
Шеф-повар	от 50 до 55 тыс.	20 тыс. оклад+5% от чистой прибыли
Повар	от 25 до 35 тыс.	60-80 руб./час+3% от выручки
Кухонный рабочий	от 20 до 26 тыс.	40 руб./час+1% от выручки
Официант	от 15 до 25 тыс.	40/60/80 руб./час+3-5% от выручки
Бармен	от 25 до 30 тыс.	40 руб./час+2% от выручки

В подразделении есть составленный план обучения для официантов, поваров, барменов. Для контроля знаний и умений в кафе «Любо-Дорого» проводится ежегодная аттестация, где сотрудник может повысить свою категорию и соответственно увеличить уровень заработной платы.

На официантов составляется контрольный лист наблюдения (см. приложение Б). В течение всей рабочей смены менеджер наблюдает за работой сотрудника и в конце смены дает ему на подпись лист наблюдения с устным обоснованием всех замечаний и жалоб на работу. Лист наблюдения содержит процентную оценку, отражающую качество работы, выполненной в период наблюдения.

В контрольном листе наблюдения отражена информация следующего характера:

- качество выполняемой работы;
- правильность выполнения производственных и технологических операций;
- соответствие внешнего вида сотрудника стандартам компании;
- оценка работы.

В кафе «Любо-Дорого» используются следующие виды мотивации:

- гибкое рабочее время для работников-студентов. Сотрудник может создать свой собственный график работы параллельно с учебой, работать 3-4 дня в неделю, можно работать в неполную смену (но это касается официантов и барменов, у поваров график посменный);
- возможность карьерного роста. Можно вырасти до позиции менеджера, управляющего, старшего повара, шеф-повара;
- стабильная зарплата;
- корпоративы для команды (летние, зимние).

Friends-Bar «Жемчужина» является предприятием общественного питания с разнообразным меню, включающее фирменные блюда. Здесь широкий выбор напитков, с высоким уровнем обслуживания в сочетании с организацией отдыха. Бар работает с 10:00 до 02:00. В выходные и праздничные дни проводятся различные музыкальные программы. Одним из значимых акцентов бара является интерьер в стиле корабля, который погружает в уникальную атмосферу путешествия.

В Friends-Bar «Жемчужина» работает 20 человек. В подразделении более 50% работают молодые люди в возрасте 18-26 лет, занимающие должности официанта, бармена, менеджера. На кухне в основном работают повара в возрасте от 26 до 45 лет (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Структура работников бара «Жемчужина» по возрасту за 2021-2023 гг.

Возраст сотрудников	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
От 18 - 26лет	7	53,8%	10	52,7%	11	55%
От 26-45лет	5	38,6%	7	36,8%	7	35%
Старше 45 лет	1	7,6%	2	10,5%	2	10%
Всего человек	13	100%	19	100%	20	100%

В таблице 2.12 представлена структура работников бара «Жемчужина» по образованию за 2021-2023 гг.

Таблица 2.12 – Структура работников бара «Жемчужина» по образованию за 2021-2023 гг.

Уровень образования	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
Среднее профессиональное образование	6	46,2%	9	47,3%	8	40%
Высшее образование	3	23,1%	4	21,2%	5	25%
Неоконченное высшее	4	30,7%	6	31,5%	7	35%
Всего человек	13	100%	19	100%	20	100

Наибольший удельный вес в структуре персонала бара «Жемчужина» в анализируемом периоде имеют сотрудники со средним профессиональным образованием (более 40%), в основном это работники кухни. Сотрудники с неоконченным высшем образованием это студенты, работающие официантами, барменами, занимают 35%. Высшее образование имеют менеджеры, управляющий, некоторые бармены и повара.

Соотношение сотрудников подразделения по половому признаку представлено в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Структура работников бара «Жемчужина» по полу за 2021-2023 гг.

Половой признак	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
Женщины	9	69,3%	13	68,5%	14	70%
Мужчины	4	30,7%	6	31,5%	6	30%
Всего человек	13	100%	19	100%	20	100%

Женщины составляют 70% от общего числа сотрудников. Женщины в

этом подразделении занимают такие позиции, как: официант, повар, менеджер. Мужчины составляют меньшую часть коллектива – 30%.

В таблице 2.14 представлена средняя заработная плата сотрудников бара «Жемчужина», в подразделении используется распространенная повременно-и окладно - премиальная форма заработной платы.

Таблица 2.14 – Распределение оплаты труда персонала по должностям в баре «Жемчужина»

Должность	Заработная плата, руб., в мес.	Способ начисления
Управляющий	от 40 до 45 тыс. руб.	20 тыс. руб. оклад+5% от чистой прибыли
Менеджер	от 30 до 35 тыс. руб.	60 руб./час+2% от выручки
Шеф-повар	от 40 до 45 тыс. руб.	20 тыс. руб. оклад+5% от чистой прибыли
Повар	от 25 до 30 тыс. руб.	60 руб./час+3% от выручки
Официант	от 15 до 25 тыс. руб.	40/60/80 руб./час+3-5% от выручки
Бармен	от 20 до 25 тыс. руб.	40 руб./час+2% от выручки

Собеседование с кандидатами проводит управляющий или шеф-повар (на вакансию повар). Пройдя собеседование, кандидат приступает к стажировке, в этот период стажер закрепляется за менеджером или старшим на кухне.

В подразделении отсутствует учебный план, содержащий информацию об ожидаемых знаниях, умениях и навыках работника, которые он должен приобрести к завершению обучения, а также этапы и сроки обучения. Стажировка занимает примерно 2-3 недели для позиций официант и бармен, 3-4 недели для повара.

В баре «Жемчужина» каждый сотрудник, проработавший год, может получить повышение, пройдя аттестацию. Результаты аттестации протоколируются и доводятся до сведения работника. Контрольные листы наблюдения или другие инструменты для контроля качества предоставляемого сервиса не используются.

В баре «Жемчужина» используются следующие виды мотивации:

- гибкое рабочее время для работников-студентов;
- возможность карьерного роста. Можно вырасти до позиции менеджера, управляющего, старшего повара, шеф-повара;
- стабильная зарплата;
- ежегодные корпоративы.

Ресторан «Мамма Миа» так же является одним из подразделений компании ООО «Союз 2000» — это заведение общественного питания с большим выбором блюд сложного приготовления и напитков, предлагающее высокий уровень сервиса для своих гостей. Ресторан специализируется на итальянской кухне. Здесь часто проводятся кулинарные мастер-классы как для детей.

В ресторане «Мамма Миа» работает 20 человек. Сотрудники в возрасте 18-26 лет занимают 55%, работники в возрасте 26-45 лет - 40%, и примерно 5% сотрудники более 45 лет, это сотрудники кухни (таблица 2.15).

Таблица 2.15 – Структура работников ресторана «Мамма Миа» по возрасту за 2021-2023 гг.

Возраст сотрудников	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
От 18 - 26лет	7	46,6%	10	52,6%	11	55%
От 26 - 45лет	7	46,6%	8	42,2%	8	40%
Старше 45 лет	1	6,8%	1	5,2%	1	5%
Всего человек	15	100%	19	100%	20	100%

В таблице 2.16 представлена структура работников ресторана «Мамма Миа» по образованию за 2021-2023 гг.

В структуре персонала ресторана «Мамма Миа» за рассматриваемый период наибольшее количество составляют сотрудники со средним профессиональным образованием (более 40%), преимущественно это повара,

бармены. Около 35% составляют работники с незавершенным высшим образованием — студенты, работающие в должностях официантов и барменов. Высшее образование имеют менеджеры, управляющий ресторана, что составляет 25% (таблица 2.16).

Таблица 2.16 – Структура работников ресторана «Mamma Mia» по образованию за 2021-2023 гг.

Уровень образования	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
Среднее профессиональное образование	8	53,4%	10	52,5%	8	40%
Высшее образование	3	20%	4	21,2%	5	25%
Неоконченное высшее	4	26,6%	5	26,3%	7	35%
Всего человек	15	100%	19	100%	20	100%

Соотношение сотрудников подразделения по половому признаку представлено в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Структура работников ресторана «Mamma Mia» по полу за 2021-2023 гг.

Половой признак	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
Женщины	10	66,7%	12	63,2%	13	65%
Мужчины	5	33,3%	7	36,8%	7	35%
Всего человек	15	100%	19	100%	20	100%

Женщины составляют более 65% от общего числа работников ресторана, занимая такие должности, как официант, повар, менеджер. Мужчины, в свою очередь, составляют 35% сотрудников и также работают в ролях официантов, поваров и барменов.

В таблице 2.18 представлена средняя заработная плата сотрудников

ресторана «Мамма Миа», в подразделении используется повременно- и окладно-премиальная форма заработной платы.

Таблица 2.18 – Распределение оплаты труда персонала по должностям в ресторане «Мамма Миа»

Должность	Заработная плата, руб., в мес.	Способ начисления
Управляющий	от 40 до 45 тыс. руб.	20 тыс. руб. оклад+5% от чистой прибыли
Менеджер	от 30 до 35 тыс. руб.	60 руб./час+2% от выручки
Шеф-повар	от 40 до 45 тыс. руб.	20 тыс. руб. оклад+5% от чистой прибыли
Повар	от 25 до 30 тыс. руб.	60 руб./час+3% от выручки
Кухонный рабочий	от 20 до 24 тыс. руб.	40 руб./час+1% от выручки
Официант	от 15 до 25 тыс. руб.	40/60/80руб./час+3-5% от выручки
Бармен	от 20 до 25 тыс. руб.	40 руб./час+2% от выручки

Собеседование с кандидатами проводит управляющий и шеф-повар. Пройдя собеседование, кандидат проходит стажировку, в этот период новый сотрудник закрепляется за менеджером или старшим на кухне.

На предприятии есть разработанный план обучения и адаптации, в котором отражены знания, умения и навыки работника, которые он должен приобрести к концу своего обучения. Обучение официанта занимает 3 недели, по окончании стажировки стажер сдает аттестацию управляющему. Прежде чем приступить к самостоятельной работе официант должен выучить состав блюд, название всех напитков в баре, знать все стандарты обслуживания. Обучение повара занимает 1 месяц, готовность к самостоятельной работе определяет шеф-повар. Для персонала проводится внутренние обучения в виде тренингов, проводит их сам управляющий или менеджер.

В ресторане «Мама Миа» используются следующие виды мотивации:

- гибкое рабочее время для работников-студентов;
- карьерный рост. Можно вырасти до позиции менеджера,

управляющего, старшего повара, шеф-повара;

- доска «Сотрудник месяца» с карточками благодарности для своих коллег;
- премия за привлечения в команду нового сотрудника «Приведи друга»;
- ежеквартальные мероприятия на командообразование.

Кинотеатр «Жемчужина» - эта однозальная киноплощадка отвечает современным требованиям к комфорту и дает возможность горожанам увидеть мировые и российские киноновинки в форматах 3D и 2D. Просторный зрительный зал на 340 мест - оборудован цифровой кинопроекционной техникой, многоканальной системой звука (DOLBY DIGITAL), большим 12-ти метровым экраном, и удобными мягкими креслами.

В кинотеатре «Жемчужина» работают 11 человек. В подразделении работают в основном люди в возрасте старше 26 лет, более 63%, занимают такие позиции как: кассир, киномеханик. Сотрудники в возрасте 18-26 лет работают администраторами кинозала (таблица 2.19).

Таблица 2.19 – Структура работников кинотеатра «Жемчужина» по возрасту за 2021-2023 гг.

Возраст сотрудников	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
От 18 до 26лет	2	22,2%	3	27,3%	4	36,3%
От 26-45лет	7	77,8%	8	72,7%	7	63,6%
Старше 45 лет	0	0	0	0	0	0
Всего	9	100%	11	100%	11	100%

В таблице 2.20 представлена структура работников кинотеатра «Жемчужина» по образованию за 2021- 2023 гг.

Таблица 2.20 – Структура работников кинотеатра «Жемчужина» по образованию за 2021-2023 гг.

Уровень образования	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
Среднее профессиональное образование	5	55,5%	7	63,6%	6	54,7%
Высшее образование	3	33,3%	4	36,3%	4	36,3%
Неоконченное высшее	1	11,2%	0	0	0	0
Всего человек	9	100%	11	100%	11	100%

Наибольший удельный вес в структуре персонала кинотеатра «Жемчужина» в анализируемом периоде имеют сотрудники со средним профессиональным образованием (более 54%). Сотрудники с неоконченным высшим образованием не работают в этом подразделении. Высшее образование имеют 36% сотрудников.

Соотношение сотрудников подразделения по половому признаку представлено в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Структура работников кинотеатра «Жемчужина» по полу за 2021-2023 гг.

Половой признак	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
Женщины	6	66,7%	7	63,7%	8	72,8%
Мужчины	3	33,3%	4	36,3%	3	27,2%
Всего человек	9	100%	11	100%	11	100%

Женщины составляют более 70% от общего числа сотрудников. В подразделении работает всего 3 мужчины — это киномеханики, под сокращение попала должность киноинженер.

В таблице 2.22 представлена средняя заработная плата сотрудников

кинотеатра «Жемчужина», в подразделении используется окладно-премиальная форма заработной платы для управляющего и повременно-премиальная для остальных сотрудников.

Таблица 2.22 – Распределение оплаты труда персонала по должностям в кинотеатре «Жемчужина»

Должность	Заработная плата, руб., в мес.	Способ начисления
Управляющий	от 35 до 40 тыс. руб.	20 тыс. руб. оклад+5% от чистой прибыли
Кассир	от 23 до 28 тыс. руб.	60 руб./час+5% от выручки
Продавец	от 23 до 28 тыс. руб.	60 руб./час+5% от выручки кафе
Администратор	от 20 до 30 тыс. руб.	60 руб./час+5% от чистой прибыли
Киномеханик	от 30 до 35 тыс. руб.	60/80руб./час+5% от выручки

В подразделении подбором сотрудников занимается управляющий. На этапе адаптации новый сотрудник закрепляется за наставником. Текущее кадров в основном наблюдается на должностях кассиров и администраторов, что может быть обусловлено с низкой заработной платой. Сотрудники кинотеатра могут бесплатно посещать фильмы.

Боулинг-клуб «Страйк» расположен на первом этаже развлекательного центра «Россия». Боулинг сегодня – один из самых популярных в мире видов активного отдыха и профессиональный вид спорта. В боулинг-клубе «Страйк»: 8 суперсовременных игровых дорожек, спортивное кафе и уютный бар. Специальное звуковое и световое оформление. Режим работы с 11:00 до 02:00.

В боулинг-клубе «Страйк» работают в среднем 15 человек. В подразделении более 55% работают молодые люди в возрасте 18-26 лет, это сотрудники таких позиций как: официант, бармен, менеджер. Примерно 45% занимают сотрудники в возрасте от 26-45 лет. (управляющий, менеджер, механик), люди старше 45 лет работают в этом подразделении не работают (таблица 2.23).

Таблица 2.23 – Структура работников боулинг-клуба «Страйк» по возрасту за 2021-2023 гг.

Возраст сотрудников	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
От 18 - 26лет	6	60%	9	56,3%	8	53,3%
От 26 - 45лет	4	40%	7	43,7%	7	46,6%
Старше 45 лет	0	0%	0	0%	0	0%
Всего человек	10	100%	16	100%	15	100%

В таблице 2.24 представлена структура работников боулинг-клуба «Страйк» по образованию за 2021-2023 гг.

Наибольший удельный вес в структуре персонала боулинг-клуба «Страйк» в анализируемом периоде имеют сотрудники с неоконченным высшим образованием (40%). В среднем 35% работников имеют среднее профессиональное образование. Высшее образование имеют 20% сотрудников, это управляющий подразделения, старший техник и администратор.

Таблица 2.24 – Структура работников боулинг-клуба «Страйк» по образованию за 2021-2023 гг.

Уровень образования	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
Среднее профессиональное образование	4	40%	6	37,6%	5	33,3%
Высшее образование	3	30%	3	18,7%	4	26,6%
Неоконченное высшее	3	30%	7	43,7%	6	40%
Всего человек	10	100%	16	100%	15	100%

Соотношение сотрудников подразделения по половому признаку представлено в таблице 2.25, женщины составляют более 70 % от общего

числа сотрудников. В подразделении работает всего 3 мужчины — это механики.

Таблица 2.25 – Структура работников боулинг-клуба «Страйк» по полу за 2021-2023 гг.

Половой признак	2021	Удельный вес от общего кол-ва	2022	Удельный вес от общего кол-ва	2023	Удельный вес от общего кол-ва
Женщины	7	70%	8	72,8%	8	72,8%
Мужчины	3	30%	5	27,2%	4	27,2%
Всего человек	10	100%	16	100%	15	100%

В таблице 2.26 представлена средняя заработная плата сотрудников боулинг-клуба «Страйк», в подразделении используется повременно- и окладно-премиальная форма заработной платы.

Таблица 2.26 – Распределение оплаты труда персонала по должностям в боулинг-клубе «Страйк»

Должность	Зарботная плата, руб., в мес.	Способ начисления
Управляющий	от 50 до 55 тыс. руб.	20 тыс. руб. оклад+5% от чистой прибыли
Менеджер	от 30 до 35 тыс. руб.	80 руб./час+3% от выручки
Бармен	от 30 до 35 тыс. руб.	60 руб./час+2% от выручки
Старший механик	от 35 до 40 тыс. руб.	80 руб./час+5% от выручки
Механик	от 25 до 30 тыс. руб.	60 руб./час+3% от выручки
Официанты	От 15 до 25 тыс. руб.	60 руб./час +2% от выручки

Так же, как и в других подразделениях за прием, развитие и мотивацию персонала отвечает управляющий. Каждую неделю по понедельникам проводится совещание административного состава клуба по итогам прошедшей недели, на котором сотрудникам объявляются благодарности или замечания по результатам работы.

В подразделении отсутствует план обучения, который включает должны быть отражены знания, умения и навыки работника, которые сотрудник должен усвоить к завершению курса. Стажировка занимает около 2-3 недель. Сотрудники имеют возможность ежемесячно играть в боулинг бесплатно.

В компании ООО «Союз 2000» признают то, что наиболее эффективно набирать сотрудников на замещение вакантных позиций путем продвижения самых способных работников внутри организации. Хотя в некоторых случаях рекомендуется прибегать к найму работников со стороны для внедрения свежих идей и подходов. Внутреннее продвижение имеет свои неоспоримые преимущества. Те сотрудники, которые продвигаются по карьерной лестнице внутри компании, уже понимают главные ценности и методы работы, что облегчает их дальнейшую интеграцию в новые роли.

2.3 Оценка системы управления персоналом в ООО «Союз 2000»

Для ресторанного рынка характерна высокая текучесть кадров. Если, например, в индустрии продаж потребительских товаров она составляет 15—20%, то для ресторана может составлять от 30% до 70% в год при среднем сроке «жизни» в компании один год.

В компании ООО «Союз 2000» тоже наблюдается высокая текучесть кадров, которая в основном затрагивает официантов и барменов. В ресторанной сфере часто работают молодые люди, многие из которых делают первые шаги на профессиональном пути, и поэтому зачастую им не хватает опыта и необходимых навыков. Тем не менее, желание обучаться, развиваться и стремиться расти по карьерной лестнице присуще многим из них.

Текучесть кадров представляет собой долю сотрудников, которые увольняются из компании за определенный временной промежуток. Для вычисления этого показателя можно воспользоваться несложной формулой³³.

³³Управление персоналом/ Ю. Г. Одегов - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 445с. - ISBN 978- 5- 534- 11503- 1- Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт].URL: <https://urait.ru/view/upravlenie-personalom-535651#page/2> с.325

Число уволившихся сотрудников за месяц делится на среднее количество сотрудников, а затем полученный результат умножается на 100:

Текучесть кадров = кол-во уволившихся / среднее кол-во работающих сотрудников x 100.

К сожалению, в организации ООО «Союз 20002» не отслеживается этот показатель ежемесячно, ежеквартально и ежегодно, но при беседе с управляющими подразделений, каждый из них подтвердил, что такая проблема существует.

Более стабильная ситуация с поварами, так как на кухне в основном работают сотрудники в возрасте от 26 до 45 лет, для которых эта работа является основной и постоянной.

Для выявления возможных причин текучести сотрудников в организации было проведено анкетирование сотрудников на удовлетворенность работы в кафе «Любо-Дорого», боулинг-клубе «Страйк», баре «Жемчужина, ресторане «Мамма Миа» в опросе принимали участие 50 сотрудников (см. Приложение В). Результаты опроса мы можем видеть на рисунке 2.6

В ходе анализа данных ответов были выявлены основные пункты неудовлетворенности в работе: 70% сотрудников считают свою профессию (официант, бармен, оператор) не престижной, в следствие чего рассматривают работу в сфере общественного питания как подработку, временную или сезонную работу. 55% опрошенных сотрудников считают, что заработная плата могла быть выше. 60% сотрудников считают, что руководители подразделений недостаточно заинтересованы в развитии и карьерном росте. Высокий результат удовлетворённости пунктах «Отношения с коллегами» (75%) и «Отношения с руководителем» (70%).

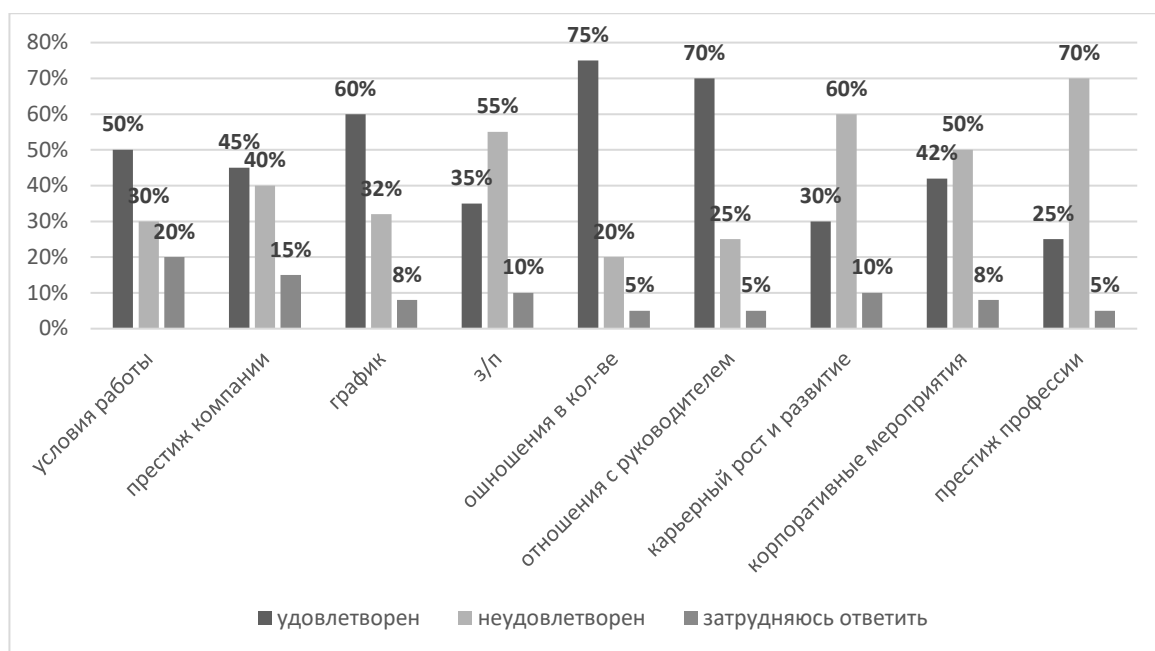


Рисунок 2.6 – Результаты опроса удовлетворенности работы сотрудников

Персонал ресторана — это ключевой элемент в процессе получения доходов и извлечения прибыли в сфере ресторанной индустрии. Наличие квалифицированного и хорошо обученного персонала исключительно важны для успеха бизнеса в данной области.

В ходе исследования были выявлена проблема не только с текучестью кадров, но и с качеством обслуживания. Опрос посетителей одного из подразделений бара «Жемчужина», проведенный во время практики, позволил выявить наиболее проблемные моменты в организации обслуживания. В опросе приняли 25 человек (см. Приложении Г). Результаты анкетирования отображены на рисунке 2.7

Большая часть посетителей удовлетворены качеством блюд и напитков (70%), ассортиментом меню (68%), внешним видом сотрудников (67%), не удовлетворены в полной мере знанием официантом меню (55%), дружелюбием (57%) и внимательностью сотрудников (70%), а также своевременной подачей блюд (50%).

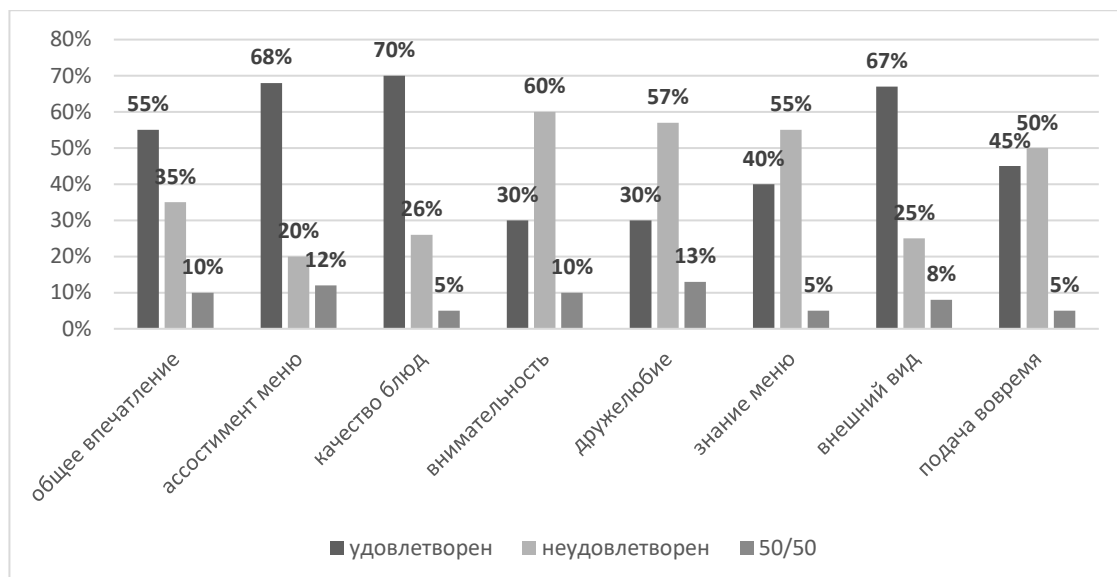


Рисунок 2.7 – Результаты опроса для анкеты гостя

Отсюда можно сделать вывод, что в организации существует необходимость в более качественном обучении и развитии сотрудников. На сегодняшний день в ООО «Союз 2000» корпоративное обучение включает лишь:

- ознакомление с базовыми стандартами ресторанного сервиса, корпоративной культурой и правилами взаимодействия с посетителями;
- проверка усвоенных знаний с помощью практики и устного опроса, а также аттестации, но не во всех подразделениях.

Текущие методы обучения не полностью удовлетворяют потребности компании и её сотрудников в качественном развитии.

Таким образом, результаты проведенного исследования позволили определить следующие проблемы:

- 1) Высокий уровень текучести кадров.
- 2) Отсутствие структурированной программы обучения персонала как для новых, так и для действующих сотрудников, что ведет к недовольству посетителей качеством обслуживания в некоторых заведениях компании.
- 3) Низкая степень вовлеченности управляющих подразделений в процесс развития своих сотрудников.

Вышеперечисленные проблемы порождают потребность в внедрении изменений в управлении человеческими ресурсами на предприятии. Необходимо оценить вероятность расширения программы обучения и внедрения новых подходов, а также важно разработать систему поощрений для младшего персонала и линейных руководителей. Этот подход должен охватывать не только материальные компоненты.

3 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «СОЮЗ 2000»

Изучив систему управления персоналом в организации ООО «Союз 2000», которая смогла успешно занять свою позицию на рынке ресторанов в городе, можно заключить, что эта система не достаточно современная. В организации отсутствует единый подход к работе с персоналом: в каждом подразделении процессы адаптации, обучения и развития сотрудников проходит на разном уровне.

Существуют пробелы в таких элементах системы управления:

- определение текущей потребности компании в работниках;
- адаптация нанятого персонала;
- обучение кадров, повышение их квалификации;
- продвижение работников по карьерной лестнице;
- оценка сотрудников;
- разработка и реализация мотивационной системы;

Вследствие этого, были разработаны следующие рекомендации:

1) Введение должности менеджера по персоналу, это усовершенствует развитие системы управления персоналом в организации, а именно:

- Внедрение процесса планирования персонала. Это процесс, в рамках которого определяются должности, которые будут востребованы в организационной структуре для выполнения стратегии компании. В рамках этой работы руководители совместно с HR-менеджером оценивают человеческие ресурсы компании и определяют лиц, которые должны занять новые должности.

- Внедрение в каждое из подразделений организации план обучения для имеющих должностей. После того, как кандидат проходит этап собеседования, он должен пройти качественную стажировку. На этот период стажер должен быть закреплен за наставником, это может быть старший

официант, старший повар, старший кассир, старший техник. Этот план отражает знания и навыки, которые сотрудник, как ожидается, приобретет к концу обучения.

Эффективная работа сотрудников во многом зависит от их адаптации на новом рабочем месте. Организация должна быть заинтересована в том, чтобы принятый сотрудник не увольнялся через несколько месяцев. Для этого нужна оптимизация трудовой адаптации работников.

- Внедрение аттестации по окончании испытательного срока, ежегодной аттестации во всех подразделениях компании. Она должна проводится управляющим подразделения и HR-менеджером, которые оценивает уровень знаний и умений, полученных во время обучения и для повышения по должности.

- Регулярный мониторинг показателя текучести кадров в организации. Рассмотреть возможность включения этого показателя в систему премирования управляющего.

- Уделить особое внимание процессу оценки персонала, согласно которому все сотрудники каждые полгода будут получать оценку.

Цель оценки персонала:

- а) Определить уровень подготовки персонала и его соответствие требованиям компании;

- б) Определить потребности в обучении для следующих должностей;

- в) Принятие решения об увеличении зарплаты сотрудников.

Через полгода, видя, что сотрудник проявляет интерес к работе и хочет достичь большего, менеджер по персоналу совместно с менеджером подразделения начинает развивать сотрудника на повышение должности.

- Внедрение индивидуального плана развития, в том числе и для управляющего. Существует значительная потребность в лояльных руководителях разного уровня. Основная проблема заключается в недостатке людей, желающих работать в сфере общественного питания достаточно длительное время, обучаться и развиваться в рамках одной компании. Для

начальных позиций в нем могут быть прописаны простые шаги, способствующие развитию практических навыков, что поможет новым сотрудникам легче адаптироваться. На уровне официантов менеджеры начинают подготавливать сотрудников к будущим управленческим ролям, усложняя их задачи и добавляя элементы проектной работы.

Индивидуальный план развития представляет собой стратегию, направленную на углубление знаний специалиста, набор рекомендаций, чтобы обеспечить непрерывное профессиональное развитие сотрудника с учетом его потребностей и нужд организации ³⁴.

В плане развития предусмотрено ознакомление с профессиональной литературой, прохождение обучающих курсов и тренингов, посещение семинаров.

– Разработка единой системы мотивации для сотрудников всех подразделений. Рекомендуем включить в нее:

- а) возможность карьерного роста;
- б) конкурентоспособную заработную плату с регулярным анализом рынка труда;
- в) корпоративы для команды при достижении квартальных планов по выручке;
- г) культуру признания. Сотрудники должны признавать друг друга, используя различные инструменты: особые карточки признания, слова благодарности, личные призы от руководителя;
- д) вымпел, который переходит лучшей команде из подразделений за выполнение плана по выручке.
- е) премия «Приведи друга». Вознаграждение за приведенного в команду коллегу.

2) Проведение ежемесячных тренингов для официантов, барменов, администраторов во всех подразделениях.

³⁴ Большаков Н., Индивидуальный план развития [Электронный ресурс]// журнал Calltouch- Режим доступа: <https://www.calltouch.ru/blog/category/magazine/> (дата обращения: 17.12.2024)

Рекомендуется включить в содержание тренинговой программы:

- Основные шаги в сервисном обслуживании;
- Корпоративные ценности компании;
- Стандарты внешнего вида и гигиены персонала ресторана;
- Правила поведения в зоне обслуживания, язык тела и жестов;
- Правильное приветствие гостей;
- Улыбка — профессиональная обязанность персонала ресторана;
- Правило активного слушания;
- Обучение по элитным барным напиткам;
- Решение конфликтных ситуаций с посетителями;
- Личная ответственность за успех компании и ее результаты.

Техники, используемые во время проведения обучения:

- информационные блоки от тренера;
- ролевые игры;
- индивидуальные задания;
- групповые упражнения;
- тестирование.

В процессе обучения важно использовать примеры и кейсы из реального практического опыта участников.

Рекомендуемая продолжительность обучения — от 2 до 4 часов месяц, будет зависеть от графика работы заведений (могут быть дни с низкой посещаемостью или дни, когда сотрудники не работают).

Обучение может проводить менеджер по работе с персоналом, старший менеджер или управляющий кафе.

Тренинговый пакет включает в себя:

- сбор необходимой информации для проведения обучения;
- подготовку и адаптацию учебной программы в соответствии с задачами подразделения;
- проведение обучающих тренингов по ранее согласованному

графику;

- создание памяток для сотрудников;
- предоставление раздаточного материала всем участникам;
- разработку памяток, которые в последствии будет использовать персонал в работе;
- корректировку программы в ходе проведения тренинга с учетом уровня подготовки сотрудников;
- консультирование участников в процессе обучения;
- проведение итогового тестирования для сотрудников.

Введение должности менеджера по персоналу позволит усовершенствовать систему управления организации, сделать ее более современной, оптимизировать кадровые процессы и разработать эффективную единую систему вознаграждений. Мероприятия направленные на развитие системы управления персоналом помогут значительно снизить уровень текучести кадров и будут способствовать повышению производительности труда сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал организации является одним из наиболее сложных объектов управления. В отличие от физических ресурсов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Более того, персонал — это коллектив, каждый член которого обладает своими интересами и проявляет повышенную чувствительность к управленческим воздействиям, причем реакцию на них зачастую трудно предугадать.

В современных реалиях одной из ключевых задач является создание эффективной системы управления человеческими ресурсами. Успешность функционирования компании в значительной степени зависит от вовлеченности руководства в процессы управления персоналом. Цели предприятия должны быть в гармонии с системой управления, при этом необходимо учитывать влияние внешней среды, а также культурные особенности внутри организации.

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены теоретические аспекты формирования и развития системы управления персоналом предприятия. В ходе исследования, была проведена оценка деятельности ООО «Союз 2000», включая формирование и развитие системы управления персоналом, а также анализ всех подразделений компании по отдельности. Данная организация является коммерческим предприятием, которое специализируется на ресторанном бизнесе и предоставляет услуги по доставке продуктов питания.

Организационная структура компании ООО «Союз 2000» имеет линейно-функциональный тип. Организационная структура подразделений компании: кафе «Любо-Дорого», Friends-Bar «Жемчужина», кинотеатр «Жемчужина», боулинг-клуб «Страйк», ресторан «Мамма Мия», является линейной.

В составе работников преобладают женщины, составляют 65%. По возрастному критерию большинство сотрудников – молодые люди в возрасте от 18 до 26 лет, их доля превышает 50%. Что касается уровня образования, то 35% персонала имеет неполное высшее, а 40% – среднее профессиональное. В контексте рабочего стажа 35% сотрудников трудятся в компании от одного до трех лет.

По результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности ООО «Союз 2000» за 2021-2023 гг. можно сделать следующие выводы:

- на конец 2023 года компания по критерию покрытия краткосрочных обязательств наиболее ликвидными активами была платежеспособной; по критерию покрытия этих обязательств наиболее ликвидными активами и при условии расчетов с дебиторами – платежеспособной; по критерию покрытия оборотными активами – неплатежеспособной; баланс компании при этом был неликвидным;
- по критерию наличия собственного капитала к концу анализируемого периода компания была финансово неустойчивой;
- на протяжении анализируемого периода компания получала положительный чистый финансовый результат;
- деловая активность повысилась, поскольку ее активы, капитал и обязательства за анализируемый период стали делать больше оборотов. Соответственно, мы наблюдаем преимущественно сокращение одного оборота активов, капитала, обязательств. Это означает, что каждый рубль, используемый компанией, в хозяйственном обороте, дает большую отдачу;
- в целом эффективность работы компании повысилась, поскольку каждый рубль, вложенный в активы, за анализируемый период стал приносить больше прибыли.

Анализ системы управления персоналом в организации показал, что ключевыми проблемами являются текучесть линейного персонала и недостаточно высокий уровень обслуживания клиентов. В качестве решения этих вопросов были предложены различные рекомендации:

1) Введение должности менеджера по работе с персоналом, который бы выстроил более эффективную систему управления персоналом.

2) Проведение ежемесячных тренингов по обучению и развитию сотрудников.

Современные подходы к управлению персоналом акцентируют внимание на возрастающей значимости индивидуальности каждого сотрудника, исследовании его мотивационных факторов, а также на умении правильно их формировать и адаптировать в соответствии со стратегическими целями организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

- 1) Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. От 04.12.2024) ТК РФ Статья 68. Оформление приема на работу// Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
- 2) Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. От 04.12.2024) Глава 16. Режим рабочего времени // Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
- 3) «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчетов в Российской Федерации»: Федеральный закон от 22.05.2003 N 54-ФЗ (ред. от 28.12.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2023)// Консультант плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42359/

Литература

- 4) Абуладзе, Д. Г. Документационное обеспечение управления персоналом: учебник и практикум/ Д.Г. Абуладзе, И. Б. Выпрямкина, В.М. Маслова. - Москва: Юрайт, 2024.- 374 с.- ISBN 978- 5- 534- 16657- 6. Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/dokumentacionnoe-obespechenie-upravleniya-personalom-538144#page/2>
- 5) Анисимов, А.Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов/А. Ю. Анисимов, О. А. Пятаева, Е. П. Грабская. - Москва: Юрайт, 2024. - 278с.- ISBN 978- 5- 534- 14305- 8- Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-organizacii-544142#page/2>
- 6) Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: [учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового

администрирования»]: пер. с англ. / М. Армстронг, Стивен Тейлор; [перевела с английского И. Малкова]. – 14-е изд.: Питер, 2018. – 1038 с. – (Классика МВА)
- Текст: непосредственный

7) Батраева, Э.А. Экономика предприятия общественного питания: учебник и практикум для вузов/Э.А. Батраева. - Москва: Юрайт, 2024.-421с.
- ISBN 978- 5- 534- 15411- 5- Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/ekonomika-predpriyatiya-obschestvennogo-pitaniya-538257#page/2>

8) Блинов, А.О. Теория менеджмента: учебник/ А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2022. – 298с.
- Текст: непосредственный

9) Большаков, Н. Индивидуальный план развития [Электронный ресурс]// журнал Calltouch- Режим доступа: <https://www.calltouch.ru/blog/category/magazine/> (дата обращения: 04.12.2024)

10) Буклей, Т.В. Организация предпринимательской деятельности, учебное пособие/ Т.В Буклей - Москва: Издательско-торговая компания Дашков и К, 2019. – 292 с.- Текст: непосредственный

11) Воронцова, М.В. Управление персоналом в социальной работе учебник для вузов / М.В. Воронцова – Москва: Юрайт, 2022. - 378 с. – ISBN 978- 5- 534- 13772- 9 - Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-v-socialnoy-rabote496729/>

12) Волкова, Н.В. HR-аналитика. Аналитика данных в управлении персоналом: учебное пособие для вузов/ Н. В. Волкова – Москва: Юрайт, 2024. – 104 с. – ISBN 978- 5-534- 19568- 2- Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/hr-analitika-analitika-dannyh-v-upravlenii-personalom-556988#page/2>

13) Герасимова, О.О. Основы предпринимательской деятельности, учебное пособие / О.О. Герасимова - Минск: РИПО, 2019. - 271с.- Текст: непосредственный

- 14) Гончарова, Н.В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда: учебное пособие/ Н. В. Гончарова, Н. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева. - Екатеринбург: Изд- во Урал.ун- та, 2021. – 162 с.- ISBN 978- 5- 7996- 3298- 4. Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/105676/1/978-5-7996-3298-4_2021
- 15) Горленко, А.О. Управление персоналом: учебник для вузов/ А.О. Горленко. - Москва: Юрайт 2022- 249с.- ISBN 978-5-534-00547-9 Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-491299#page>
- 16) Грибов, В.Д. Основы управленческой деятельности: учебник и практикум/ В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. - Москва: Юрайт, 2024. - 315с. - ISBN 978- 5- 16881- 5- Текст: электронный// Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-upravlencheskoj-deyatelnosti-536955#page/2>
- 17) Долгов, А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие/ А.И. Долгов, Е. А. Прокопенко. - М.: ФЛИНТА, 2021.- 278с. - Текст: непосредственный
- 18) Дайнека, А.В. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров/ А.В. Дайнека - Москва: Издательско- торговая корпорация «Дашков и К», 2022.- 288с. - Текст: непосредственный
- 19) Иванова, С.В. Ловушки HR-брейдинга: Как стать лучшим работодателем для сотрудников/ С. В. Иванова - М.; Альпина Паблишер, 2019.- 242 с. - Текст: непосредственный
- 20) Иванова, И.А. Менеджмент: учебник и практикум/ И.А. Иванова, А.М. Сергеев. - Москва: Юрайт, 2024.- 327с.- ISBN 978- 5- 18492- 1- Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/menedzhment-535154#page/2>
- 21) Исаева, О.М. Управление персоналом: учебник и практикум/ О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Москва: Юрайт 2024.- 172с.- ISBN 978- 5- 534- 191

46- 2. Текст электронный//Образовательная платформа Юрайт[сайт]- URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-556016#page/2>

22) Казакова, Е.Д. Корпоративная культура как инструмент HR - менеджмента / Е.Д. Казакова, И.В. Разинкин. – Электронный научно - экономический журнал//[Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-instrument-hr-menedzhmenta/viewer> (дата обращения: 05.12.2024)

23) Кафидов, В.В. Современные концепции управления: учебник/ В.В. Кафидов - Москва: Креативная экономика, 2020. – 439с. - Текст: непосредственный

24) Карпова, М.И. Исследование современных методов управления в ресторанном бизнесе / М.И. Карпова, Н.Л. Султаева. – Текст: электронный// Вестник Евразийской науки [сайт], 2018. - №4. URL:https://esj.today/PDF/02E_CVN418 (дата обращения: 06.12.2024)

25) Климшина, Т.В. Предпринимательская деятельность, ее признаки и виды: Т.В. Климшина / Электронный справочник Автор 24/[Электронный ресурс].URL:https://spravochnick.ru/ekonomika/predprinimatelstvo_vidy_predprinimatelskoy_deyatelnosti/predprinimatelskaya_deyatelnost_ee_priznaki_i_vidy (дата обращения: 07.12.2024)

26) Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник/ А.Я. Кибанов. – М: Инфа- М, 1997.- 512 с.// [Электронный ресурс]. URL: <https://74bp.ru/files/book/kibanov.pdf/> (дата обращения: 05.12.2024)

27) Коломиец, А.И. Управление персоналом: учебное пособие/ А.И. Коломиец - Москва: Директ- Медиа, 2022. - 176с. - Текст: непосредственный

28) Коргова, М.А Кадровый менеджмент: учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. - Москва: Издательство Юрайт, 2024.- 206 с.- (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-18178-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/534478>

29) Кузьмина, Е.Е. Предпринимательская деятельность: учебное пособие / Е.Е. Кузьмина. - Москва: Издательство Юрайт, 2024.- 469с.-

ISBN 978- 5- 534- 16460- 2- Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/predprinimatelskaya-deyatelnost-538683#page/2>

30) Кязимов, К.Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие: учебник /К.Г. Кязимов. - Москва: Издательство Юрайт, 2024.- 202с. - ISBN 978- 5- 534- 10623- 7- Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-professionalnoe-obuchenie-i-razvitie-541508#page/2>

31) Лапшова, О.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/ О.А. Лапшова. - Москва: Издательство Юрайт, 2022.- 406с.- Текст: непосредственный - ISBN 978-5- 9916-8761-4

32) Литвинюк, А.А. Управление персоналом: учебник/ А. А. Литвинюк. - Москва: Юрайт 2024.- 461 с.- ISBN 978- 5- 534- 16151- 9. Текст электронный//Образовательная платформа Юрайт[сайт]- URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-536835#page/1>

33) Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник/ Т. Н. Лобанова. - Москва: Издательство Юрайт, 2022.- 482с.- Текст: непосредственный - ISBN 978- 5-9916-7651-9

34) Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник/ В.М. Маслова. - Москва: Юрайт 2024.- 451с.- ISBN 978- 5- 534- 15946- 2. - Текст электронный//Образовательная платформа Юрайт[сайт]- URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-536846#page/2>

35) Максимцев, И.А. Управление персоналом: учебник и практикум/ И. А. Максимцев, М.А. Горелов. - Москва: Юрайт 2024.- 526с.- ISBN 978- 5- 9916- 8443- 9. - Текст электронный//Образовательная платформа Юрайт[сайт]- URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-537056#page/2>

36) Михайлина, Г.И. Управление персоналом: учебное пособие/ Г.И. Михайлина. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2022.- 278с.- Текст: непосредственный

37) Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов/ Е.Б. Моргунов. - Москва: Юрайт 2024. - 424с. - ISBN 978- 5- 9916- 6202- 4.- Текст электронный//Образовательная платформа Юрайт[сайт]- URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-issledovanie-ocenka-obuchenie-535662#page/2>

38) Муфтахова, Н.А. Лабораторный практикум по дисциплине «Управление человеческими ресурсами инновационных проектов» /Н. А. Муфтахова- Уфа; УГАТУ, 2022. [электронный ресурс] URL:https://uust.ru/media/uploads/MainSite/Ob%20universitete/Izdateli/El_izd/2022-40/ с.7

39) Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум/ Ю.Г. Одегов. - Москва: Издательство Юрайт, 2024.- 445с. - ISBN 978- 5- 534- 11503- 1. - Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-535651#page/2>

40) Одинцов, А.А. Основы менеджмента: учебное пособие/ А.А. Одинцов. - Москва: Издательство Юрайт, 2024.- 241с.- ISBN 978- 5-11503- 16617- 0- Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/osnovy-menedzhmenta-539809#page/2>

41) Панфилов, А.П. Инновационное управление человеческими ресурсами/ А.П. Панфилов, Л.С. Киселева. - Москва: Юрайт, 2024.- 313с. - ISBN 978- 5- 534- 14222- 8. [электронный ресурс] URL: <https://urait.ru/viewer/innovacionnyu-menedzhment-v-upravlenii-chelovecheskimi-resursami-543893#page/1/>

42) Пугачев, В.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие для вузов/ В. П Пугачев. - Москва: Юрайт, 2024.- 280с. - ISBN 978-5- 534-08906-6. [электронный ресурс] URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-organizacii-praktikum-540541#page/2>

43) Сологубова, Г.С. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: учебник для вузов/ Г.С. Сологубова. - Москва: Юрайт, 2024. 396 с.- ISBN 978- 5- 534- 15237- 1 [электронный ресурс]

] URL: <https://urait.ru/viewer/organizaciya-proizvodstva-i-obsluzhivaniya-na-predpriyatiyah-obschestvennogo-pitaniya-537593#page/2>

44) Семенова, В.В. HR-менеджмент: учебное пособие/ В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. - Москва: РУСАЙНС. – 2024. – 136 с. – ISBN 978- 5 - 466- 06709- 5. [электронный ресурс] URL: https://www.litres.ru/static/or3/view/or.html?art_type=4&bname=HR

45) Стократова, М.Н. Проблемы управления персоналом в ресторанном бизнесе/ М.Н. Стократова, М.И. Кулеш/Иркутский государственный университет путей сообщения, г. Иркутск // [Электронный ресурс].URL: https://mnv.irkups.ru/sites/default/files/articles_pdf_files/stokratova_kulesh_0.pdf (дата обращения: 07.12.2024)

46) Тебекин, А.В. Управление персоналом: учебное пособие/ А.В. Тебекин. - Москва: Издательство Юрайт, 2024.- 182с.- ISBN 978- 5- 9916- 7974 – 9. - Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/viewer/upravlenie-personalom-535678#page/2>

47) Тульчинский, Г.Л. Бренд-менеджмент. Брендинг и работа с персоналом: учебное пособие для вузов/ Г.Л. Тульчинский, В.И. Терентьева. - Москва: Издательство Юрайт, 2022. - 225с.- ISBN 978- 5- 534- 05503 - 0. Текст электронный// Образовательная платформа Юрайт[сайт]- URL: <https://urait.ru/viewer/brend-menedzhment-brening-i-rabota-s-personalom-538743#page/2/>

48) Федцов, В.Г. Культура ресторанного сервиса: учебное пособие/ В.Г. Федцов. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2021.- 248с.- Текст: непосредственный

49) Чеберко, Е.Ф. Предпринимательская деятельность: учебник/ Е.Ф. Чеберко. - Москва: Издательство Юрайт, 2024.- 241с.- ISBN 978-5 - 534- 18811- 0.- Текст электронный//Образовательная платформа Юрайт[сайт]- URL: <https://urait.ru/viewer/predprinimatelskaya-deyatelnost-551722#page/2> Официальный сайт КРЦ Россия [Электронный ресурс] - URL: <https://russiakrc.ru> (дата обращения: 05.12.2024)

50) Официальный сайт КРЦ Россия [Электронный ресурс] - URL: <https://russiakrc.ru> (дата обращения: 05.12.2024)

51) Cascio, W.F. Employment, Downsizing and its Alternatives Strategies for Long-term Success, SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series / W.F. Cascio - URL: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Employment-Downsizing.pdf>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Штатное расписание ООО «Союз 2000»

					Утверждено Постановлением Госкомстата России от 5 января 2004 г. № 1				
					Форма по ОКД по ОКПО			Код 0301017 53158920	
Общество с ограниченной ответственностью "Союз-2000"									
наименование организации									
ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ		Номер документа		Дата составления		УТВЕРЖДЕНО			
						Приказом организации			
						от " " 20 года №			
						штат в количестве 112 единиц			
на период		13 декабря 2024 г.							
Структурное подразделение		Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации		Количество штатных единиц		Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.		Надбавка, руб.	
наименование		код				Районный коэффициент		Примечание	
1	2	3	4	5	6	7	8	10	
Административное подразделение ООО "Союз-2000"	1	Гл. бухгалтер	1,00	25 000,00	3 750,00				
Административное подразделение ООО "Союз-2000"	1	Исполнительный директор	1,00	30 000,00	4 500,00				
Административное подразделение ООО "Союз-2000"	1	Уборщик служебных помещений	2,00	24 600,00	3 690,00				
Административное подразделение ООО "Союз-2000"	1	Системный администратор	1,00	24 600,00	3 690,00				
Административное подразделение ООО "Союз-2000"	1	Заведующий хозяйством	1,00	24 600,00	3 690,00				
Административное подразделение ООО "Союз-2000"	1	Финансовый директор	1,00	24 600,00	3 690,00				
Административное подразделение ООО "Союз-2000"	1	Менеджер по закупкам	1,00	24 600,00	3 690,00				
Административное подразделение ООО "Союз-2000"	1	Юрисконсульт	1,00	24 600,00	3 690,00				
Административное подразделение ООО "Союз-2000"	1	Директор	1,00	40 000,00	6 000,00				
Административное подразделение ООО "Союз-2000"	1	Бухгалтер	3,00	24 600,00	3 690,00				
Административное подразделение ООО "Союз-2000"	1	Дворник	1,00	24 600,00	3 690,00				
Итого по листу			14,00						
1	2	3	4	5	6	7	8	10	
Административное подразделение ООО "Союз-2000"	1	Электромонтер	1,00	24 600,00	3 690,00				
Административное подразделение ООО "Союз-2000"	1	Слесарь-сантехник	1,00	24 600,00	3 690,00				
Кафе "Любо-дорого" (пр-т Ленина, 56)	8	Управляющий кафе	1,00	25 000,00	3 750,00				
Кафе "Любо-дорого" (пр-т Ленина, 56)	8	Бармен	3,00	24 600,00	3 690,00				
Кафе "Любо-дорого" (пр-т Ленина, 56)	8	Менеджер	3,00	24 600,00	3 690,00				
Кафе "Любо-дорого" (пр-т Ленина, 56)	8	Повар	11,00	24 600,00	3 690,00				
Кафе "Любо-дорого" (пр-т Ленина, 56)	8	Кухонный рабочий	3,00	24 600,00	3 690,00				
Кафе "Любо-дорого" (пр-т Ленина, 56)	8	Официант	8,00	24 600,00	3 690,00				
Кафе "Любо-дорого" (пр-т Ленина, 56)	8	Шеф-повар	1,00	25 000,00	3 750,00				
Кинотеатр "Жемчужина"	7	Управляющий	1,00	25 000,00	3 750,00				
Кинотеатр "Жемчужина"	7	Уборщик служебных помещений	2,00	24 600,00	3 690,00				
Кинотеатр "Жемчужина"	7	Администратор	2,00	24 600,00	3 690,00				
Кинотеатр "Жемчужина"	7	Киномеханик	2,00	24 600,00	3 690,00				
Кинотеатр "Жемчужина"	7	Кассир	2,00	24 600,00	3 690,00				
Кинотеатр "Жемчужина"	7	Продавец продовольственных товаров	2,00	24 600,00	3 690,00				
ресторан "Мамма Мия"	14	Управляющий кафе	1,00	25 000,00	3 750,00				
ресторан "Мамма Мия"	14	Бармен	2,00	24 600,00	3 690,00				
ресторан "Мамма Мия"	14	Менеджер	3,00	24 600,00	3 690,00				
ресторан "Мамма Мия"	14	Кассир	2,00	24 600,00	3 690,00				
ресторан "Мамма Мия"	14	Повар	6,00	24 600,00	3 690,00				
ресторан "Мамма Мия"	14	Кухонный рабочий	1,00	24 600,00	3 690,00				
ресторан "Мамма Мия"	14	Официант	4,00	24 600,00	3 690,00				
ресторан "Мамма Мия"	14	Шеф-повар	1,00	25 000,00	3 750,00				
Кафе "Жемчужина"	4	Управляющий кафе	1,00	25 000,00	3 750,00				
Кафе "Жемчужина"	4	Бармен	2,00	24 600,00	3 690,00				
Кафе "Жемчужина"	4	Уборщик служебных помещений	2,00	24 600,00	3 690,00				
Кафе "Жемчужина"	4	Менеджер	3,00	24 600,00	3 690,00				
Кафе "Жемчужина"	4	Повар	6,00	24 600,00	3 690,00				
Кафе "Жемчужина"	4	Официант	5,00	24 600,00	3 690,00				
Кафе "Жемчужина"	4	Шеф-повар	1,00	25 000,00	3 750,00				
Боулинг-клуб "Страйк"	16	Бармен	3,00	24 600,00	3 690,00				
Боулинг-клуб "Страйк"	16	Менеджер	3,00	24 600,00	3 690,00				
Боулинг-клуб "Страйк"	16	Управляющий	1,00	25 000,00	3 750,00				
Боулинг-клуб "Страйк"	16	Официант	5,00	24 600,00	3 750,00				
Боулинг-клуб "Страйк"	16	Механик	3,00	24 600,00	3 690,00				
Итого по листу			98,00						
Итого по документу			112,00						
Руководитель кадровой службы									
должность									
Главный бухгалтер									
личная подпись									
асфифровка подпись									
Е.А. Остапенко									
личная подпись									
асфифровка подпись									

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Контрольный лист наблюдений за работой официанта

ФИО: _____

Дата: _____ Провел: _____

№	Оцениваемый стандарт его	Выполнено да/нет	Комментарии
1	Встреча и приветствия с улыбкой всех гостей в зоне видимости		
2	Предложить варианты посадки. Проводить за столик		
3	Приветствовать гостя ,за столом , в течение 30 сек. Подать меню, открытое на первой странице с напитками		Время подачи меню:
4	Представляется по имени Рассказать про акции спец. предложения.		
5	Предложить аперитивы (может быть любой напиток). Принять заказ на напитки		
6	Помочь при выборе блюд: выяснить вкусы, предпочтения и желания гостя, Предлагая, красочно описать блюда		
7	Предлагает хлеб, дополнительные соусы к блюдам		
8	Повторить заказ так, чтобы гостю было понятно, записывает в планшет		
9	Уточняет последовательность подачи блюд, при полной занятости кафе уточняет время готовности блюд, благодарит за заказ		
10	Оформления заказа на кассе быстро и в правильном порядке. Используя правило по очередности		
11	Сервировка стола по стандартам до подачи напитков		
12	Подает блюда за стол в правильной последовательности; одновременно для всех гостей, сидящих за столом. Проговаривает четко названия блюд		
13	При любой задержке подачи блюд сразу сообщить администратору.		
14	Подает напитки 2-3мин., закуски 5-7 мин., салаты – 7-10мин., супы 10-15., мин., горячие блюда 15-20мин.		Время подачи:
15	Желает приятного аппетита каждому блюду, которое подается на стол		
16	Убеждается, в том, что заказ был выполнен в точности и правильно		
17	Check back для всех блюд и напитков		
18	Обеспечивает дополнительное обслуживание (заново наливает напитки, при необходимости приносит салфетки. зубочистки. , специи, поддерживает чистоту за столом).		

19	К каждому заказному блюду подает отдельный прибор		
20	Находится в поле зрения гостей, чтобы при необходимости суметь выполнить любые пожелания гостей		
21	Убирает грязную посуду сразу, как гость доел блюдо		
22	Не дожидаясь опустошения бокала (1/3) предложить еще напиток		
23	Предложить десерты с помощью красочного описания, напитков к десерту		
24	Принести чек сразу по просьбы гостей в течение 1 минуты		Время:
25	Во время расчета напомнить воспользоваться дисконтной картой		
26	Принести сдачу в течение 1-2 минут		Время:
27	Благодарит гостя, тепло прощается с ним/ней и приглашает посетить кафе еще раз.		
28	После ухода гостей сразу убирает столик в течение 1 минуты, не откладывая на “потом”, проверить чистоту на стульях и под столом.		Время между уходом гостя и уборкой стола:
29	Видеть не только свою позицию, но и весь зал, при необходимости помогать обслужить соседние столики		

Количество положительных ответов _____ Результат в % _____

Подпись сотрудника _____

100-95% - отличный

84,9-75% - требует улучшения

94,9-85% - нормальный

74,9-0% - не приемлемый результат

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Анкета удовлетворенности работой

(Friends-Bar «Жемчужина», кафе «Любо-Дорого», ресторан
«Mamma Mia»)

Должность _____

Подразделение _____

Стаж работы в компании: 1-3мес ☐ 6-12мес ☐ 1-3года ☐ более 3лет ☐

Фактор	Удовлетворен	Не удовлетворен	Затрудняюсь ответить
Условия работы			
Престижность компании			
График работы			
Уровень заработной платы			
Отношения внутри коллектива			
Отношение с руководителем			
Профессиональное развитие, карьерный рост			
Корпоративные мероприятия			
Престижность профессии			

Благодарим за честность!

Дата _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Анкета гостя Friends-Bar «Жемчужина»

1. Оцените Ваше общее впечатление от посещения Friends-Bar «Жемчужина»

доволен недоволен 50/50

2. Оцените ассортимент меню

доволен недоволен 50/50

3. Оцените качество заказанных блюд

доволен недоволен 50/50

4. Внимательность сотрудников

доволен недоволен 50/50

5. Дружелюбное отношение официанта

доволен недоволен 50/50

6. Оцените знание меню официантом

доволен недоволен 50/50

7. Опрятный внешний вид сотрудника

доволен недоволен 50/50

8. Своевременная подача блюд

доволен недоволен 50/50

Дата _____