

ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Кафедра экономики и менеджмента

Допустить к защите

« ____ » _____ 2022 г.

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент Ахапкин Н.Ю.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И
РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЕ ПОВЫШЕНИЮ (НА
ПРИМЕРЕ ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«БУРГЕР РУС»)**

Выполнил студент

Иванов Иван Иванович

5 курс, заочная форма обучения

направление подготовки Менеджмент

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Трубицын А.В.

Москва 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. Теоретико-методологические подходы изучения эффективности системы управления персоналом.....	6
1.1 Понятие эффективности в системе управления персоналом современной организации.....	6
1.2 Методы оценки эффективности управления персоналом современной организации.....	10
1.3 Инструментарий построения эффективной системы управления персоналом в практике международных и российских компаний.....	17
Глава 2. Оценка эффективности системы управления персоналом на примере компании ООО «Бургер Рус».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика и кадровый потенциал компании ООО «Бургер Рус».....	23
2.2 Оценка трудовых ресурсов и функционирования системы управления персоналом.....	38
2.3 Факторы эффективности управления персоналом ООО «Бургер Рус и риски ее снижения.....	46
Глава 3. Обоснование выбора мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Бургер Рус».....	66
3.1 Повышение заинтересованности персонала в карьерном росте сотрудников ООО «Бургер Рус».....	66
3.2 Совершенствование системы подбора персонала в ресторане.....	77
3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий для ООО «Бургер Рус».....	85
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	96
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	99
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

В рамках современной экономики, как в России, так и в других странах мира, одним из самых важных ресурсов является рабочая сила. Этап системной трансформации отечественной экономики обусловил изменения в сфере управления персоналом в соответствии с новыми целями, функциями, формами и методами управления человеческими ресурсами организации, что неразрывно связано с использованием в кадровой работе предприятий кадровых инноваций, роль которых быстро и неизменно возрастает.

Персонал компании следует рассматривать как активы, которые позволят предприятию повысить уровень конкурентоспособности и доходности. Повышения эффективности функционирования предприятия в современных условиях можно добиться только при росте отдачи от работников, что требует все больших усилий от менеджеров по персоналу.

Отсутствие эффективной системы управления персоналом влечет за собой увеличение рисков, в том числе кадровых, количество которых начинает превосходить производство инновационных продуктов. Привлечение, отбор и адаптация сотрудников занимает одну из главных ступеней в кадровой политике. Для того, чтобы успешно набрать штат сотрудников, а также сформировать кадровый резерв необходимо сформировать системы привлечения, отбора и адаптации персонала.

Несмотря на множество исследований, посвященных привлечению, отбору и адаптации персонала, проблема повышения эффективности систем остается актуальной и требует дальнейших исследований. Среди авторов, в чьих трудах хорошо освещается тема, можно отметить следующих: Винницкий Ю.А., Жуков Е.Ф., Козлова О.М., Диана М.Н., Пронина Н.А., Спивак В.А. рассматривают теоретические аспекты темы. Липатов С.А., Магура М.И., Масютин, С.А., Мильнер С.К., Никишина Т.А., Нифантьев Э.Г., Павлова Н.Н., Падерина Е.В., Панкова Е.В., Переверзев С.И., Петрова Е.К., Причина О.С., Сергеев И.В., Сотникова С.И., Стеклова О.Е., Черных Е.М. внесли не

малый вклад в развитии темы кадрового потенциала. Баженова Т.Е. Герчикова И. Н., Михайлов Я.В., Никифорова М.А., Хучек М.С., Шекшня С.В. подвергают рассмотрению поведение управленца на предприятии. Веснин Н.Р., Ибрагимов И.М., Магура М.И., Макеева В.Г., Одегов Ю.Г., Петрова В.С., Мишурова И.В., Чижов Н.А., Кей Б., Джулиони Д. помогли нам разобраться систему построения технологий привлечения, отбора и адаптации персонала.

Теоретической основой исследования послужили соответствующие положения экономической теории, научные труды российских и зарубежных ученых и специалистов в области трудового поведения работников, а также материалы научных конференций по исследуемой проблеме. А именно, работы таких авторов, как Ларичева Е.А., Моргунов Е.В., Пошерстник Н.В., Саакян А.М., Сергеев И.В., Симонова Л.М., Фадеева М.Л. и другие.

Несмотря на множество исследований, посвященных изучению проблемы управления персоналом в сфере ресторанного бизнеса, проблема повышения эффективности этой системы остается актуальной и требует дальнейших исследований.

Актуальность диссертационной работы заключается в том, что эффективность работы организации зависит от того, насколько быстро она способна привлечь кандидатов, отобрать из них самых лучших, а также сделать так, чтобы новые сотрудники остались в организации как можно дольше, для достижения общих целей организации.

Объектом исследования являются процессы управления персоналом.

Предметом исследования является повышение эффективности управления персоналом ООО «Бургер Рус».

Целью работы, является рудовых ресурсов и функционирования системы управления персоналом и разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Бургер Рус».

Для достижения поставленных целей применяется следующее решение задач:

- рассмотреть теоретико-методологические подходы изучения эффективности системы управления персоналом;
- провести оценку эффективности системы управления персоналом на примере компании ООО «Бургер Рус»;
- определить факторы эффективности управления персоналом ООО «Бургер Рус» и риски ее снижения;
- представить обоснование выбора мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Бургер Рус»;
- дать оценку экономической эффективности предложенных мероприятий для ООО «Бургер Рус».

Научная новизна исследования заключается в разработке методического и практического инструментария совершенствования процессов управления персоналом с учетом их особенностей в организации ресторанного бизнеса, что позволит повысить эффективность деятельности персонала и всей компании ООО «Бургер Рус» в целом.

В ходе исследования применяются методы: анализ научной литературы по проблеме привлечения, отбора и адаптации персонала, изучение не укомплектованности штата, анкетирование и опрос работников.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования новых способов управления персоналом. Данная работа может быть интересна компаниям в сфере ресторанного бизнеса, так как программы являются шаблонными и имеют возможность изменения под тип предприятия.

Работа состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

Глава 1. Теоретико-методологические подходы изучения эффективности системы управления персоналом

1.1 Понятие эффективности в системе управления персоналом современной организации

Неэффективная работа системы управления персоналом ведет к снижению показателей эффективности финансово-экономической деятельности и, как следствие, снижению конкурентоспособности предприятия на рынке. Поэтому в настоящее время изучение системы управления персоналом, как в целом, так и отдельных ее подсистем, представляет большой интерес для российских и зарубежных исследователей.

Системный подход к формированию системы управления персоналом рассматривает систему управления как единство субъекта и объекта управления, достигаемое путем саморегуляции и управленческого воздействия субъекта на объект управления. При этом в качестве объекта управления могут выступать различные процессы и отношения, человеческие ресурсы [14, с. 18].

Применение системного подхода дает возможность раскрыть внутреннее строение системы управления человеческими ресурсами, однако, проблемой является многообразие подходов и отсутствие единого мнения ученых.

Так в авторской статье А.С. Курочкина и Н.А. Гришакова систему управления персоналом определяют, как совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре [9, с. 258].

Авторы определения делают акцент на методах управленческого воздействия на персонал, упуская при этом важность элементов, из которых данная система состоит.

Как правило, организации, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также ряд функциональных подсистем управления

персоналом, например, подсистема найма, подсистема обучения и развития и т.д. Данный взгляд на подсистемы управления персонала является во многом схожим с мнением доктора экономических наук Кибанова А.Я.

Эффективное функционирование системы управления персоналом, по мнению авторов, зависит от качества обеспечивающих её подсистем, к которым относятся правовая, делопроизводственная, информационная, техническая, финансовая подсистемы (Таблица 1).

Таблица 1 – Обеспечивающие функционирование системы управления персоналом подсистемы [20]

Подсистема	Содержание
Правовая	Включает комплекс средств правового воздействия на всю систему управления персоналом для повышения эффективности деятельности организации.
Делопроизводственная	Включает комплекс средств, связанных с организацией разработки и исполнением документов, обеспечивающих эффективное использование персонала организации.
Информационная	Включает определенный объем информации, позволяющей эффективно функционировать системе управления персоналом.
Техническая	Включает комплекс взаимосвязанных технических средств, позволяющих собирать, регистрировать, накапливать, передавать, обрабатывать и выводить в форме документов кадровую информацию.
Финансовая	Включает в себя комплекс средств, позволяющих определять источники образования и направления использования денежных средств и материальных ресурсов, предназначенных для обеспечения функций системы управления персоналом организации.

В.Е. Киреев рассматривает необходимость наличия на предприятиях системы управления персоналом. И дает ей следующее определение: «Система управления персоналом – это упорядоченная совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом, которые отличаются функциональными действиями, но действуют автономно и направлены на достижение общей цели» [6, с.30].

Данное определение выгодно отличается от определения, данного А.Г. Эфендиевым, Е.С. Балабановой, и Ярыгина Е.О. Почему вниманием к целям организации и автономному управленческому воздействию,

исходящему из эффективного построения системы [22, с. 35].

Пересечение рассмотренных автором подсистем с подсистемами, выделенными Н.Г. Вишневецкой, говорит о солидарности исследователей в рассмотрении данного вопроса, а также объективной справедливости данной классификации [2, с. 20].

Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации выглядит следующим образом:

- подсистема условий труда;
- подсистема трудовых отношений;
- подсистема оформления и учета кадров;
- подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга стимулирования персонала;
- подсистема развития средств стимулирования персонала;
- подсистема анализа и развития кадров;
- подсистема юридических услуг;
- подсистема развития социальной инфраструктуры;
- подсистема разработки организационных структур управления.

П.В. Петрищев рассматривает следующие вопросы: система управления персоналом, кадровое планирование, технология управления персоналом, организация труда персонала, оценка эффективности деятельности персонала [15, с. 26].

В частности, он утверждает, что система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Такое определение подчеркивает одно из важнейших качеств процесса управления персоналом – функциональную направленность, впервые выделяя деятельность руководителей и специалистов среди рассмотренных определений.

В некоторых организациях формируются функциональные структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

Филип Котлер, Хермаван Картаджайя, Айван Сетиаван формируют довольно узконаправленное определение системы управления персоналом, как совокупности приемов, методов, технологий организации работы с персоналом [7, с. 68].

По их мнению, любая система является совокупностью компонентов, которые можно рассматривать как самостоятельные системы с собственными целями и задачами

Исходя из данного тезиса, авторы выделяют в системе управления персоналом следующие взаимосвязанные элементы:

- подсистему органов управления персоналом;
- функциональную подсистему;
- исполнительскую подсистему;
- подсистему информационно-коммуникационного обеспечения.

Минусом данной трактовки является то, что она требует дополнительных разъяснений, так как объединяет в себе большое количество управленческих процессов. Преимуществом же является тот факт, что она значительно расширяет выделенные другими авторами функциональные подсистемы [30].

Таким образом, на основе исследования современных и актуальных источников в области управления персоналом, можно сделать вывод о значимости приемов и методов воздействия на персонал, организационной структуры и целей организации при формировании сущности системы управления персоналом. Бессистемный подход, основанный лишь на методах воздействия не может способствовать формированию эффективной системы управления. Наиболее приемлемым является определение «системы управления персоналом», как совокупности подсистем, отражающих отдельные стороны работы с персоналом и предназначенных для выработки и

осуществления эффективного воздействия на него для реализации целей организации, данное Н.В. Федоровой и О.Ю. Минченковой. Именно в нем раскрывается важность выделения подсистем в системе управления человеческими ресурсами.

При рассмотрении феномена подсистем управления персоналом наблюдается согласие многих авторов с выделенными Кибановым А.Я. функциональными подсистемами. Подсистемы, обозначенные Федоровой Н.В. и Димитриевой С.Д., также заслуживают внимание за иной, более укрупнённый и усложнённый по структуре подход. Однако следует помнить о том, что функциональная структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, особенностями выпускаемой продукции и оказываемых услуг.

1.2 Методы оценки эффективности управления персоналом современной организации

Оценка эффективности управления персоналом – это систематический процесс, который направлен на анализ затрат и выгод, связанным с мероприятиями управления персоналом для оценки их результатов с итогами базового периода, для соотнесения их с показателями конкурирующих фирм, а также целями предприятия [6, с.33].

Для определения эффективности системы управления персоналом необходимы критерии, которые позволяют дать такую оценку. Их выбор зависит от анализа: деятельность конкретно взятого руководителя, трудовые показатели коллектива или особенности исполнителей.

Анализ исследований, проведенных в области управления персоналом, позволяет выделить две основные противоположные концепции. Первая говорит о том, что эффективность управления персоналом может быть оценена на основе единства управления и производства, однако вклад управления персоналом в эффективность производства не включается. Вторая основана на

определении вклада управления персоналом в эффективность производства.

Важно отметить, что целесообразно анализировать качественное влияние управления персоналом на эффективность деятельности. Интегральный показатель (эффективность на уровне холдинга) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих эффективность отдельных систем или подсистем управления персоналом – подбора, обучения и т. д. [17, с. 97].

Такого подхода придерживались А. Браверман и А. Саулин при полном анализе деятельности предприятия. Их предложение заключается в объединении самых значимых экономических показателей в один интегральный показатель.

М.С. Гусарова, И.Г. Решетникова, О.В. Ашихмин оценку эффективности управления персоналом предлагают осуществлять несколькими методами [5, с. 113]:

- оценка достижения целей;
- метод оценки компетенций;
- оценка мотивации;
- изучение статистики человеческих ресурсов;
- оценка издержек.

Экономическая литература предлагает следующие критерии эффективности управления кадрами (Приложение А).

Из рисунка видно, что прибыль является отдельным звеном среди критериев эффективности. И.С. Пушкин считает, что «независимо от размера, типа или вида конкретной организационной системы критерии эффективности должны находиться в центре внимания менеджеров и директоров» [21, с. 43].

Среди методов оценки управления персоналом можно выделить: количественные, качественные и комбинированные. Количественный метод состоит из: бального, коэффициентного, метода рангового порядка, метода парных сравнений, системы графического профиля и др. К качественным методом относят: систему устных и письменных характеристик, метод эталона,

матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии.

Самыми распространенными являются количественные методы оценки эффективности управления персоналом, а именно балльный, коэффициентный и балльно-коэффициентный методы, достоинствами которых являются объективность, независимость, возможность сравнения элементов и результатов, а также систематизации результатов. [17, с. 34].

При оценке эффективности управления трудовыми ресурсами, есть множество факторов, усложняющих или искажающих конечные данные. Например, есть конечный показатель эффективности – это текучесть кадров в определенный период. Но на данный показатель может влиять множество факторов – условия рабочего места, характер руководителя линейного отдела. Или можно выделить иную проблему: конечные результаты деятельности отдалены по времени – мероприятия по улучшению корпоративной культуры или тематический тренинг не дают немедленной отдачи.

Единой методики оценки эффективности управления персоналом ни в России, ни в мире не существует, имеются лишь подходы зарубежных и отечественных ученых к данной проблеме. Единого метода для всех не существует, так как каждая организация имеет свою специфику и разный объем штата сотрудников. Во всех сферах бизнеса применяется метод оценки отдачи инвестиций, сокращенно – ROI (Return of investment). Данный показатель рассчитывается по формуле:

$$ROI = (R-I) / I \cdot 100 \%, \quad (1)$$

где R полученный доход,

I – произведенные затраты.

Сложность данного метода заключается в проблематичности расчета затрат, учета скрытых издержек.

Оценка качества и эффективности системы управления персоналом организации предполагает анализ всех направлений (подсистем) системы управления персоналом по ряду критериев (например, производительности труда, интенсивности, загруженности и др.). Предприятие имеет право

устанавливать список этих критериев в зависимости от особенности деятельности фирмы, предполагаемых стратегических целей и определенных приоритетов.

Классификация факторов, влияющих на качество и эффективность управления персоналом представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Факторы оценки эффективности системы управления персоналом [43]

Группа факторов	Описание
Социально демографические	Численность работников организации, состав персонала согласно полу и возрасту
Профессионально квалификационные	Уровень и вид подготовки работников, функционирующая система подготовки сотрудников (в том числе цикличность обучения), присутствие порядка передачи опыта молодым профессионалам в компании, организация наставничества и стажировок
Организационно технические	Уровень сложности, насыщенности и монотонности работы, степень технической оснащенности рабочего процесса, степень применения научно-технических и технологических нововведений (в том числе в сфере управления персоналом), число погрешностей (брак, упущенная польза, претензии покупателей и др.)
Организационно управленческие	Условия труда, соответствие количества разных категорий персонала, размер компании, график работы, способы и стиль управления, Система адаптации персонала, степень текучести сотрудников, состояние трудовой дисциплины.
Социально экономические	Материальное и нематериальное стимулирование работников, страхование жизни и здоровья, социальные выплаты
Социально психологические	Нравственный климат в коллективе, лояльность и преданность персонала компании, Общественное признание, система вознаграждения работников, продвижение по служебной лестнице
Прочие	Географическое положение компании, расходы времени на путь от дома до работы, степень конкурентной борьбы (в частности, на рынке труда), безработица, неравенство доходов сотрудников

Любая организация, которая пытается обойти своих конкурентов, должна постоянно искать пути повышения эффективности своей деятельности, рационально используя все виды ресурсов. Поскольку высококвалифицированный персонал является одним из важнейших ресурсов компании, особое внимание следует уделить совершенствованию системы управления персоналом.

Для оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами в организации необходимо учитывать ряд параметров, основанных

на сборе статистических данных за определенный период времени. В России такой сборник статистических данных имеет свои особенности. Во-первых, большинству компаний не хватает опыта для создания четкой картины деятельности по управлению человеческими ресурсами. Во-вторых, высокий уровень конкуренции на российском рынке вынуждает компании игнорировать анализ эффективности управленческой деятельности и концентрироваться на других аспектах своей деятельности.

Производство, распространение, реклама и т. д. еще одна трудность для анализа связана со сложностью расчетов, обусловленной высоким уровнем инфляции. Статистические расчеты должны проводиться с учетом темпов инфляции и динамики изменения рынка, что является сложной задачей.

Следовательно, работа по оценке процесса управления персоналом может быть организована в различных направлениях. Отсутствие общепринятой методологии оценки эффективности системы управления человеческими ресурсами является основой для дальнейшего поиска оптимальных методов, технологий и инструментов оценки.

Как правило, оценкой эффективности управления человеческими ресурсами занимаются приглашенные извне эксперты, а кадровые специалисты на местах решают более узкие проблемы. Тем не менее, всегда важно понимать, как происходят те или иные процессы. Поэтому существует упрощенный алгоритм оценки [19, с.6]:

- определить показатели, на основании которых будет производиться анализ.
- проанализировать текущее состояние системы, сравнить с озвученными начальством целями и задачами.
- разработать и представить руководству организации конкретные предложения по улучшению ситуации.
- опробовать изменения на практике.
- спустя время вновь проверить параметры, и по итогам сравнения принять управленческие решения.

Во многих российских компаниях оценкой системы управления сотрудниками не занимаются, поскольку считают это тратой денег. В то же время на западе такие затраты рассматриваются как инвестиции, а потому денег на эти цели не жалеют.

В среде ученых-теоретиков, занимающихся вопросами анализа эффективности системы управления персоналом, нет единого мнения относительно критериев оценки этой системы. Причина в том, что трудовая деятельность работников тесно связана с производственным процессом, экономикой организации и другими факторами. Поэтому для оценки эффективности управления персоналом применяют только качественные показатели, проводят расчет несколькими способами.

Показатели оценки эффективности управления персоналом представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели оценки эффективности управления персоналом [29]

Подход	Какие показатели учитывать при оценке эффективности управления персоналом
Анализ результатов производства	<ul style="list-style-type: none"> - прибыль компании; - затраты на 1 рубль продукции (услуги); - рентабельность организации; - дивиденды на 1 акцию и другое.
Анализ сложности и результативности труда	<ul style="list-style-type: none"> - производительность труда в перерасчете на норму выработки на 1 работника; - общий фонд оплаты труда — его величина в денежном выражении; - темпы роста производительности труда и зарплаты; - удельный вес зарплаты в себестоимости продукции.
Анализ мотивации, социально-психологического климата	<ul style="list-style-type: none"> - текучесть персонала; - уровень квалификации работников; - денежные, временные и иные затраты на обучение работников; - денежные расходы на социальные программы.

Оценить эффективность управления персоналом можно с помощью нескольких методических подходов. Каждый из них требует предварительной подготовки, сбора информации, а иногда и проведения тестирования персонала силами HR-службы или сторонними экспертами.

Экономическая эффективность управления персоналом позволяет проанализировать работу предприятия по реализованным проектам. Обычно

соизмеряются прибыль и затраты, а оценка управления персоналом ведется по таким показателям:

- коэффициент эффективности затрат;
- срок окупаемости затрат;
- годовой экономический эффект и другое.

Показатели социальной эффективности управления персоналом определяют общественный характер труда. Для этого необходимо измерить:

- мотивацию персонала;
- социально-психологический климат в рабочих группах;
- уровень развития человеческих ресурсов в компании.

Организационная эффективность управления персоналом. Для этого оценивается то, как организована трудовая деятельность управленческого и производственного персонала, а также особенности системы управления организацией. Измеряют и оценивают:

- равномерность загрузки персонала;
- нормы управляемости работниками на одного руководителя;
- коэффициент прироста кадров;
- качество управленческого персонала и др.

Оценка эффективности управления персоналом организации необходима для отслеживания ситуации в целом и принятия оперативных и тактических управленческих решений.

Таким образом, для оценки эффективности применяемых методов управления персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности работы предприятия. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности, и ожидания работников, согласованные с целями и задачами предприятия. В то же время полагаться полностью на расчетные показатели неправильно, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой политики, исходя из конкретного состояния дел в организации.

1.3 Инструментарий построения эффективной системы управления персоналом в практике международных и российских компаний

Сегодня успех все больше зависит от инноваций, предпринимательства и других форм творческой деятельности, которая опирается не только на навыки, но и на менее поддающиеся количественной оценке способности, такие как критическое мышление, эмоциональный интеллект и взаимодействие. Организации могут по-разному вознаграждать работников за развитие способностей. Некоторые компании сотрудничают с образовательными структурами и предлагают работникам возможность получить профессиональный сертификат, среднее или высшее образование за счет организации без отрыва от работы.

Сеть ресторанов Chipotle Mexican Grill, в свою очередь, сообщает, что сотрудники, участвующие в программах Guild Education, на 90% более лояльны и имеют более высокие шансы на повышение в должности. Количество ресторанов по отношению к численности населения в России значительно ниже, чем в европейских странах. Так, если в западноевропейских странах на одну тысячу населения приходится 8 заведений общественного питания, то в РФ этот показатель равен единице. Сегодня, множество молодых сотрудников, принадлежащих к поколению Y вышло на работу в рестораны. Часть из них только-только закончила обучение, другая часть скоро приступит к работе. Исследование факторов, влияющих на проблему управления персоналом в сфере ресторанного бизнеса сейчас очень актуальны, так как работодатели ещё не до конца понимают, как работать и выстраивать отношения с представителями нового поколения и в новых условиях после пандемии.

В 2020 году сотрудниками центра талантов и инноваций Misunderstood Millennial Talent было представлено исследование, целью которого было развеять стереотипы относительно низкой лояльности и самовлюблённости молодых сотрудников ресторанного бизнеса.

Авторы также привели некоторые рекомендации по удержанию и мотивации молодых сотрудников в сфере обслуживания. В первую очередь рекомендуется создать площадку для взаимодействия и общения сотрудников. Так, итальянский ресторан *Piadineria Ripamonti* открыл специальную площадку для обмена идеями среди сотрудников. Первоначально группа состояла из менее 10 инициативных работников, но по прошествии года работы количество участников выросло до 500 человек. Участники сообщества не разделены никакими рамками, будь то пол, возраст или другие характеризующие признаки. Единственное условие для вступления в группу – инициативность и желание работать. Опыт компании показал, что инициативные сообщества подобного рода помогают не только наладить атмосферу внутри коллектива, но и ускоряют процессы принятия решений в организации. А.Ф. Гришков, также предлагал хвалить сотрудников за заслуги. На примере компании *Restaurant Nala* раскрывается важность признания персонала. Компания прилагает не малые усилия к поощрению и нематериальной мотивации своих сотрудников. Так, любой работник имеет право наградить своего коллегу «Наградой похвалы», написав начальству письмо о его заслугах. Помимо наград, в организации работает централизованная система обратной онлайн-связи, с помощью которой сотрудники могут не только эффективно коммуницировать, но и благодарить друг друга. В 2021 году компания PwC в соавторстве с несколькими университетами опубликовала исследование, на проведение которого ушло два года. В рамках исследования был проведён массовый опрос, включающий 44 000 респондентов со всего мира ресторанного бизнеса, а также 300 интервью и 30 фокус-групп. Исследование выявило ряд факторов, влияющих на эмоциональную связь сотрудников с организацией, а, следовательно, и на удержание персонала. Факторы были разделены на 4 основные группы:

1. Баланс:

- баланс между работой и личной жизнью;
- степень влияния рабочей нагрузки;

- возможность регулирования и управления объёмом рабочей нагрузки.

2. Степень привлекательности рабочего места и возможности для развития:

- работа должна быть интересной и значимой. Сотрудник должен ощущать свою важность и значимость для компании;

- поддержка профессионального развития. Компания должна предоставлять возможности для личного и профессионального развития персонала, а также поощрять инициативу;

- осведомлённость о перспективах и возможность влиять на них. Компания должна осведомлять подчинённых о том, чего они могут достичь и что для этого необходимо сделать.

3. Люди и команда:

- команда. Коллеги, находящиеся на единой ступени в иерархии компании;

- менторы и наставники. Организация предоставляет сотрудникам разного возраста и различного уровня в иерархической цепочке найти общий язык, посредством введения кураторских программ;

- дружелюбная атмосфера в коллективе. Отлаженная организационная культура – ключ к сплочённости. Молодым людям необходимо чувствовать взаимосвязь с коллективом, ощущать себя частью чего-то большего и важного.

4. Конкурентная заработная плата, возможности трудоустройства и карьерного роста:

- справедливая и своевременная оплата труда гарантия финансовой стабильности;

- возможности трудоустройства и прозрачность относительно перспективы карьерного роста в организации дают сотрудникам уверенность в завтрашнем дне.

На основе этих факторов PwC выделили 3 драйвера, способствующие удержанию сотрудников в компании:

- процветание. Здесь речь идёт о возможностях развития как ресторана в целом, так и каждого сотрудника по-отдельности;
- приверженность компании. Лояльные сотрудники – счастливые сотрудники;
- удовлетворённость сотрудников относительно рабочих процессов. Возможность повлиять на условия своего труда, сделать их более комфортными, увеличивает трудоспособность персонала.

Исследователи из PwC вывели ряд рекомендаций для работодателей ресторанного бизнеса. Они советуют сконцентрировать внимание на следующих аспектах внутри рабочих процессов организации:

- гибкий рабочий график. Исследования показали, что порядка 15% мужчин и 20% женщин, работающих в PwC, готовы пожертвовать частью заработной платы и скоростью темпа продвижения по карьерной лестнице в обмен на гибкий рабочий график. Рекомендуется провести в компании опрос, с целью выявления аналогичных предпочтений среди работников. В случае, если среди сотрудников будет большой % желающих работать в свободных условиях, стоит пересмотреть политику компании и предоставить подчинённым возможность отрабатывать меньшее количество часов в обмен, на меньшую заработную плату;
- использование новейших технологий. Для миллениалов и последующих поколений технологии являются неотъемлемой частью жизни. Чем более автоматизированными будут рабочие процессы в организации, тем продуктивнее сотрудники будут работать;
- прозрачная политика вознаграждения. Чем осведомлённые работники, тем они спокойнее. Чтобы сотрудники чётко знали, за что они могут получить прибавку, а за что – выговор, необходимо сделать систему вознаграждений и компенсаций максимально прозрачной. Избежание

финансовой неопределённости, персоналу ощутить спокойствие и стабильность;

- высокий уровень доверия и общения среди подчинённых. Необходимо выстроить систему коммуникаций в организации, подчёркивающую важность совместной работы. Создание системы менторов и наставников, от которых молодые сотрудники всегда смогут получить обратную связь, поможет наладить климат в рабочем коллективе.

- мобильность персонала. Согласно исследованию, более 37% сотрудников мечтают поработать за рубежом. Программы долгосрочной и краткосрочной мобильности персонала, стажировки или курсы повышения квалификации за пределами родного города повысят уровень лояльности и вовлечённости сотрудников;

- обратная связь. Не рекомендуется экономить энергию и ресурсы в вопросах взаимодействия с подчинёнными. Необходимо слушать своих работников и давать им своевременную обратную связь. Во-первых – миллениалам важно осознавать их значимость для компании, а во-вторых – они могут стать генераторами нестандартных идей и решений, полезных для организации.

- умение разделять и властвовать. Важно различать влияние на разные группы людей. Необходимо помнить о том, что у разных групп людей совершенно разные стимулы к работе. Особенно это важно учитывать в тех коллективах, где собраны люди разных возрастов. Так, миллениалы склонны к мыслям об увольнении в том случае, когда не ощущают свою значимость. В то же время, для людей старшего поколения деньги являются куда более значимым мотиватором, чем похвала;

В сентябре 2020 года компания Deloitte & Touche CIS провела международное исследование, в котором приняли участие порядка 8 000 молодых людей в возрасте до 35 лет. В исследовании также приняли участие 300 молодых специалистов из России. Анализируя исследование в целом, было отмечено, что самой перспективной поколение Y считает работу в

технологической и телекоммуникационной отраслях экономики. По данным опроса, работу в сфере высоких технологий, СМИ и телекоммуникаций молодёжь считает самой интересной и перспективной с точки зрения профессионального развития. 33% среди всех опрошенных считают, что именно в этих сферах присутствует наибольшее количество возможностей для развития. Эта цифра в три раза превышает аналогичные показатели в сфере производства продуктов питания (10%), оказавшейся на втором месте.

Эти данные позволяют сделать вывод о том, что развитие технологий и коммуникационных сетей делает работу в креативных индустриях, к которым относятся и СМИ, и телекоммуникации, и информационные технологии, всё более и более привлекательной для молодёжи. В процессе анализа четырёх, вышеупомянутых, источников, был выделен ряд общих факторов, которые оказывают воздействие на вовлеченность, лояльность и удержание персонала, принадлежащего к поколению Y, в бизнес сфере: профессиональное развитие; финансовая стабильность; чувство собственной значимости; атмосфера внутри рабочего коллектива.

Таким образом, выделим ключевые факторы, влияющих на проблему управления персоналом в сфере ресторанного бизнеса: заработная плата, находящаяся выше среднего уровня; финансовые и нефинансовые поощрения за различные достижения; создание условий работы гибким графиком и дистанционных работ; создание плана замены ключевых работников; создание условий для развития ключевых работников; реализация денежных бонусов для особо успешных работников; предоставление полной и достоверной информации на этапе привлечения персонала, в отношении оплаты труда, рабочих условий, функционалу и т.д.; разработка полноценного социального пакета.

Глава 2. Оценка эффективности системы управления персоналом на примере компании ООО «Бургер Рус»

2.1 Организационно-экономическая характеристика и кадровый потенциал компании ООО «Бургер Рус»

ООО "Бургер Рус" ИНН 7719723690 ОГРН 1097746274009 зарегистрировано 06.05.2009 по юридическому адресу 119002, город Москва, ул. Арбат, д.29. Статус организации: действующая. Руководителем является генеральный директор Медовый Дмитрий.

Основной вид деятельности: деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (56.10), а также:

- обеспечение продукцией питания гостей;
- увеличение ассортимента производимой продукции;
- поддержание и совершенствование качества услуг и продукции;
- оказание услуг по конкурентоспособным ценам;
- взаимодействие с поставщиками для выстраивания долгосрочных взаимовыгодных отношений;
- обеспечение качественного уровня сервиса;
- получение прибыли.

В рамках анализа деятельности ресторана установлено, что ресторан «Бургер Рус» – это отличное место для проведения веселого вечера с друзьями, обеда с семьей, а также для организации небольших мероприятий. Миссия ресторана – максимум внимания каждому гостю с тем, чтобы его пребывание было приятным и комфортным. Для исследования выбрано предприятие г. Москвы

Обслуживание гостей в ресторане «Бургер Рус» включает в себя следующие бизнес-процессы: встреча, помощь в выборе стола, предоставление меню, формирование заказа, предоставление блюд и напитков, обслуживание гостей на протяжении пребывания в ресторане, а также после его окончательного расчета.

Оценить деятельность бренда компании ООО «Бургер Рус» по аспектам маркетинг-микса возможно по вторичным источникам, так как именно метод исследования вторичной информации наиболее экономичен.

Проведем оценку внутренней среды бренда компании ООО «Бургер Рус». В апреле-июне 2021 году наблюдается снижение потока клиентов компании «Бургер Рус» (рис. 1).



Рисунок 1 – Число клиентов компании «Бургер Рус», 2021 год

Источник: составлено автором

Целевой аудиторией ресторана «Бургер Рус» являются социально активные мужчины и женщины в возрасте от 20 до 40 лет, жители мегаполисов, со средним и высоким доходом, стильные, заядлые путешественники, умеющие наслаждаться жизнью и каждым позитивным моментом, в сферу интересов которых входят: гастрономия, путешествия, фотография, коктейли, мода.

Главной целью ООО «Бургер Рус» на данный момент является максимизация текущей прибыли, используя стратегию глубокого проникновения на рынок путем продажи услуг ресторана высокого уровня качества по средним ценам по сравнению с конкурентами. Для того чтобы цель соответствовала стратегии необходимо более четко продумать качественно-ценовое позиционирование пекарни на рынке, тогда применение стратегии станет более эффективным и позволит получить действительно больше прибыли.

Основной задачей структуры управления рестораном «Бургер Рус»

считается установление взаимоотношений полномочий, которые непосредственно, связывают высшее руководство с наиболее низшими уровнями сотрудников. Данные отношения устанавливаются при помощи делегирования, которое означает передачу полномочий, а также задач лицу, принимающему на себя ответственности за их выполнение.

На рисунке 2 представлена организационная структура ресторана «Бургер Рус», и она является линейно-функциональной.

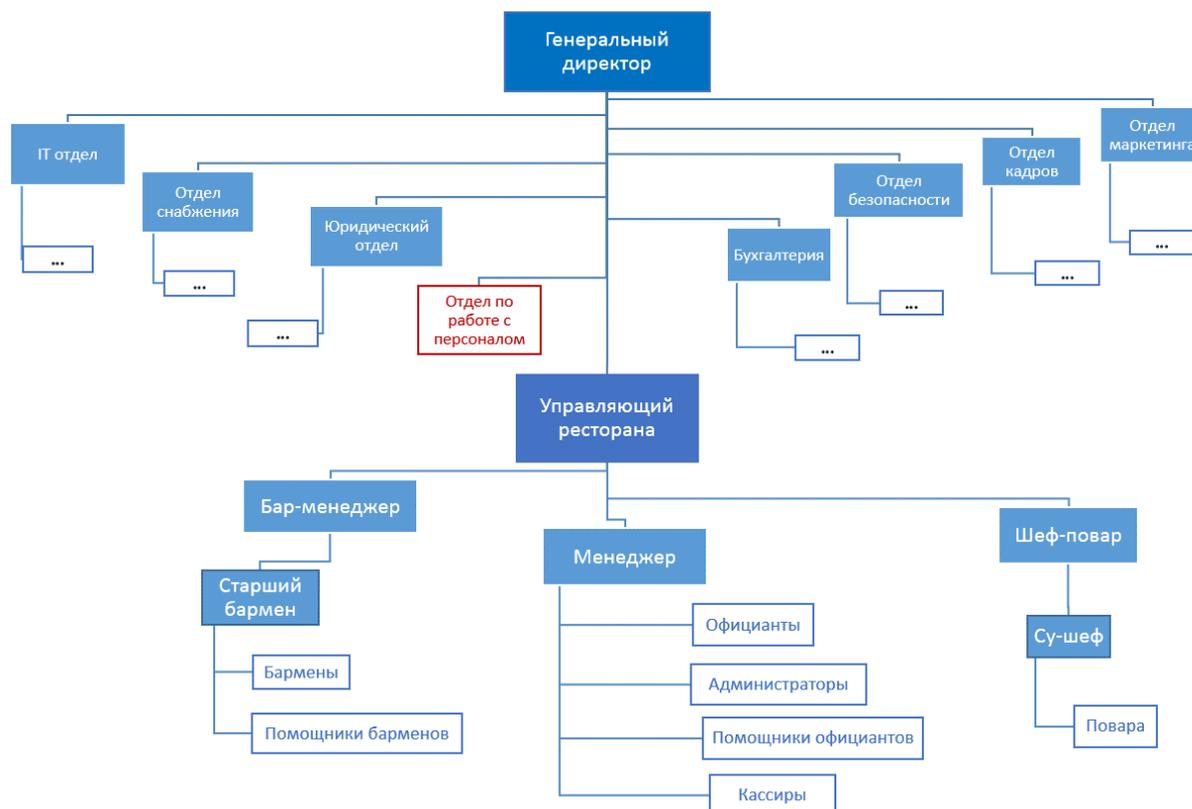


Рисунок 2 – Структура управления ресторана ООО «Бургер Рус»

Руководитель каждого подразделения обеспечивает руководство отделов, находящихся в его непосредственном подчинении, согласно всем видам деятельности. Данная структура базируется на принципе единства распределения трудовых поручений, по которому, правом отдавать распоряжения обладает исключительно вышестоящая инстанция. Соблюдение данного принципа должно обеспечивать единство управления. Существующая организационная структура создается в результате формирования аппарата управления из взаимоподчиненных служб в образе иерархической лестницы, то есть каждый человек, находящийся в подчинении имеет одного руководителя, а

руководитель, в свою очередь, несколько подчиненных. Она имеет ряд преимуществ:

- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности своих подразделений;
- обеспечение принципа единоначалия, что способствует повышению эффективности использования персонала;
- такая структура повышает ответственность руководителя предприятия за конечный результат деятельности.

Но данная структура управления не лишена недостатков:

- ответственность за получение прибыли ложится на директора предприятия;
- замедляется процесс принятия и реализации решения;
- усложняется согласованность действий функциональных подразделений. Так, вопросы, возникающие между бухгалтерией, производством, отделом закупок, складом сырья и готовой услуг ресторана, выносятся на уровень руководителя предприятия. Это снижает оперативность текущей работы. Обособленность работников различных функциональных подразделений замедляет реакцию предприятия на изменение внешней среды.

В ресторане «Бургер Рус» на управляющего возложена ответственность за работу предприятия. Управляющий осуществляет хозяйственную и финансовую деятельность, производит контроль за культурой обслуживания гостей, оценивает качество выпускаемых блюд, состояние учета, контроля и сохранность материальных ценностей, осуществляет соблюдение трудового законодательства, приказов и должностных инструкций. Управляющий рестораном обладает теми же правами, что и руководитель организации, он обеспечивает грамотное и четкое снабжение предприятия необходимым сырьем, продуктами, полуфабрикатами, а также предметами материально-технического оснащения и т.д. В качестве основной задачи управляющего выступает контроль качества производства, обслуживания, организация стажировки нового сотрудника и введение его в должность, разрешение

конфликтных ситуаций, и многое другое.

Шеф-повар в ресторане несет полную ответственность за производственную деятельность организации, под непосредственным руководством которого производится контроль по соблюдению технологических карт, приготовления блюд, их оформления. Также осуществляется контроль готовых блюд, а кроме того, разработка и формирование рецептур новых блюд и внедрение их в меню ресторана. Также шеф-повар обеспечивает соблюдение правил санитарии и личной гигиены, охраны труда и техники безопасности. В обязанности шеф-повара включается и формирование отчетов по использованию товарно-материальных ресурсов.

Менеджер ресторана осуществляет руководство над деятельностью официантов, барменов, технического персонала. В должностные функции менеджера входят: контроль сотрудников по соблюдению обслуживания ресторана, соблюдения внутреннего распорядка, личной гигиены, внешнего вида, обслуживания гостей и т.д. На протяжении рабочего дня, менеджер находится в зале заведения, контролирует поддержание чистоты и порядка, следит за культурой обслуживания гостей и правилами подачи блюд. Также, менеджер организует работу подчиненных сотрудников и формирует графики их работы. Менеджер имеет право не допустить сотрудников к работе в случае нарушения должностных обязанностей. Руководители подразделений ресторана ООО «Бургер Рус» находятся в подчинении у управляющего, но у них также имеется право самостоятельно решать возникающие вопросы и принимать соответствующие решения.

Проведем анализ финансового состояния компании по показателям бухгалтерского баланса.

Согласно данным таблицы 4, в период с 2019 года по 2021 год стоимость внеоборотных активов ООО «Бургер Рус» показала увеличение: отклонение показателя 2020 года от показателя 2019 года составило 161874 тыс. руб. или 38,33 %. В 2021 г. стоимость внеоборотных активов увеличилась на 44958 тыс. руб., таким образом, в 2021 году стоимость внеоборотных активов увеличилась

на 7,70 %. Изменение стоимости внеоборотных активов как в 2020 г., так и в 2021 г., обусловлено увеличением стоимости нематериальных активов и основных средств.

Таблица 4 – Агрегированный баланс ООО «Бургер Рус» за 2019 – 2021 гг.

Показатели	2019	2020	2021	Абс.изм., тыс.руб.		Темпы роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Актив:							
Внеоборотные активы	422354	584228	629186	161874	44958	138,33	107,70
Оборотные активы	277873	294330	259018	16457	-35312	105,92	88,00
Баланс	700227	878558	888204	178331	9646	125,47	101,10
Пассив:							
Капитал и резервы	239367	248250	266913	8883	18663	103,71	107,52
Долгосрочные обязательства	279865	422148	412529	142283	-9619	150,84	97,72
Краткосрочные обязательства	180995	208160	208762	27165	602	115,01	100,29
Баланс	700227	878558	888204	178331	9646	125,47	101,10

В динамике активов ООО «Бургер Рус» наблюдается увеличение доли внеоборотных активов, стоимость которых увеличилась с 422354 тыс. руб. до 629186 тыс. руб. Стоимость оборотных активов за исследуемый период сократилась с 277873 тыс. руб. в 2019 г. до 259018 тыс. руб. в 2021 г.

Можно наблюдать в пассивной части рост капитала и резервов и сокращение краткосрочных и долгосрочных обязательств предприятия в 2021 г. после прироста в 2020 г.

Результаты расчета показателей финансового состояния ООО «Бургер Рус» представлены в таблице 5.

В соответствии с данными таблицы 5, коэффициент капитализации ООО «Бургер Рус» в течение рассматриваемого периода был больше нормативного значения. Так, он составил 1,93 в 2019 г., в 2020 г. коэффициент увеличился до 2,54 и сократился в 2021 г. до 2,33. Коэффициент обеспеченности оборотных активов ООО «Бургер Рус» собственными источниками финансирования в течение исследуемого периода существенно ниже нормативного значения: в 2019 г. значение коэффициента составило -0,66; в 2020 г. он сократился до -1,14

и вновь сократился до -1,40 в 2021 г. Таким образом, ООО «Бургер Рус» не хватает собственных источников финансирования оборотных активов.

Таблица 5 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Бургер Рус» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	Значение показателя			
	Рекомендуемое	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1. Коэффициент капитализации, руб./руб.	$\leq 1,5$	1,93	2,54	2,33
2. Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными источниками финансирования, руб./руб.	$\min 0,1; \text{opt} \geq 0,5$	-0,66	-1,14	-1,40
3. Коэффициент финансовой независимости (автономии), руб./руб.	$0,4 \leq U_3 \leq 0,6$	0,34	0,28	0,30
4. Коэффициент финансирования, руб./руб.	$\geq 0,7; \text{opt} \approx 1,5$	0,52	0,39	0,43
5. Коэффициент финансовой устойчивости, руб./руб.	$\geq 0,6$	0,74	0,76	0,76
6. Коэффициент концентрации заемного капитала, руб./руб.	$0,4 \leq U_6 \leq 0,6$	0,66	0,72	0,70
7. Коэффициент банковской задолженности, руб./руб.	–	1,21	1,90	1,72
8. Коэффициент привлечения долгосрочных инвестиций, руб./руб.	–	0,54	0,63	0,61

Коэффициент финансовой независимости в течение исследуемого периода не удовлетворяет нормативному требованию: коэффициент составил 0,34 в 2019 г., в 2020 г. сократился до 0,28 и незначительно вырос до 0,30 в 2021 г. Проанализируем основные финансовые результаты деятельности ООО «Бургер Рус» за период с 2019-2021 гг.

Согласно представленным в таблице 6 данным, в 2019 г. выручка от реализации составляла 764767 тыс. руб. В 2020 г. она сократилась на 15,32 % или на 117153 тыс. руб. и составила 647614 тыс. руб. В 2021 г. произошел незначительный прирост выручки – она увеличилась на 0,25 % или на 1588 тыс. руб. и достигла на конец исследуемого периода 649202 тыс. руб.

Таблица 6 – Динамика основных финансовых показателей деятельности ООО «Бургер Рус» за 2019-2021 гг.

Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютное отклонение, тыс. руб.		Темп роста, %	
	2019 г	2020 г	2021 г	2020/2019 гг	2021/2020 гг	2020/2019 гг	2021/2020 гг
Выручка	764 767	647 614	649202	-117153	1588	84,68	100,25
Себестоимость продаж	196407	274657	271014	78250	-3643	139,84	98,67
Валовая прибыль	568360	372957	378188	-195403	5231	65,62	101,40
Коммерческие расходы	354770	243684	241129	-111086	-2555	68,69	98,95
Управленческие расходы	105625	43506	44112	-62119	606	0,00	0,00
Прибыль (убыток) от продаж	107965	85767	92947	-22198	7180	79,44	108,37
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0		
Проценты к получению	1077	5140	4218	4063	-922	477,25	82,06
Проценты к уплате	34642	35393	36001	751	608	102,17	101,72
Прочие доходы	1774	1231	1909	-543	678	69,39	155,08
Прочие расходы	27610	43503	41105	15893	-2398	157,56	94,49
Прибыль (убыток) до налогообложения	48564	13242	21968	-35322	8726	27,27	165,90
Текущий налог на прибыль	4804	4359	4394	-445	35	90,74	100,80
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	43760	8883	17574	-34877	8691	20,30	197,84

Себестоимость продаж в 2019 г. составляла 196407 тыс. руб. В 2020 г. произошел рост себестоимости продаж на 78250 тыс. руб. или 39,84 % по сравнению с уровнем 2019 г. В 2021 г. себестоимость продаж незначительно сократилась – на 1,33 % или 3643 тыс. руб. и составила по итогам 2021 г. 271014 руб. Чистая прибыль ООО «Бургер Рус» в 2019 г. составляла 43760 тыс. руб. В 2020 г. чистая прибыль компании сократилась на 34877 тыс. руб. или 79,70 % и составила 8883 тыс. руб. В 2021 г. чистая прибыль ООО «Бургер Рус» увеличилась на 8691 тыс. руб. или 97,84 % и составила 17574 тыс. руб. На

основе данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах определим величину и оценим динамику коэффициентов, характеризующих эффективность деятельности организации. Динамику показателей рентабельности деятельности ООО «Бургер Рус» в 2019-2021 гг. иллюстрирует рисунок 3.

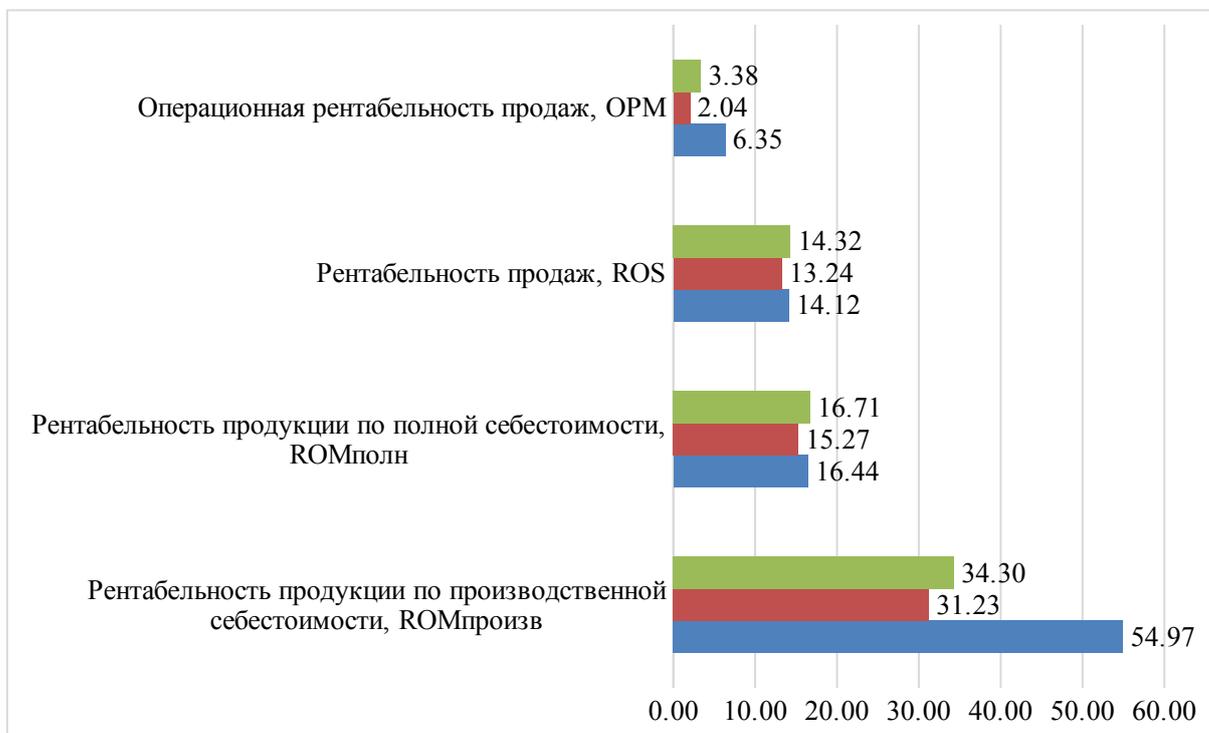


Рисунок 3 – Динамика показателей рентабельности ООО «Бургер Рус»

Рентабельность продукции ООО «Бургер Рус» по производственной себестоимости составляла в 2019 г. 54,97 %. В 2020 г. произошло снижение рентабельности продукции по производственной себестоимости до 31,23 %. В 2021 г. показатель увеличился до 34,30 %. Таким образом, за исследуемый период рентабельность продукции ООО «Бургер Рус» по производственной себестоимости сократилась на 20,67 %.

Рентабельность продукции ООО «Бургер Рус» по полной себестоимости в 2019 г. составляла 16,44 %. В 2020 г. уровень рентабельности продукции по полной себестоимости сократился и составил 15,27 %. В 2021 г. наблюдается рост рентабельности продукции ООО «Бургер Рус» по полной себестоимости – до 16,71 %. Таким образом, за исследуемый период рентабельность продукции ООО «Бургер Рус» по полной себестоимости возросла на 0,27 %.

Рентабельность продаж ООО «Бургер Рус» в 2019 г. составляла 14,12 %. В 2020 г. произошло снижение рентабельности продаж до 13,24 %. В 2021 г. уровень рентабельности продаж ООО «Бургер Рус» увеличился до 14,32 %. Таким образом, за исследуемый период рентабельность продаж ООО «Бургер Рус» увеличилась на 0,20 %.

В 2019 г. уровень операционной рентабельности продаж ООО «Бургер Рус» составлял 6,35 %. В 2020 г. произошло сокращение операционной рентабельности продаж до 2,04 %. В 2021 г. в результате роста операционная рентабельность продаж ООО «Бургер Рус» достигла 3,38 %.

Рисунок 4 иллюстрирует динамику показателей рентабельности капитала ООО «Бургер Рус».

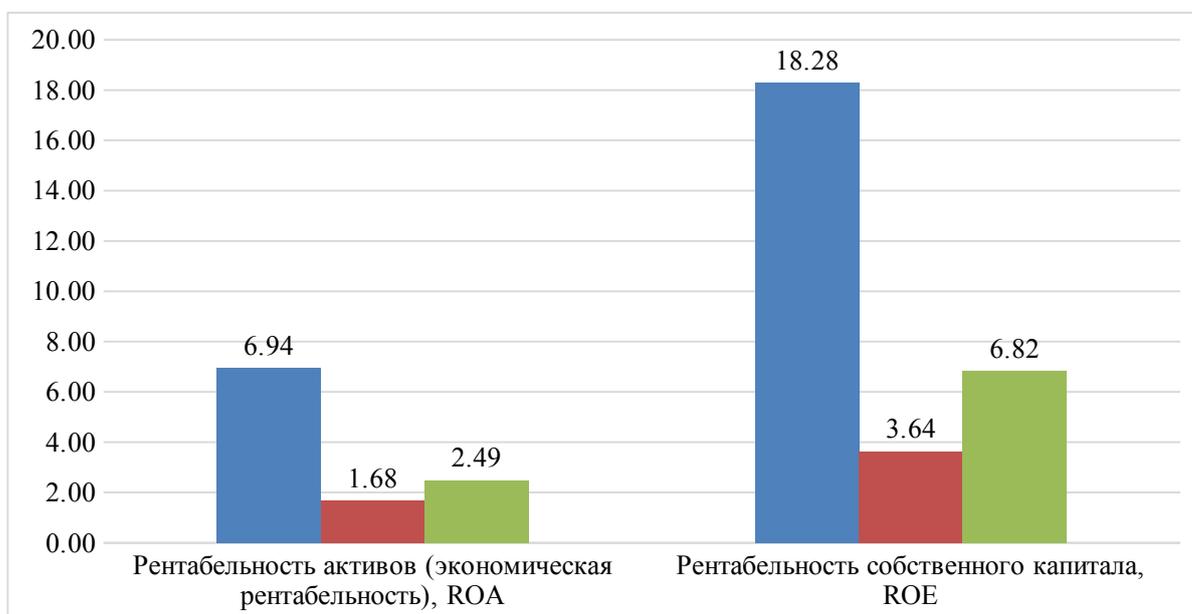


Рисунок 4 – Динамика показателей рентабельности капитала ООО «Бургер Рус»

В 2021 г. рентабельность активов ООО «Бургер Рус» увеличилась до 2,49 %. Таким образом, за исследуемый период рентабельность активов предприятия сократилась на 4,45 %. Рентабельность собственного капитала ООО «Бургер Рус» в 2019 г. составляла 18,28 %. Это высокий для отрасли показатель. В 2020 г. уровень рентабельности собственного капитала компании существенно сократился и составил 3,64 %. В 2021 г. уровень рентабельности собственного капитала ООО «Бургер Рус» увеличился до 6,82 %. В результате за исследуемый период рентабельность собственного капитала ООО «Бургер

Рус» сократилась на 11,46 %.

Таким образом, показатели рентабельности капитала ООО «Бургер Рус» демонстрируют снижение. Это свидетельствует о значительном сокращении эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия по сравнению с 2019 г.

Основным направлением функционирования системы управления персоналом ООО «Бургер Рус» является повышение полезной отдачи от применения трудовых ресурсов. Реализация целей и задач кадрового управления проводится посредством кадровой политики. Главный объект функционирования системы управления персоналом представляется в лице персонала (кадров) компании. Квалификация сотрудников, их профессиональная подготовка, деловые качества в значительной мере оказывают влияние на производственную эффективность.

Численный состав ООО «Бургер Рус» регламентируется штатным расписанием, которое устанавливает штатную численность, состав должностей и размер оплаты труда. Для проведения оценки в отношении каждого сотрудника используются определенные показатели, условно подразделяемые на следующие критерии в виде: эффективности работы; профессиональных способностей; личностных качеств. Оценку кадрового потенциала мы рассмотрим далее.

Рациональное использование кадров ресторана ООО «Бургер Рус» является неременным условием, обеспечивающим бесперебойность производственного процесса и успешное выполнение производственных планов. В целях анализа все сотрудники рассматриваются в виде промышленно-производственного и непромышленного персонала.

Причинами увеличения размера фонда оплаты труда является рост в нем доли социальных выплат, связанных с больничными листами по временные потери нетрудоспособности, а также сумм премиальных выплат. Кроме того, на рост данного фонда оказывают влияние командировочные расходы или иные выплаты, не имеющие прямого отношения к выпуску продукции, выполнению

работ. Проанализируем показатели состава, структуры и движения персонала компании. Структура персонала ООО «Бургер Рус» и ее динамика за анализируемый период представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика структуры персонала ООО «Бургер Рус» за 2019-2021 гг., чел.

Категория	2019		2020		2021	
	кол-во, чел	удельный вес, %	кол-во, чел	удельный вес, %	кол-во, чел	удельный вес, %
руководители	8	12,50	8	11,59	8	10,13
специалисты	27	42,19	30	43,48	32	40,51
рабочие	29	45,31	31	44,93	39	49,37
Итого	64	100	69	100,00	79	100,00

В 2021 г. количество сотрудников компании составило 79 человек, увеличившись по сравнению с 2019 г. на 15 человек. Численность руководителей компании составила 8 человек, численность специалистов – 32 человека, численность рабочих и служащих – 39 человек.

Перейдем к оценке структуры персонала по гендерному признаку.

Таблица 8 – Структура персонала ООО «Бургер Рус» по гендерному признаку за 2019-2021 гг., чел.

Годы	Женщины		Мужчины		Всего сотрудников	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
2019	26	40,63	38	59,38	64	100
2020	31	44,93	38	55,07	69	100
2021	34	43,04	45	56,96	79	100

Из данных таблицы 8 видно, что в гендерной структуре сотрудников ООО «Бургер Рус» преобладают мужчины, однако, доля персонала мужского пола постепенно сокращается. Так, численность мужчин выросла за два года с 38 до 45 человек, но их доля в общей численности персонала сократилась. Гендерную структуру персонала ООО «Бургер Рус» за исследуемый период иллюстрирует рисунок 5

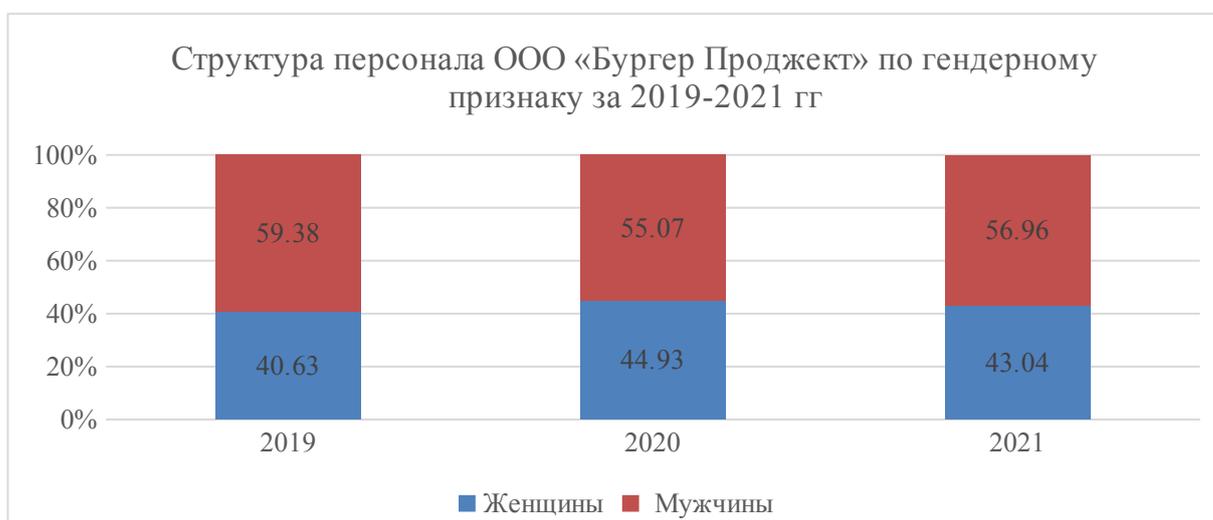


Рисунок 5 – Гендерная структура персонала ООО «Бургер Рус» в 2019-2021 гг.

В 2021 г. доля мужчин в структуре персонала компании незначительно увеличилась – до 56,96 %. Соответственно, произошло незначительное сокращение доли женщин до 43,04 %. В целом наблюдается рост доли женщин в структуре персонала с 40,63 % до 43,04 % и сокращение доли мужчин с 59,38 % до 56,96 %. В таблице 9 представлена структура квалификационного уровня персонала.

Таблица 9 – Структура ООО «Бургер Рус» по квалификационному уровню персонала за 2019-2021 гг., чел.

Показатель	2019		2020		2021		Абс. изм., чел.		Темпы роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Сотрудники, имеющие среднее образование	5	7,81	5	7,25	4	5,06	0	-1	100,00	80,00
Сотрудники, имеющие средне-специальное образование	38	59,38	34	49,28	37	46,84	-4	3	89,47	108,82
Сотрудники, имеющие высшее образование	21	32,81	30	43,48	38	48,10	9	8	142,86	126,67
Итого:	64	100	69	100	79	100	5	10	107,81	114,49

В 2021 г. численность сотрудников ООО «Бургер Рус» со средним специальным образованием увеличилась до 37 человек. Доля сотрудников со средним специальным образованием в структуре персонала сократилась до

46,84 %. Рисунок 6 иллюстрирует образовательную структуру персонала ООО «Бургер Рус».



Рисунок 6 – Образовательная структура персонала ООО «Бургер Рус» в 2019-2021 гг.

В 2021 г. численность сотрудников ООО «Бургер Рус» с высшим образованием увеличилась до 38 человек. Доля сотрудников с высшим образованием в структуре персонала увеличилась до 48,10 %. В таблице 10 представлены данные по возрастной структуре персонала организации.

Таблица 10 – Возрастная структура персонала ООО «Бургер Рус», чел.

Возрастная группа	2019		2020		2021		Абс.изм., чел.		Темпы роста, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
От 20 до 30 лет	25	39,06	27	39,13	34	43,04	2	7	108,00	125,93
От 31 до 40 лет	18	28,13	20	28,99	22	27,85	2	2	111,11	110,00
От 41 до 50 лет	12	18,75	13	18,84	13	16,46	1	0	108,33	100,00
Старше 51 года	9	14,06	9	13,04	10	12,66	0	1	100,00	111,11
Итого:	64	100	69	100	79	100	5	10	107,81	114,49

Рисунок 7 иллюстрирует возрастную структуру персонала ООО «Бургер

Рус».

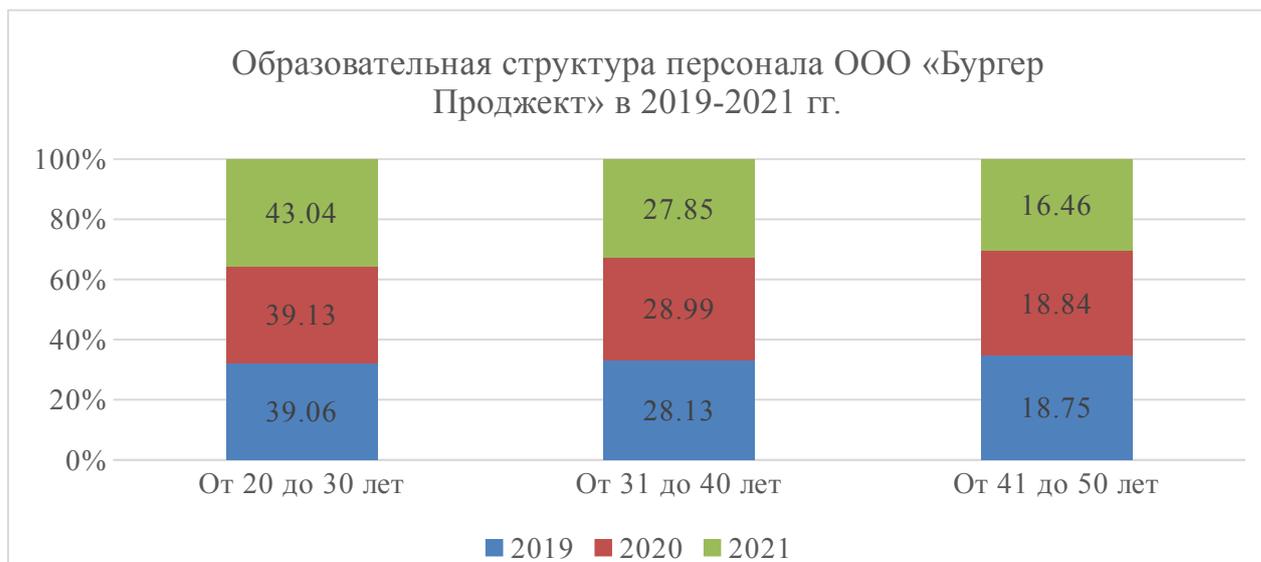


Рисунок 7 – Возрастная структура персонала ООО «БУРГЕР РУС» в 2019-2021 гг.

По данным таблицы 9, численность сотрудников в возрасте до 30 лет в 2019 г. составляла 25 человек. Доля сотрудников в возрасте до 30 лет в структуре персонала составляла в 2019 г. 39,06 %. В 2020 г. численность сотрудников в возрасте до 30 лет увеличилась до 27 человек. При этом доля сотрудников в возрасте до 30 лет в структуре персонала увеличилась до 39,13 %. В 2021 г. численность сотрудников ООО «Бургер Рус» в возрасте до 30 лет увеличилась до 34 человек. Доля сотрудников в возрасте до 30 лет в структуре персонала увеличилась до 43,04 %.

Численность сотрудников в возрасте от 31 до 40 лет в 2019 г. составляла 18 человек. Доля сотрудников в возрасте от 31 до 40 лет в структуре персонала составляла в 2019 г. 28,13 %. В 2020 г. численность сотрудников в возрасте от 31 до 40 лет увеличилась до 20 человек. При этом доля сотрудников в возрасте от 31 до 40 лет в структуре персонала увеличилась до 28,99 %. В 2021 г. численность сотрудников ООО «Бургер Рус» в возрасте от 31 до 40 лет увеличилась до 22 человек. Доля сотрудников в возрасте от 31 до 40 лет в структуре персонала сократилась до 27,85 %.

Численность сотрудников в возрасте от 41 до 50 лет в 2019 г. составляла 12 человек. Доля сотрудников в возрасте от 41 до 50 лет в структуре персонала

составляла в 2019 г. 18,75 %. В 2020 г. численность сотрудников в возрасте от 41 до 50 лет увеличилась до 13 человек. При этом доля сотрудников в возрасте от 41 до 50 лет в структуре персонала увеличилась до 18,84 %. В 2021 г. численность сотрудников ООО «Бургер Рус» в возрасте от 41 до 50 лет осталась неизменной и составила 13 человек. Доля сотрудников в возрасте от 41 до 50 лет в структуре персонала сократилась до 16,46 %.

Численность сотрудников ООО «Бургер Рус» в возрасте от 51 года в 2019 г. составляла 9 человек. Доля сотрудников в возрасте от 51 года в структуре персонала составляла в 2019 г. 14,06 %. В 2020 г. численность сотрудников в возрасте от 51 года также составила 9 человек. При этом доля сотрудников в возрасте от 51 года в структуре персонала сократилась до 13,04 %. В 2021 г. численность сотрудников ООО «Бургер Рус» в возрасте от 51 года увеличилась до 10 человек. Доля сотрудников в возрасте от 51 года в структуре персонала сократилась до 12,66 %.

Необходимо сделать акцент на внешних факторах, подрывающих успех деятельности фирмы, а также учесть возможный спад покупательной способности предприятий и скорректировать в соответствии с этим план по обороту услуг.

2.2 Оценка трудовых ресурсов и функционирования системы управления персоналом

Одним из ключевых показателей эффективности управления персоналом является анализ движения персонала. Стабильность кадрового состава позволяет наращивать кадровый потенциал предприятия за счет повышения квалификации сотрудников, и, таким образом, избежать дополнительных расходов на подбор и найм персонала.

Рассмотрим динамику движения кадров ООО «Бургер Рус» за исследуемый период (таблица 11).

Таблица 11 – Динамика численности персонала ООО «Бургер Рус» за 2019-2021 годы, чел.

Показатели	2019	2020	2021	Абс. изм., чел.		Темпы роста, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
Численность сотрудников на начало года	62	66	72	4	6	106,45	109,09
Численность сотрудников на конец года	66	72	86	6	14	109,09	119,44
Среднесписочная численность сотрудников	64	69	79	5	10	107,81	114,49
Принято на работу	8	13	26	5	13	162,50	200,00
Выбыло, в том числе:	4	7	12	3	5	175,00	171,43
- по собственному желанию	4	7	12	3	5	175,00	171,43
- уволено за нарушения	0	0	0	0	0	-	-

По данным таблицы 22, в начале 2019 г. численность персонала составляла 62 человека. В течение 2019 г. на работу было принято 8 человек, уволились по собственному желанию 4 человека. Среднесписочная численность сотрудников составила в 2019 г. 64 человека. На конец 2019 г. численность персонала составила 66 человек.

Соответственно, в начале 2020 г. численность персонала составила 66 человек. В течение 2020 г. было принято в компанию 13 человек, в течение года по собственному желанию уволились 7 человек. В результате среднесписочная численность персонала в 2020 г. составила 69 человек. На конец 2020 г. численность персонала составила 72 человека.

На начало 2021 г. численность персонала составляла 72 человека. В течение 2021 г. на работу было принято 26 человек, уволились по собственному желанию 12 человек. Среднесписочная численность сотрудников составила в 2021 г. 79 человек. На конец 2021 г. численность персонала составила 86 человек. В таблице 12 представлены показатели движения кадров ООО «Бургер Рус» в 2019-2021 гг. Коэффициент стабильности кадров в 2019 г. составил 90,63 %. В 2020 г. коэффициент стабильности кадров сократился до 85,51 %. В 2021 г. произошло дальнейшее сокращение коэффициента стабильности кадров до 75,95 %.

Таблица 12 – Показатели движения кадров ООО «Бургер Рус», чел.

Показатели	2019	2020	2021	Абс. изменение	
				2020/ 2019	2021/ 2020
Коэффициент стабильности кадров	90,63	85,51	75,95	-5,12	-9,56
Коэффициент оборота по приему работников, %	12,50	18,84	32,91	6,34	14,07
Коэффициент оборота по выбытию работников, %	6,25	10,14	15,19	3,89	5,04
Коэффициент текучести кадров	6,25	10,14	15,19	3,89	5,04

В 2019 г. коэффициент текучести кадров составил 6,25 %. В 2020 г. коэффициент текучести кадров увеличился до 10,14 %. В 2021 г. коэффициент текучести кадров вновь увеличился до 15,19 %. Среди причин увольнения многие сотрудники называют тяжелые условия труда, низкий уровень оплаты труда.

Принципы функционирования системы управления персоналом в ресторане ООО «Бургер Рус» представляются в Приложении 1. Разработка функционирования системы управления персоналом ресторана в лице ООО «Бургер Рус» осуществляется поэтапно:

Первый этап заключается в нормировании, целью которого состоит в согласовании принципов и целей кадровой работы, и принципов, целей компании в целом, стратегии и этапов ее развития.

Второй этап заключается в программировании, цель которого состоит в разработке программ, путей достижения целей кадровой работы, которые подвергаются конкретизации, учитывая условия существующих и возможных изменений ситуации.

Третий этап заключается в проведении кадрового мониторинга, цель которого заключается в разработке процедур по диагностике и прогнозированию кадровых ситуаций.

На данном этапе осуществляется выделение индикаторов состояния кадрового потенциала, разработка программ по постоянной диагностике и механизмам выработки конкретных мер, связанных с развитием и использованием знаний, умений и навыков сотрудников. Кроме того, на данном

этапе проводится оценка эффективности кадровых программ и разрабатываются методики по их оценке.

Таким образом, существующая кадровая политика в ресторане ООО «Бургер Рус» является инструментом управления. Компания характеризуется наличием способности к самостоятельному кадровому обеспечению, эффективному решению актуальных задач в рыночных условиях, результативному использованию кадрового потенциала, созданию условий по профессиональному и социальному развитию.

Соответственно, требования в отношении функционирования системы управления персоналом в рассматриваемой ООО «Бургер Рус» заключаются в следующем:

- тесная взаимосвязь со стратегией развития компании и достаточная стабильность при возможности ее корректировки согласно изменениям, в стратегии компании, производственных и экономических положениях.

- экономическая обоснованность, учитывая реальные финансовые возможности компании с использованием индивидуального подхода к сотрудникам.

Однако реализация функционирования системы управления персоналом предусматривает реформирование деятельности службы кадрового управления посредством разработки программ по профессиональной ориентации и адаптации сотрудников, новых систем стимулирования и трудовой мотивации, а также через управление трудовой дисциплиной.

Следовательно, у руководства рассматриваемой компании имеется потенциал для создания высокопрофессионального коллектива, который имеет возможность повышения конкурентоспособности предприятия через правильно реализованную стратегию кадрового управления.

Изменения должны затрагивать квалификацию персонала, а также их трудовую мотивацию, поскольку они являются самыми важными факторами, оказывающими влияние в отношении производительности персонала.

Рассмотрим основные методы управления персоналом, которые используются в ресторане ООО «Бургер Рус» в таблице 13.

Таблица 13 – Методы управления персоналом, используемые в ресторане ООО «Бургер Рус»

Метод	Содержание метода
Системный	Любая система в качестве объекта управления рассматривается в виде совокупности взаимосвязанных элементов
Комплексный	Состоит в использовании экономических, социальных и психологических управленческих аспектов в их взаимосвязи
Интеграционный	Учитывает взаимосвязь между отдельными подсистемами и элементами системы управления; между вертикальным и горизонтальным управленческими уровнями
Маркетинговый	Ориентирует управленческую систему на потребительский спрос
Функциональный	Рассматривается в виде совокупности функций, выполняемых кадровыми подразделениями
Динамический	Рассматривает процесс управления кадрами в развитии с определением причинно-следственных связей соподчинения
Процессный	Рассматривает функции управления в виде взаимосвязанных и взаимообусловленных, а процесс управления в виде комплекса непрерывных и взаимосвязанных действий
Нормативный	Устанавливает нормы управления по всем подсистемам управления
Административный	Регламентирует функции, права и обязанности в локальных нормативно-правовых актах
Поведенческий	Состоит в оказании поддержки коллегам в целях осознания своих возможностей, способностей, основываясь на научных управленческих методах
Ситуационный	Применение различных методов управления кадрами определяется конкретными ситуациями

Кадровая политика в ресторане ООО «Бургер Рус» отличается обоснованными прогнозами со стороны руководства в отношении развития компании и соответствующими методами, и средствами воздействия на сотрудников.

Следует отметить, что кадровое подразделение компании не имеет в полной степени способностей к разработке антикризисных кадровых программ, к проведению постоянного мониторинга ситуации и корректировке исполнения

программ согласно параметрам внешней и внутренней ситуации, на среднесрочные и долгосрочные перспективы.

В своей деятельности служба по персоналу рассматриваемой компании руководствуется действующим трудовым законодательством, Конвенцией Международной организации труда при соблюдении российских и международных стандартов, связанных с вопросами оплаты труда, условиями труда, регламентов по социальным гарантиям сотрудникам за труд, охране труда и гарантиям на время отдыха. Механизмы поэтапного кадрового управления представляются в таблице 14.

Таблица 14 – Этапы механизмов кадрового управления в ресторане ООО «Бургер Рус»

Этапы	Наименование этапа	№ Этапа	Наименование этапа
Этап №1	формирование найма работников	Этап №5	служебно– профессиональное продвижение
Этап №2	Проведение отбора и приема сотрудников	Этап №6	мотивация и организация труда
Этап №3	профессиональная оценка кадров	Этап №7	управление конфликтами и стрессами
Этап №4	управление деловым карьерным ростом	Этап №8	высвобождение кадров

В указанные процедуры включается также решение вопросов, связанных с взаимодействием руководителей компании и службы занятости, а также с управлением кадровой безопасностью.

Стратегия кадрового управления ресторане ООО «Бургер Рус» представляет собой приоритетное направление по формированию конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, деятельность которого обуславливает достижение долгосрочных целей и реализацию общей стратегии компании.

Ориентация стратегии кадрового управления персоналом заключается в своевременных производственных изменениях, внедрении новых технологий, изучении динамики внешнего окружения и конкуренции.

При проведении отбора и оценки в рассматриваемой компании особая роль отводится изучению резюме претендентов. Следует отметить, что в компании стараются осуществлять прием сотрудников по рекомендациям, при этом в соответствии с системой отбора кадров проводятся следующие действия в виде заполнения анкеты, которая впоследствии предоставляется в отдел кадров для обработки персональных данных.

Цель механизма кадрового управления подвергается формированию, учитывая условия внешней среды, и заключается в переходе на следующий уровень реализации стратегии компании в сочетании с факторами, необходимыми для ее выполнения.

Соответственно, механизм кадрового управления процесса берет свое начало при планировании кадровой численности на основании производственных потребностей, впоследствии осуществляется поиск сотрудников с использованием средств размещения информации на сайте компании. Однако, в основном, поиск проводится внутри предприятия через предложенные от сотрудников рекомендации, именно данным претендентам при кадровом отборе отдаются предпочтения. Кроме того, отсутствует необходимость в адаптации данных сотрудников, однако существует вероятность большей других сотрудников, вынужденных в отрыве от своей работы осуществлять поддержку данным работникам.

Стратегия кадрового управления реализуется в соответствии со следующими принципами (таблица 15).

Основной функцией отдела кадров при проведении приема на работу является предварительная беседа с кандидатом и направление его на собеседование к руководителю структурного подразделения. Согласование кандидатуры на освободившуюся вакансию с руководителем определенного отдела представляет собой основание для приема на работу.

Таблица 15 – Принципы стратегии кадрового управления ресторане ООО «Бургер Рус»

№	Наименование	№	Наименование
1	Определение для каждого функционального органа управления и структурного звена четкого порядка и регламента установленных целей с постоянным уточнением перспективных и текущих задач, стоящих перед подразделением в целом	4	совершенствование условий, характеризующих уровень организации труда работников в виде повышения степени ответственности, обогащения труда, улучшения организации труда и обслуживания рабочих мест
2	составление и повторное улучшение организационной структуры управления, направленное на уточнение численности отделов и высоко-функциональных органов управления, положений, являющихся регламентацией деятельности, формальных, регламентированных правовыми актами связей между ними, профессиональных программ для любых должностей, включая должностные наставления и модели должностей	5	непрерывное улучшение экономической деятельности подразделения, создание оптимальных условий для оптимальной комбинации коллективных, личных интересов и интересами компании через непрерывное обновление систем и методов стимулирования
3	прогнозирование и планирование кадровой потребности	6	прогнозирование и планирование потребности в кадровой квалификации, обучении и переобучении

Со стороны отдела кадров осуществляется подготовка приказа о приеме на работу и направление запроса на согласование кандидатуры в головную организацию. По окончании процедуры согласования осуществляется заключение срочного трудового договора с претендентом сроком от трех месяцев до одного года. По окончании срока договор существует возможность его продления либо перевода сотрудника на постоянное место работы.

Кроме того, компания осуществляет постоянное повышение удовлетворения сотрудников через создание здорового рабочего климата в коллективе, организацию технически оснащенных рабочих мест, а также проведение планомерной кадровой работы. В анализируемой компании к персоналу предъявляются определенные требования в качестве профессионализма, высокой грамотности, коммуникабельности, способности к усвоению информации, энтузиазма, а также преданности своей работе. По

мнению руководства компании, эффективная работа имеет прямую зависимость от результативности и качества трудовой деятельности сотрудников.

Таким образом, эффективность работы компании находится в прямой зависимости квалификации персонала, его расстановки и использования, что оказывает воздействие в отношении объемов и темпов прироста выполненных работ и использования материально–технических средств. Повышение производительности труда в компании представляет собой важнейшее условие развития производительных сил.

2.3 Факторы эффективности управления персоналом ООО «Бургер Рус и риски ее снижения

Направление работы ООО «Бургер Рус» связано с продажами, поэтому основная цель сотрудников ООО «Бургер Рус» состоит в увеличении продаж, а их деятельность в основном направлена на достижение быстрых результатов. Поэтому ключевым видом стимулирования является материальное, что предполагает повышение нацеленности сотрудников на улучшение результативности. Отметим, что основные показатели деятельности сотрудников, которые не относятся к экспертным должностям, – ключевые показатели эффективности, иначе называемые KPI. Эти показатели позволяют оценить ход текущей трудовой деятельности как отдельного сотрудника, так и подразделения в целом, кроме того, дает возможность отследить процесс реализации разработанной стратегии компании. Общая составляющая KPI для всех сотрудников – увеличение объема реализации.

Специалистам по профилактике оттока клиентов помогает в работе CRM-программа, определяющая потенциальных клиентов, которые способны в будущем уйти из ООО «Бургер Рус». В число KPI таких сотрудников входит количество сохраненных для компании клиентов. Именно к использованию KPI привязаны многие направления мотивации сотрудников ООО «Бургер Рус», как

материальной, так и нематериальной, и процесса стимулирования трудовой деятельности. Основной перечень используемых в ООО «Бургер Рус» стимулов для сотрудников представлен на рисунке 8.

Материальное денежное	оклад бонусы
Материальное неденежное	ценные подарки за участие в конкурсах среди ресторанов
Моральное	награждение за участие в соревнованиях на основе рейтинга устные поощрения и признание заслуг
Организационное	гибкий распорядок работы образовательные курсы за счет компании горизонтальная ротация включение в кадровый резерв
Негативные	замечания, предупреждения, выговоры депремирование
Участие в управлении	проектная деятельность по различным направлениям

Рисунок 8 – Стимулирование персонала ООО «Бургер Рус»

Ключевым мотивационным фактором для сотрудников компании является премирование по результатам работы, однако, в процессе стимулирования трудовой деятельности персонала ООО «Бургер Рус» также большое внимание уделяется нематериальным способам и инструментам стимулирования.

Материальные стимулы в первую очередь состоят из оклада, а также премий или бонусов.

Оклад является фиксированным для каждой должности. «Шаг» оклада между должностями составляет 2500 рублей. Соотношение оклада и бонусов составляет 40: 60. Бонусы формируются в результате выполнения сотрудниками критериев КРІ, присвоенных отдельным должностным позициям. Также выплачивается материальное вознаграждение в нефиксированном размере за участие сотрудников в проектной деятельности,

позволяющей снизить затраты предприятия в каких-либо сегментах или иным способом увеличивает эффективность деятельности ООО «Бургер Рус».

Достаточно широк диапазон используемых в ООО «Бургер Рус» нематериальных стимулов. В компании ежемесячно проводятся различные соревнования: по командным видам спорта (футбол, волейбол), киберспортивные состязания и шахматные турниры. Кроме того, используются определенные элементы геймификации – проводятся квесты по зданию ресторана с целью получения новых знаний или закрепления уже существующих. Сотрудникам также предоставляют возможность участия в благотворительности. В офисе компании имеется зона отдыха, оснащенная инструментарием для активных и настольных игр, а также имеется столовая, в которой организуется питание сотрудников. Помимо этого, в компании на постоянной основе проводятся следующие мероприятия:

Конкурс на максимальное количество продаж, по результатам которого победитель получает подарок или денежное вознаграждение, в зависимости от имеющихся в компании ресурсов;

Конкурс на выполнение заданных критериев KPI продолжается в течение квартала. За каждый выполненный сотрудником критерий KPI он получает лотерейный билет. По завершении конкурса собираются все лотерейные билеты и проводится розыгрыш с определением победителя случайным образом по лотерейному билету. Победители получают ценные призы, к примеру, это может быть новый смартфон. Соответственно, чем большее количество лотерейных билетов наберет сотрудник, тем больше будет вероятность получения им выигрыша.

Широкий перечень конкурсов и соревнований нацелен на стимулирование инициативы сотрудников и их вовлечение как в рабочий процесс, так и в развитие неформального общения и межличностных отношений. В рамках стимулирования трудовой деятельности, в компании используются также элементы геймификации. За выполнение утвержденных показателей KPI сотрудники компании получают квази-валюту – интер-

тингеры. Они могут воспользоваться ими для приобретения в виртуальном магазине товаров и услуг. Ежемесячно подводятся итоги выполнения сотрудниками показателей КРІ, и квази-валюта начисляется сотрудникам в электронной системе. Можно потратить ее на приобретение следующих услуг или товаров:

- 1) Скидка в магазинах-партнерах ООО «Бургер Рус»;
- 2) Обед с руководителем компании;
- 3) Использование в течение дня кресла руководителя;
- 4) Брендированные сувениры;
- 5) Профессиональная фотосессия.

Помимо этого, в зависимости от стажа трудовой деятельности сотрудника происходит перемножение заработанной квази-валюты на определенный повышающий коэффициент, что направлено на увеличение лояльности сотрудников и сокращение текучести кадров.

Руководитель отдела кадров ООО «Бургер Рус» утверждает, в компании стараются учитывать особенности отдельных возрастных групп. Так, к примеру, для сотрудников поколения Y существует возможность свободного рабочего графика – лучшие сотрудники могут выбирать различные временные интервалы работы, что доступно также представителям прочих поколений, но ориентировано в первую очередь на миллениалов. Кроме того, служба управления персоналом акцентирует усилия на внедрении элементов геймификации в процессы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, поскольку это является повсеместным новым трендом в HR-сфере.

Таким образом, действующая в ООО «Бургер Рус» система мотивации и стимулирования персонала характеризуется широким спектром применяемых инструментов мотивации и стимулирования, ориентацией на возрастные особенности сотрудников, гибкостью и использованием инновационных направлений стимулирования трудовой деятельности. Исследуем, насколько

эффективно функционирует данная система, насколько она устраивает сотрудников ООО «Бургер Рус».

Таблица 16 – Формирование годового фонда оплаты труда ООО «Бургер Рус» в 2019-2021 гг.

Категория	2019		2020		2021	
	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.
руководители	64,2	6163,2	66,7	6403,2	69,4	6662,4
специалисты	42,5	13770	45,3	16308	47,1	18086,4
рабочие	27,9	9709,2	28,4	10564,8	30,5	14274
Итого	38,6	29642,4	40,2	33276	41,2	39022,8

В 2021 г. среднемесячная заработная плата руководителей составила 69,4 тыс. руб. Годовой фонд оплаты труда руководителей составил 6662,4 тыс. руб. Среднемесячная заработная плата специалистов составила 47,1 тыс. руб. Годовой фонд оплаты труда специалистов составил 18086,4 тыс. руб. Среднемесячная заработная плата рабочих и служащих составила 30,5 тыс. руб. Годовой фонд оплаты труда рабочих и служащих составил 14274 тыс. руб. Совокупный годовой фонд оплаты труда составил 39022,8 тыс. руб. Среднемесячная заработная плата по всем категориям персонала составила 41,2 тыс. руб. Рисунок 9 иллюстрирует структуру фонда оплаты труда ООО «Бургер Рус».

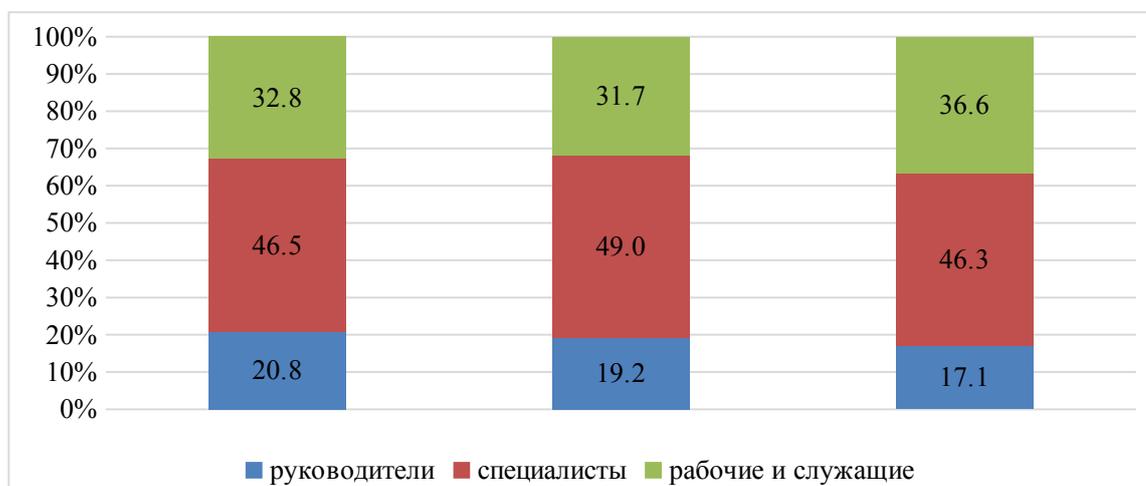


Рисунок 9 – Структура фонда оплаты труда ООО «Бургер Рус»

В структуре фонда оплаты труда ООО «Бургер Рус» стабильно преобладает фонд оплаты труда специалистов. В таблице 17 представлены показатели, характеризующие структуру затрат на стимулирование персонала.

Таблица 17 – Структура затрат ООО «Бургер Рус» на стимулирование персонала

Показатели	2019 г	2020 г	2021 г
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	29642,4	33276	39022,8
Постоянная часть оплаты труда, тыс. руб.	22563,8	25692,4	30223,2
Доля постоянной части, %	76,12	77,21	77,45
Переменная часть оплаты труда, тыс. руб.	7078,6	7583,6	8799,6
Доля переменной части, %	23,88	22,79	22,55

Можно отметить рост доли постоянной части оплаты труда в структуре фонда оплаты труда – с 76,12 % до 77,45 %. Соответственно, происходит рост абсолютного размера постоянной части оплаты труда в структуре фонда оплаты труда – с 22563,8 тыс. руб. до 30223,2 тыс. руб.

Доля переменной части оплаты труда в структуре фонда оплаты труда сокращается – с 23,88 % до 22,55 %. В то же время, при росте абсолютного размера фонда оплаты труда происходит рост абсолютного размера переменной части оплаты труда – с 7078,6 тыс. руб. до 8799,6 тыс. руб. В таблице 18 представлена динамика затрат на стимулирование персонала.

Таблица 18 – Динамика затрат на стимулирование персонала

Показатели	2019 г	2020 г	2021 г
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	29642,4	33276	39022,8
Изменение фонда оплаты труда, тыс. руб.	-	3633,6	5746,8
Темп прироста, %		12,26	17,27
Среднемесячная заработная плата 1 работающего, тыс. руб.	38,6	40,2	41,2
Изменение среднемесячной заработной платы, тыс. руб.	-	1,6	1,0
Темп прироста, %		4,12	2,43

Фонд оплаты труда составил в 2019 г. 29642,4 тыс. руб. В 2020 г. фонд оплаты труда увеличился на 3633,6 тыс. руб. или 12,26 % и составил 33276 тыс. руб. В 2021 г. произошел дальнейший рост фонда оплаты труда – на 5746,8 тыс. руб. или 17,27 %. В результате фонд оплаты труда достиг 39022,8 тыс. руб.

Среднемесячная заработная плата в 2019 г. составляла 38,6 тыс. руб. В 2020 г. среднемесячная заработная плата увеличилась на 1,6 тыс. руб. или на

4,12 % и составила 40,2 тыс. руб. В 2021 г. среднемесячная заработная плата увеличилась на 1,0 тыс. руб. или на 2,43 %. В результате среднемесячная заработная плата достигла 41,2 тыс. руб. Таблица 19 иллюстрирует динамику производительности труда персонала.

Таблица 19 – Динамика производительности труда персонала ООО «Бургер Рус»

Показатели	2019 г	2020 г	2021 г
Среднесписочная численность персонала, чел.	64	69	79
Выручка, тыс. руб.	764 767	647 614	649 202
Производительность труда, тыс. р./чел.	11949,5	9385,7	8217,7
Изменение производительности труда, тыс. руб./чел.		-2563,8	-1168,0
Темп изменения производительности труда, %		-21,46	-12,44

В 2019 г. производительность труда одного работника составляла 11949,5 тыс. руб. В 2020 г. производительность труда сократилась на 2563,8 тыс. руб. или на 21,46 % и составила 9385,7 тыс. руб. в расчете на одного работника. В 2021 г. производительность труда вновь сократилась на 1168,0 тыс. руб. или на 12,44 % и составила 8217,7 тыс. руб. в расчете на одного работника.

Рисунок 10 иллюстрирует динамику оплаты труда и производительности труда персонала ООО «Бургер Рус».

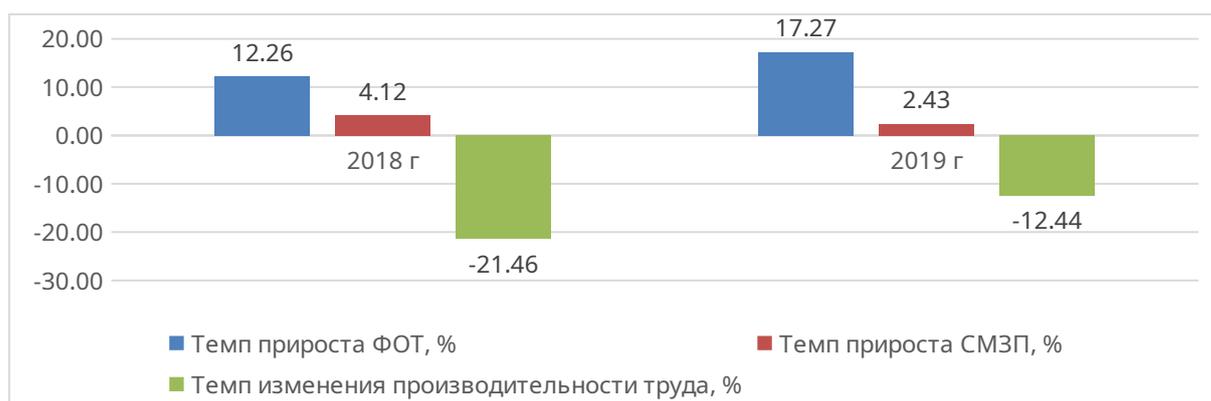


Рисунок 10 – Динамика фонда оплаты труда и производительности труда персонала ООО «Бургер Рус»

В 2020 г. наблюдается рост фонда оплаты труда на 12,26 %. При этом среднемесячная заработная плата в 2020 г. увеличилась на 4,12 %. В то же

время производительность труда сократилась в 2020 г. на 21,46 %. В 2021 г. наблюдается рост фонда оплаты труда на 17,27 %.

При этом среднемесячная заработная плата в 2021 г. увеличилась на 2,43 %. В то же время производительность труда сократилась в 2021 г. на 12,44 %. Итак, за исследуемый период темп роста оплаты труда опережает темп роста производительности труда. Это негативная тенденция, свидетельствующая о снижении эффективности использования кадров.

Сопоставим показатели зарплатоемкости и зарплатоотдачи в ООО «Бургер Рус» (таблица 20).

Таблица 20 – Уровень зарплатоемкости и зарплатоотдачи в ООО «Бургер Рус» в 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г	2020 г	2021 г	Прирост 2020 г. к 2019 г.	Прирост 2021 г. к 2020 г.
Себестоимость, тыс. руб.	196407	274657	271014	78250	-3643
ФОТ, тыс. руб.	29642,4	33276	39022,8	3633,6	5746,8
Зарплатоемкость, руб./руб.	0,15	0,12	0,14	-0,03	0,02
Зарплатоотдача, руб./руб.	6,63	8,25	6,95	1,63	-1,31

Рисунок 11 иллюстрирует динамику зарплатоемкости и зарплатоотдачи.

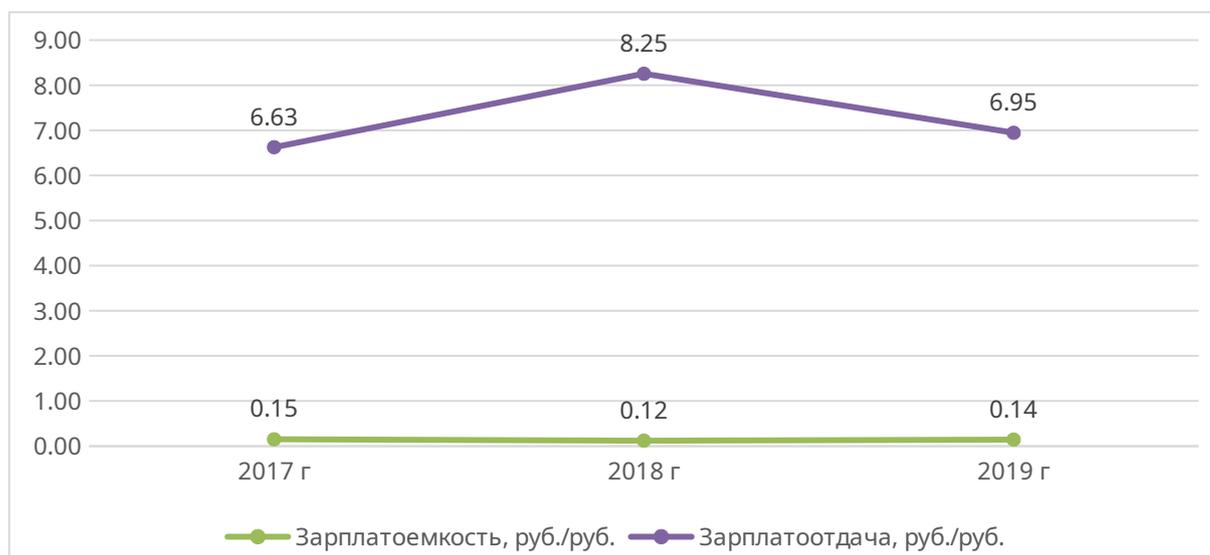


Рисунок 11 – Динамика зарплатоемкости и зарплатоотдачи в ООО «Бургер Рус»

За исследуемый период наблюдается снижение зарплатоемкости оказания услуг в 2020 г. с 0,15 руб. до 0,12 руб. с последующим ростом зарплатоемкости оказания услуг в 2021 г. – с 0,12 руб. до 0,14 руб. В свою очередь, зарплатоотдача в 2020 г. увеличилась – с 6,63 руб. до 8,25 руб. Однако в 2021 г.

наблюдается снижение зарплатоотдачи до 6,95 руб. Таким образом, в 2021 г. наблюдается снижение экономической эффективности системы оплаты труда.

Проведем коэффициентный анализ экономической эффективности системы стимулирования труда персонала ООО «Бургер Рус» (таблица 21).

Таблица 21 – Коэффициентный анализ системы стимулирования труда персонала ООО «Бургер Рус» в 2019-2021 гг.

Показатели	2019 г	2020 г	2021 г
Чистая прибыль, тыс. руб.	43760	8883	17574
Себестоимость, тыс. руб.	196407	274657	271014
ФОТ, тыс. руб.	29642,4	33276	39022,8
Индекс изменения чистой прибыли		0,20	1,98
Индекс изменения себестоимости		1,40	0,99
Индекс изменения ФОТ		1,12	1,17
Коэффициент отношения чистой прибыли к ФОТ	1,48	0,27	0,45
Коэффициент отношения индекса роста себестоимости к индексу роста ФОТ		1,25	0,84
Коэффициент отношения индекса роста чистой прибыли к индексу роста ФОТ		0,18	1,69

В 2021 г. произошло незначительное сокращение себестоимости, в результате индекс изменения себестоимости составил 0,99. Индекс изменения фонда оплаты труда демонстрирует стабильный рост затрат на оплату труда – на 12 % в 2020 г. и на 17 % в 2021 г. Таким образом, можно констатировать значительное снижение экономической эффективности оплаты труда в 2020 г., которое в 2021 г. не было компенсировано.

Также нами было проведено анкетирование «Оценка удаленной работы сотрудниками ООО «Бургер Рус» (приложение 2). В условиях конкуренции на рынке, постоянного развития технологий, актуальным является непрерывное образование персонала предприятия. Однако, в «Бургер Рус» вопросам повышения квалификации такой категории как менеджеры по продажам, развитию их компетенций вовлеченности внимания уделяется недостаточно.

Карьерный рост сотрудника департамента управления персоналом «Бургер Рус» приведен в Приложении 3. Второй этап исследования был

проведен на основе тестирования молодых специалистов «Бургер Рус», в опросе участвовало 19 человек (Приложение 2). На первый вопрос «Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации?» (рис. 12)

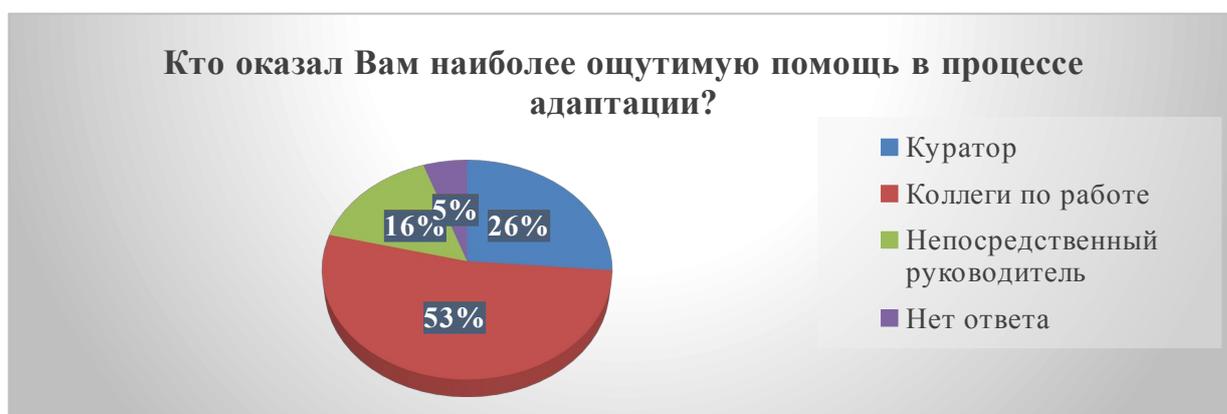


Рисунок 12 – Результаты опроса «Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации?»

Из рисунка 12 следует, что наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации – 53% опрошенных получили от коллег по работе, 26% сказали, что куратор. На вопрос «С какими из перечисленных проблем Вам приходилось сталкиваться?», 55% указали, что «Содержание профессиональной деятельности», рис. 13.



Рисунок 13 – Результаты опроса «С какими из перечисленных проблем Вам приходилось сталкиваться?»

Из рисунка 13 следует, что среди сложностей респонденты отметили также уровень заработной платы и взаимоотношения с коллегами, только 11% не испытывали никаких сложностей.

В результате исследования, выявлено, что для молодых специалистов департамента управления персоналом «Бургер Рус» в процессе адаптации наиболее важным в профессиональной деятельности – соответствие характера работы их способностям и склонностям, а также уровень заработной платы. В помощи нуждались постоянно только 10,5% респондентов, 80% сказали, что обращались за помощью к коллегам только иногда. На вопрос «Как долго продолжалось Ваше освоение в условиях нового места работы?», были получены следующие ответы (рис. 14).



Рисунок 14 – Результаты опроса «Как долго продолжалось Ваше освоение в условиях нового места работы?»

Из рисунка 14 можно сделать вывод, что период адаптации в среднем составляет 1,5 месяца, а именно у 50% он длился менее 1 месяца, у 33% до 2-х месяцев, 17% указали, что до 3-х месяцев, у 11% респондентов данный период еще не завершен. Среди сложностей в адаптационный период, молодые специалисты департамента управления персоналом «Бургер Рус» указали профессиональные обязанности – 26%, 74% – рабочую нагрузку.

Интерес к дальнейшему продвижению, профессиональному росту затруднились оценить только 10,5%, 89,5% указали, что им очень интересна их профессиональная деятельность в «Бургер Рус». 68% привлекает возможность

профессионального роста, 10,5% указали – хорошая организация труда, удобный режим работы.

На вопрос «Как складываются ваши взаимоотношения с непосредственным руководителем департамента управления персоналом «Бургер Рус»?» 89,5% указали, что все хорошо, проблем не возникает. При оценке эффективности стажировки в процессе адаптации, 100% респондентов дали ответ, что стажировка была для меня очень эффективна и стала важной составляющей процесса адаптации.

Также нами было проведено анкетирование «Оценка удаленной работы сотрудниками ООО «Бургер Рус» (приложение 1).

Анкета состояла из 6 вопросов.

Первый вопрос определял продолжительность времени работы на удаленной работе в неделю. Мы получили следующие варианты ответов (рис. 15):

- один – два раза в неделю – 1 человек;
- три – четыре раза в неделю – 2 человек;
- постоянно – 19 человек.

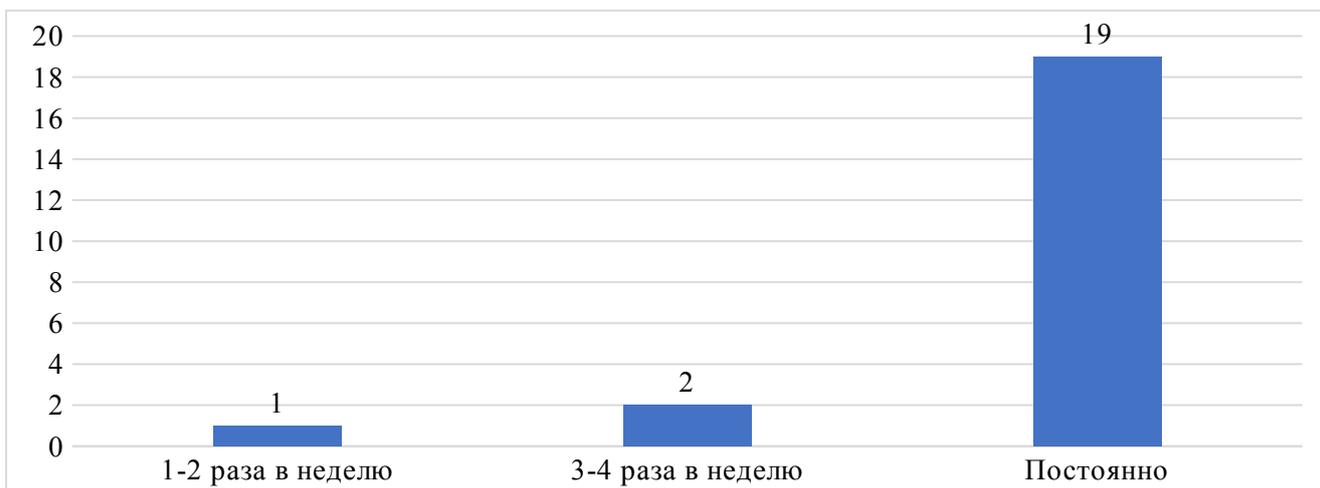


Рисунок 15 – Продолжительность работы удаленно

Большинство сотрудников организации в 2021 году в связи с ограничительными мерами работали удаленно.

Но директор организации и главный бухгалтер были вынуждены совмещать удаленную работу и работу в офисе. Для большинства сотрудников

опыт удаленной работы был впервые.

Второй вопрос был направлен на то, как определяют свою производительность труда сотрудники (рис. 16). Большинство респондентов считают, что их производительность труда выше в офисе выше.

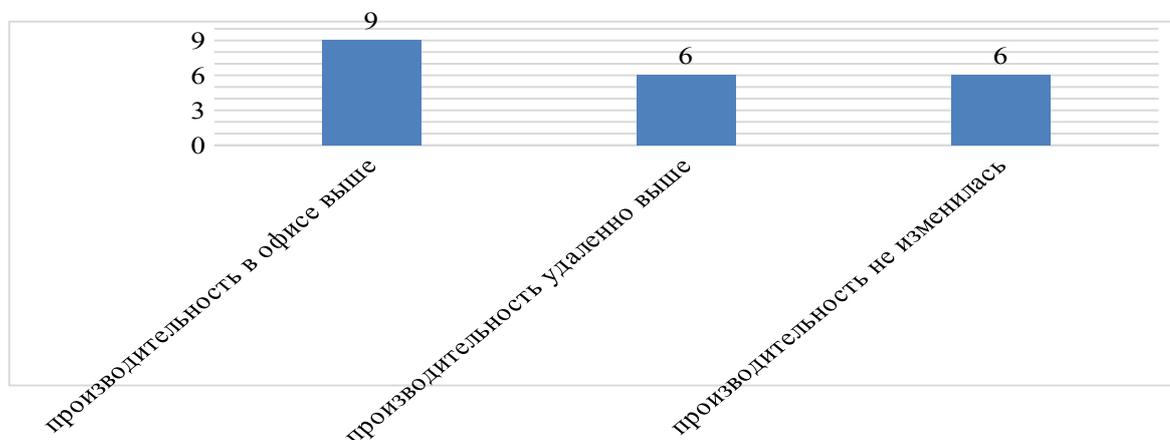


Рисунок 16 – Оценка производительности труда

Третий вопрос демонстрировал необходимость взаимодействовать сотрудникам между собой и получил следующие варианты ответов (рис. 17).

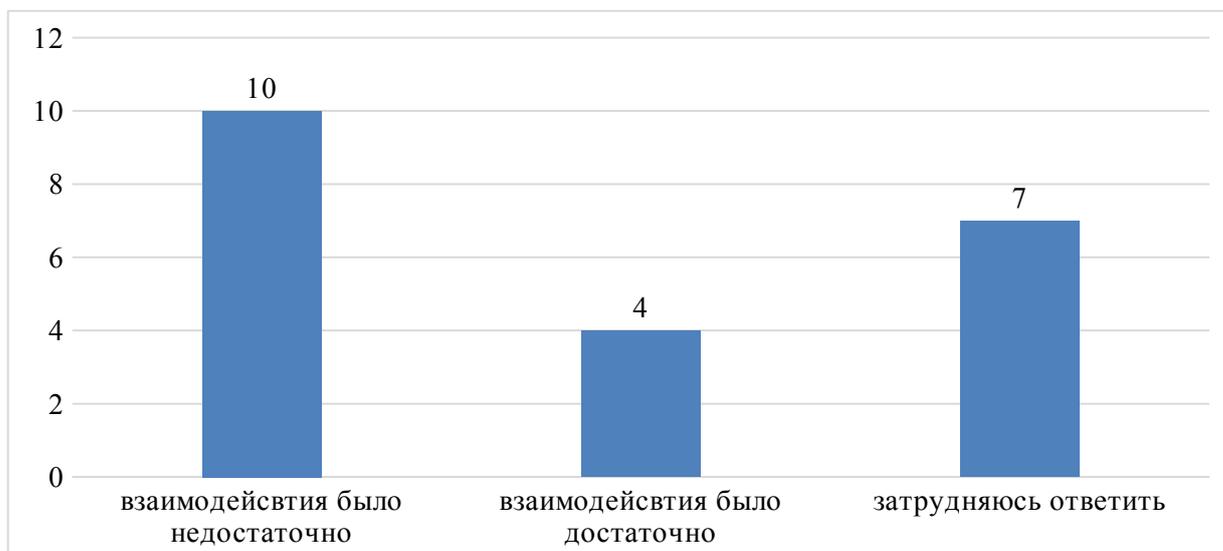


Рисунок 17 – Удовлетворенность взаимодействием сотрудников между собой во время удаленной работы

Четвертый вопрос отражал различия должностных обязанностей сотрудников во время удаленной работы (рис. 18):

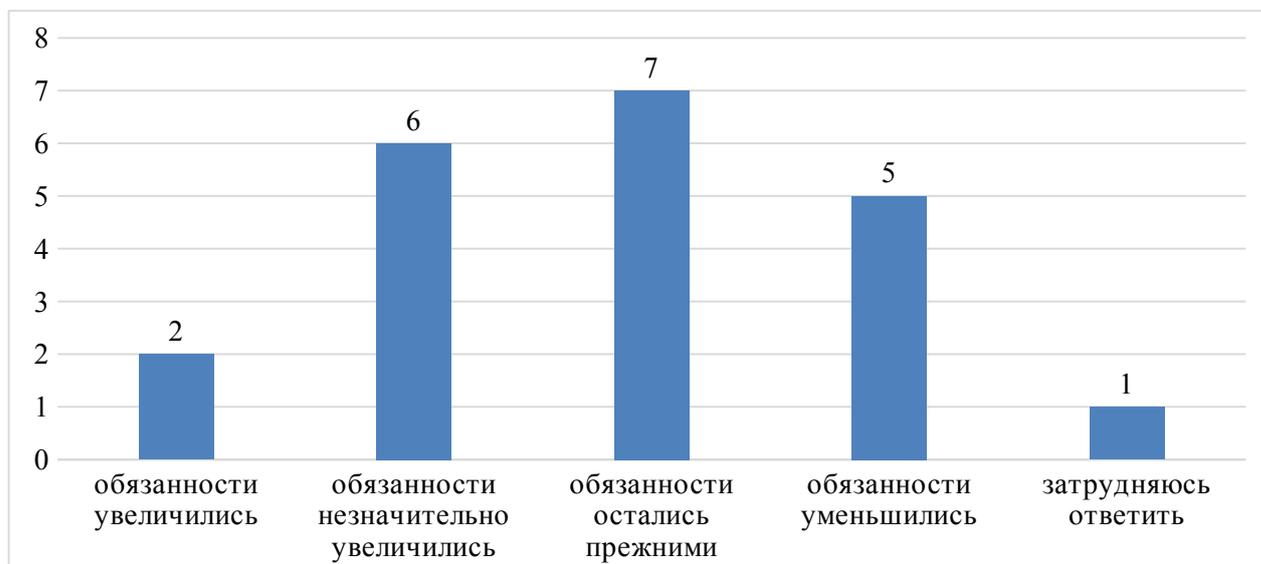


Рисунок 18 – Различие должностных обязанностей в период удаленной работы

Большинство сотрудников отмечали, что обязанности остались неизменными, на втором месте были сотрудники, чьи обязанности увеличились – это был административно-управленческий персонал, а также сотрудники отдела продаж. Следующий вопрос отражал изменения продолжительности рабочего дня, рабочего времени (рис. 19).

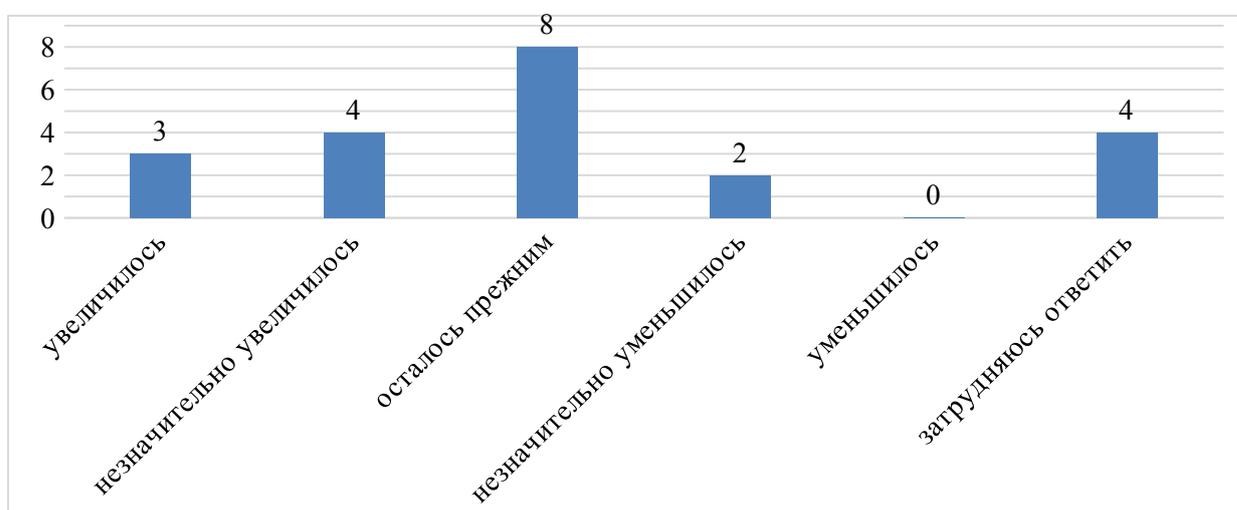


Рисунок 19 – Изменения продолжительности рабочего дня

Последний вопрос отражал желание сотрудников продолжать работу в удаленном режиме (рис. 20). Одинаковое число сотрудников ООО «Бургер Рус» хотели и не хотели работать удаленно. Нежелание работать удаленно можно связать с результатами вопроса о недостатке взаимодействия сотрудников между собой.

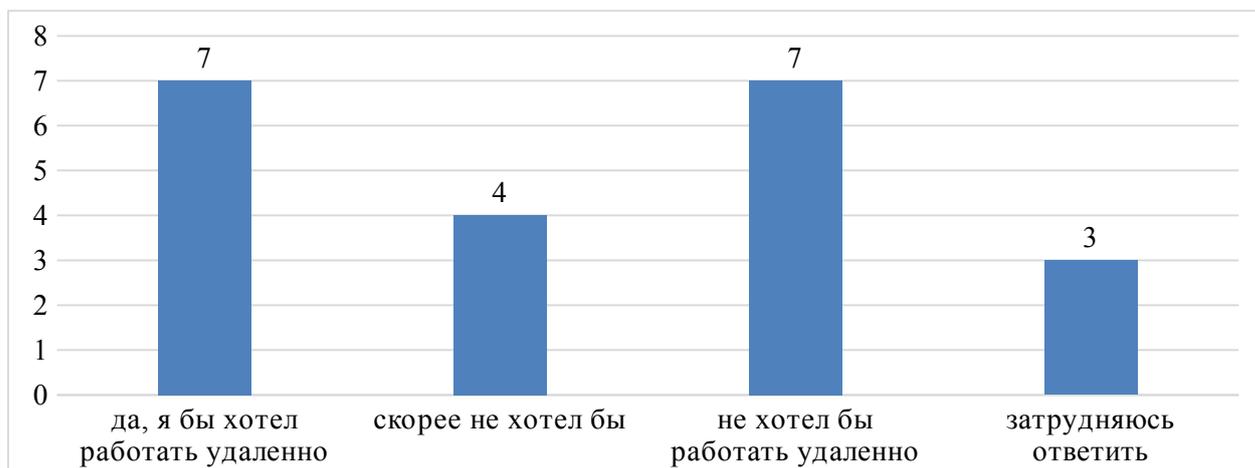


Рисунок 20 – Желание сотрудников работать удаленно

Рассмотрим динамику обращений и негативных отзывов клиентов ресторана за 2 квартал 20229 года и 2 квартал 2021 года (рис.21).

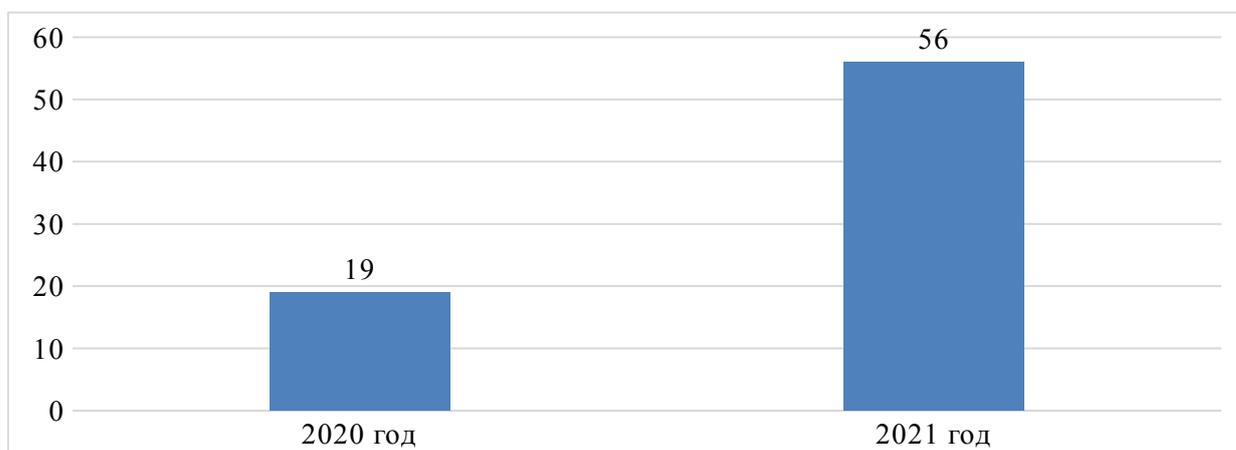


Рисунок 21 – Динамика жалоб и негативных отзывов клиентов во 2 квартале 2020 г. и во 2 квартале 2021 г.

Основные проблемы политики управления кадрами и обучения в «Бургер Рус» связаны с недооценкой социальной и психологической стороны организационных отношений. Адаптацией в ресторанах занимаются отдельные работники разных подразделений, в основном коллеги по департаменту управления персоналом «Бургер Рус», а контроль процесса адаптации осуществляется не в полном объеме. Проблемы текучести кадров на собраниях не обсуждаются. В ресторанах практически не используются иные, кроме материальных, способы стимулирования сотрудников, что также представляется существенным фактором, влияющим на текучесть новых работников и общее «старение» коллектива. Среди положительных сторон

можно отметить внимательное отношение к новому сотруднику на этапе вхождения в должность. Среди проблем выделено – недостаточный уровень внутрифирменного обучения и системы наставничества в период адаптации сотрудников.

Проводимое исследование показало, что сотрудники «Бургер Рус» стремились управлять организацией, не распределяя ответственность и полномочия с подчиненными, которые могут отрицательно влиять на принятие управленческих решений в организациях.

При помощи диаграммы Ишикавы отобразим причины низкой эффективности вовлеченности, решение обозначенных проблем обеспечивает реализацию главной задачи вовлеченности. Выделим группу подцелей 1 уровня, которые могут влиять на достижение главной цели службы HR, в частности на подцели: «Привлечение и удержание персонала» (1), «Подбор персонала» (2), «Оплата труда» (3), «Оплата труда» (4). Далее каждую из составляющих разделим на подцели 2 уровня (рис. 22).

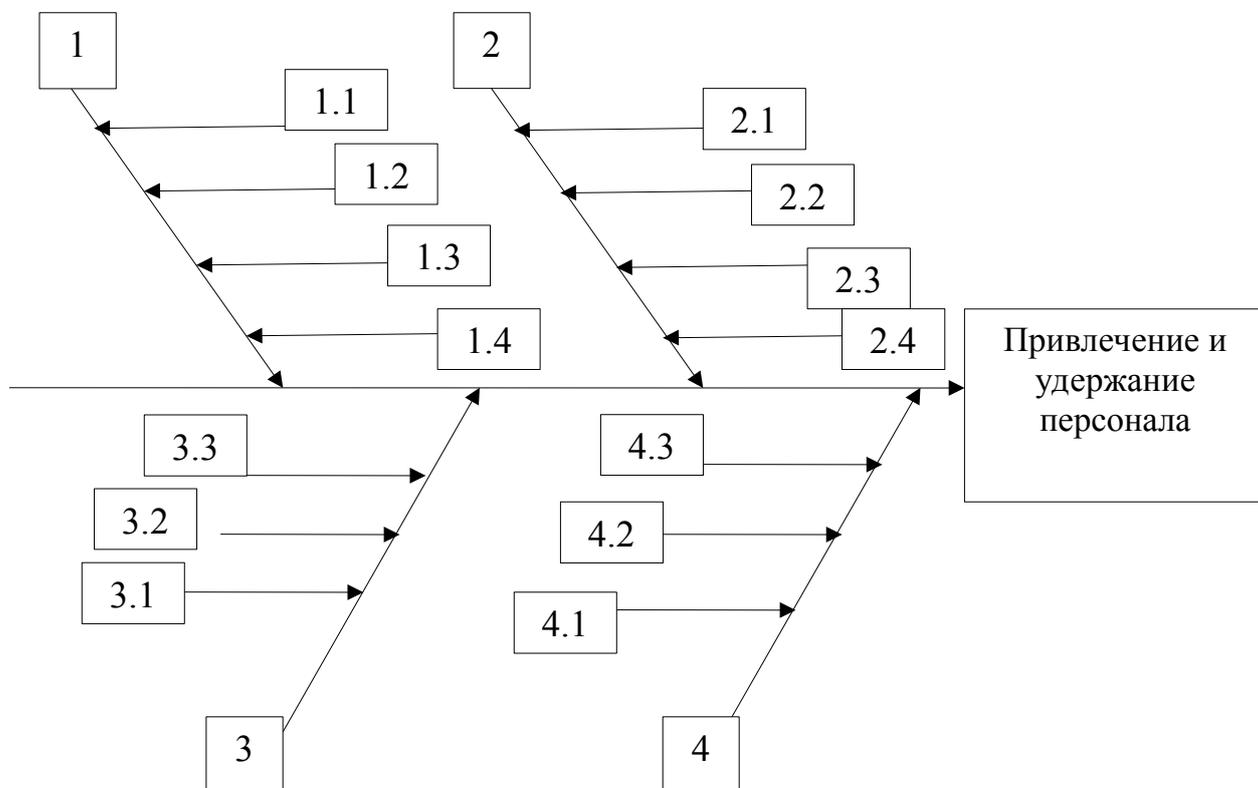


Рисунок 22 – Причинно-следственная диаграмма низкой эффективности вовлеченности «Бургер Рус»

- 1) «Привлечение и удержание персонала»:
 - 1.1 Децентрализованное принятие решений;
 - 1.2 Задержка принятия решений;
 - 1.3 Низкий профессиональный уровень управленческого персонала;
 - 1.4 сфера производства имеет большее количество связей.
- 2) «Подбор персонала»:
 - 2.1 Низкая эффективность системы оценки штата;
 - 2.2 Отсутствие программы адаптации персонала;
 - 2.3 Низкий уровень производственного обучения персонала;
 - 2.4 Отсутствие возможности развития высоких профессиональных качеств.
- 3) «Оплата труда»:
 - 3.1 Малый размер оклада рабочих и молодых специалистов;
 - 3.2 Сложный механизм расчета премий и заработной платы;
 - 3.3 Малое число факторов, повышающих заработную плату.
- 3) «Оплата труда»:
 - 4.1 Слабое качество обслуживания рабочего места;
 - 4.2 Низкая удовлетворенность условиями и оплатой труда на Предприятии;
 - 4.3 Незнание персоналом особенностей производства.

С помощью этой диаграммы можно найти причины конкретных проблем, связанных с персональной ответственностью персонала, а затем разработать меры, способствующие устранению этих причин. Коллективным обсуждением компетентными специалистами проблемы вовлеченности по направлениям (персонал, управление и организация, оборудование, методы и технологии), определяемым диаграммой Исикавы.

С целью выявления основных проблем управления персоналом персонала «Бургер Рус» представим анализ тех бизнес – процессов, которые необходимы для достижения основной цели департамента управления персоналом.

Используем диаграмму Ишикавы (Приложение 4) для графического

изображения возникающих проблем при выполнении бизнес – процессов в ходе реализации труда. Для каждой из проблем определим возможную долю ее появления в работе отдела кадров «Бургер Рус».

По результатам исследования выявлены существенные недостатки, среди которых: недостаточная эффективность системы оценки штата и недостаточное внимание к обучению персонала. Обобщим данные о управлении персоналом с помощью SWOT-анализа (Приложение 5).

Исходя из анализа, существуют определенные слабые стороны в системе управления персоналом, обучение, процесс адаптации и наставничества. Необходимо воспользоваться существующими возможностями для их устранения и нейтрализации рисков, что позволит ресторанах стать одним из лидеров отрасли, увеличить свою чистую прибыль, охватить новые рынки сбыта и стать местом, куда будут стремиться устроиться люди на работу.

Наиболее позитивное влияние на слабые стороны несут в себе возможность расширение ассортимента. Расширенный ассортимент привлечет к предприятию наибольший поток клиентов разной аудитории. Перед составлением ценностной цепочки, рассмотрим вспомогательные виды деятельности в таблице 22.

Основная причина, по которой следует бороться с текучестью кадров, — неизбежное снижение качества работы и мотивации персонала. Если руководство не предпринимает попыток удержать сотрудников, то как у увольняющихся, так и у остающихся в организации людей формируется четкое представление о том, что их здесь не ценят.

Отношение к работе становится формальным. Рушится доверие к работодателю.

Таблица 22 – Вспомогательные виды деятельности

Вспомогательные виды деятельности	Общее руководство	Корпоративный дух, нацеленность на результат, оптимизация структуры управления, командная работа				
	Управление человеческими ресурсами	- подбор квалифицированных кадров, программа мотивации	- повышение производительности труда	- переменная система оплаты труда в зависимости от результатов работы	- четко прописанная документация по рабочему процессу	- программы внутреннего и стороннего обучения
	Развитие технологии	- соответствие стандартам ресторанов «Бургер Рус», технологиям, нарезки овощей	- поддержание технологического процесса на высшем уровне	- обеспечение транспортом по желанию клиента (доставка на дом)	- изучение технологии производства и ассортимента продукции	- обеспечение современными технологиями в розничной торговле
	Материально-техническое обеспечение	- отлаженная система закупок, поиск менее дорогостоящих продуктов надлежащего качества	- обновление оборудования для ускорения производственных процессов, энергосберегающие технологии	- стандартная упаковка готового продукта	- отзывы и комментарии посетителей о продукции предприятия	- современное программное обеспечение

Составим цепочку ценностей для ресторанов быстрого обслуживания «Бургер Рус».

1) Обеспечение поставок. Своевременная поставка необходимой продукции; четкое определение требований входящей продукции.

2) Действия в процессе производства. Квалифицированный персонал, соответствие максимальному времени сбора заказа – 2,5мин, соответствие основным стандартам работы ресторана «Бургер Рус».

3) Обеспечение сбыта продукции. Максимально быстрая доставка продукции до клиента, бесплатная доставка, возможность максимально соответствовать вкусовым предпочтениям посетителя за счет широкого ассортимента продукции.

4) Маркетинг и продажи. Оптимизация затрат на маркетинговую деятельность, продвижение фирмы на рынке с минимальными затратами, существует система скидок и бонусов для посетителей.

5) Обслуживание. Внимательный подход к каждому посетителю, вежливое и дружелюбное обслуживание, лучшие сотрудники.

В Приложении 6 представлены основные виды деятельности ресторанах и их характеристика.

Глава 3. Обоснование выбора мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Бургер Рус»

3.1 Повышение заинтересованности персонала в карьерном росте сотрудников ООО «Бургер Рус»

В качестве ориентира повышения заинтересованности персонала в карьерном росте для компании ООО «Бургер Рус», была использована модель Дейва Ульриха, которая представлена на рисунке 23. Данная модель определяет функцию управления человеческими ресурсами в качестве стратегической путем выделения трех основных ролей в рамках функции:

- HR Бизнес-партнеры ответственны за налаживания диалога между бизнесом и HR-командой, а также за эффективную реализацию HR-услуг для бизнеса;
- центры экспертиз ответственны за дизайн эффективных HR решений, программ, процессов, политик и процедур;
- центр обслуживания ответственны за эффективную реализацию текущих HR услуг из задач.



Рисунок 23 – Модель функции HR-карьерного роста в ООО «Бургер Рус»

Корпоративный центр управления человеческими ресурсами состоит из Управляющего директора по управлению человеческими ресурсами и следующего после него уровня руководителей. Они учитывают бизнес-потребности, полученные от бизнес-партнеров, и определяют соответствующие стратегии по управлению человеческими ресурсами, которые будут использованы в центре экспертизы для создания необходимых политик и процедур. Уровень руководителей включает: управляющего директора по управлению человеческим ресурсами, руководителя ЦЭ, руководителя сервисного центра, руководителя бизнес-партнеров по управлению человеческими ресурсами (при количестве бизнес-партнеров более 5х).

На рисунке 24 представлена динамика изменений HR процессов в ООО «Бургер Рус».

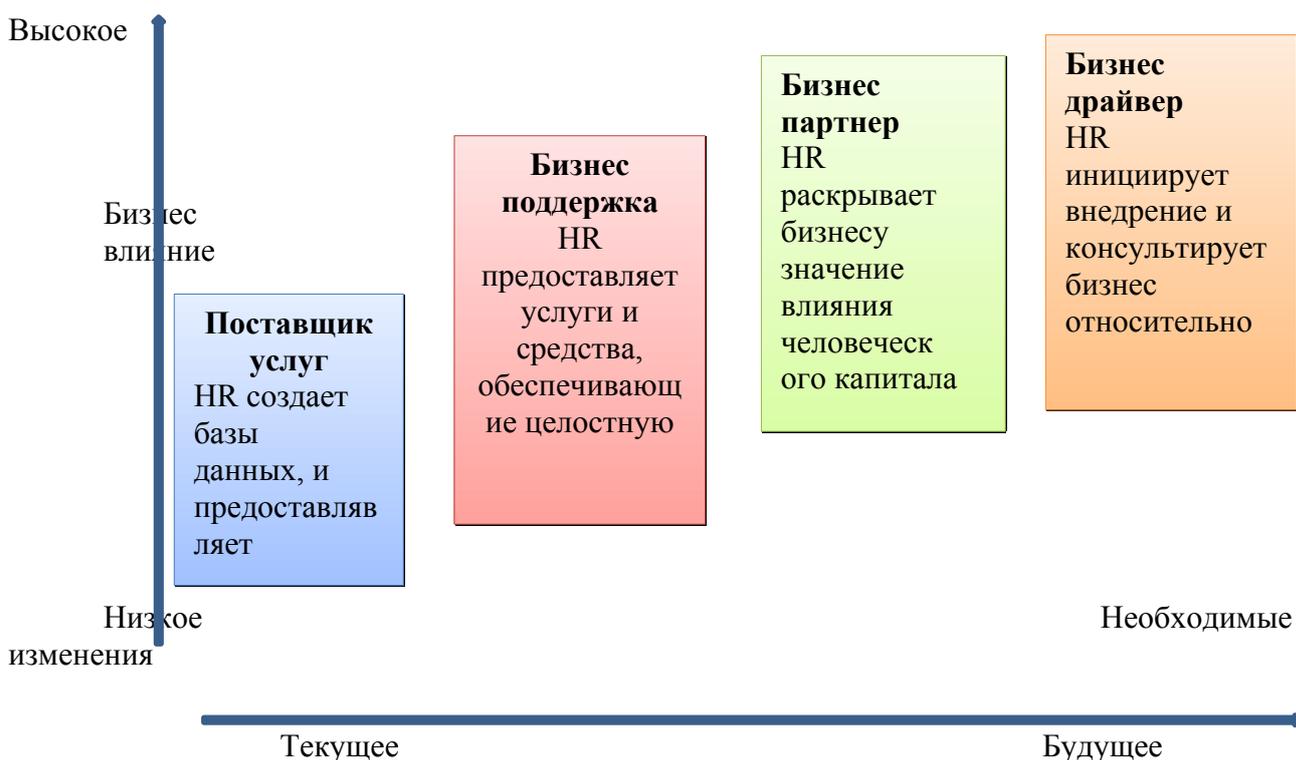


Рисунок 24 – Динамика изменений HR процессов повышении заинтересованности персонала в карьерном росте в ООО «Бургер Рус»

На данный момент ООО «Бургер Рус» находится на стадии внедрения функции HR бизнес-партнер, это приносит уже свои плоды. Сотрудники могут обращаться в свободной форме, в любое время к HR бизнес партнеру для

решения каких-либо вопросов и получать качественную, достоверную информацию. Снята нагрузка с работников HR департамента по решению личных вопросов сотрудников, за счет этого повысилась прозрачность, своевременность и качество предоставляемых услуг HR департамента.

Следовательно, HR-функция в ООО «Бургер Рус» должна, с одной стороны, стать более сервисной, ориентированной на внутреннего клиента, с другой стороны более стратегической, и осуществлять полноценную поддержку в реализации стратегии компании на уровне управления человеческими ресурсами. Основными факторами успеха повышении заинтересованности персонала в карьерном росте ООО «Бургер Рус» является:

- регулярный диалог с бизнесом;
- совместный поиск решений;
- обмен опытом и лучшими практиками между компаниями внутри ООО «Бургер Рус»;
- накопление и сохранение знаний внутри ООО «Бургер Рус»;
- повышение профессионального уровня руководителей.

В рамках повышении заинтересованности персонала в карьерном росте будут реализованы следующие направления:

1. Рекомендации по совершенствованию системы привлечения персонала.

1) Использование Веб-сайта компании для размещения информации об организации и актуальных вакансиях.

2) Ведение сообществ в социальных сетях. Часто в поиске информации об организации, особенно молодые кандидаты, часто используют, в том числе, и социальные сети. Поэтому целесообразно создать профили организации на разных популярных платформах. Где будут публиковаться информация об организации, о корпоративных мероприятиях, об упоминании в СМИ, участии в различных выставках, конкурсах и так далее. Также добавить блок с доступными вакансиями.

3) Сотрудничество компании с ВУЗами.

4) Внедрение реферальной программы. К решению проблемы подключаются уже работающие сотрудники.

В рамках стратегии будут реализованы следующие направления.

1) Использование Веб-сайта компании для размещения информации об организации и актуальных вакансиях.

Для более ярко выраженного эффекта в графу «Вакансии», помимо списка актуальных вакансий и контактной информации, можно добавить информацию о корпоративной жизни:

- фото с мастер-класса, семинаров, обучения;
- короткие видеоролики о каждом отделе с участием сотрудников;
- краткие обращения руководителей отделов к потенциальным кандидатам.

2) Ведение сообществ в социальных сетях. Часто в поиске информации об организации, особенно молодые кандидаты, часто используют, в том числе, и социальные сети. Поэтому целесообразно создать профили организации на разных популярных платформах.

3) Сотрудничество компании с ВУЗами.

Способы взаимодействия организации с ВУЗами:

- участие в «Ярмарках вакансий»;
- проведение презентации компании для студентов интересующей специальности;

- так как сейчас в сфере проектирования набирает обороты программа для 3D-проектирования Revit, а большинство ВУЗов не обучают своих студентов данной программе, то целесообразно проводить курс по обучению работе в ней. Проводить обучение можно как в стенах ВУЗа (по предварительной договоренности с администрацией), так и в самой организации. Обучение для студентов бесплатное. Самым продуктивным и перспективным предлагать дальнейшее сотрудничество уже в качестве сотрудника.

4) Внедрение реферальной программы. К решению проблемы подключаются уже работающие сотрудники. Схема проста: приводи в компанию своего друга или знакомого на работу и получай за это благодарность.

Запуск реферальной программы:

1. Определяем каких именно сотрудников хотим привлечь с помощью программы (конкретные должности).

2. Выбрать тип и размер вознаграждения для сотрудника, который приведёт кандидата.

3. Установить условия для получения вознаграждения (вознаграждение даётся за кандидатов, которые были приняты и прошли испытательный срок);

4. Информировать персонал о запуске программы:

- сообщить на общем совещании об условиях программы;

- разослать информацию о программе по внутренним коммуникациям (рассылка на рабочие почты сотрудников, общие чаты в социальных сетях и мессенджерах). Повторять рассылку можно 1-2 раза в месяц.

5. По мимо цели набрать кандидатов на актуальную вакансию, также немаловажно собрать базу резерва, к которой в случаи необходимости можно обратиться: проводим собеседования всех приглашенных сотрудниками кандидатов, при этом кандидат обязан пройти все этапы отбора без исключения, как и обычные кандидаты. Вне зависимости от того будет ли принят кандидат, сохраняем его данные в базу для дальнейшего использования при необходимости.

Плюсы и минусы реферальной программы, которые нужно иметь в виду:

1. К плюсам можно отнести быстроту потока кандидатов, но при этом есть вероятность столкнуться с необъективной оценкой приглашаемого кандидата со стороны действующего сотрудника.

2. Это способ относительно дешёвый. Затраты связаны только с выплатой вознаграждения сотруднику за приглашенного кандидата, при этом нет необходимости тратить средства на размещения в СМИ или оплаты работы

кадрового агентства. При этом нужно быть готовым к риску того, что такие кандидаты могут оказаться временными работниками (не смогли найти работу самостоятельно и воспользовались предложением о работе от знакомого на время пока не найдет подходящую работу).

3. Еще одним плюсом программы будет то, что помимо профессиональных качеств, которые есть в любом резюме у кандидатов, служба управления персоналом получает доступ к оценке личностных качеств кандидата (темперамент, уровень ответственности, внимательности, быстроты мышления и так далее). Но не стоит забывать и о том, что сотрудник может «прикрывать» своего кандидата, выставляя его в лучшем свете, а в последующей работе скрывать проблемы и ошибки, чтобы не пострадала и его репутация, как рекомендателя.

4. Одним из самых важных преимуществ программы является быстрая адаптация нового сотрудника, так как у него уже будут знакомые внутри компании и ему будет проще влиться в работу и коллектив. Но стоит учитывать, что такие кандидаты могут принести за собой проблемы с субординацией.

2. Рекомендации по совершенствованию системы отбора персонала.

1) Составление заявки на персонал. В заявке должен быть указан профиль сотрудника. Подробно описаны необходимые опыт, требования, задачи. Это поможет менеджеру по персоналу в первичном отборе резюме.

Основные пункты в заявке на персонал:

1. Название вакансии (согласно штатному расписанию).
2. Количество требуемых сотрудников.
3. Описание системы оплаты труда (период оплаты труда на испытательном сроке и после него).
4. Описание условий работы (место работы, график работы, частота командировок, продолжительность и география)
5. Описание профессиональных задач (основные функции и задачи на испытательный срок).

6. Описание требований к сотруднику (пол, возраст, образование, опыт).

7. Знания, умения, личностные качества (обязательные требования, желательные/полезные знания, обязательные личностные качества, категорические недопустимые качества/особенности).

8. Дополнительные комментарии.

2) Введение проверки рекомендаций.

Один телефонный звонок предыдущему работодателю потенциального сотрудника может кардинально изменить результаты после собеседования и повлиять на итоговое решение о его трудоустройстве.

Пример вопросов для предыдущего работодателя:

1. Какой временной период работал у Вас сотрудник в организации?

2. Причина его увольнения?

3. Допускал – ли он опоздания, невыход, частые больничные?

4. Как Вы можете охарактеризовать его поведение в коллективе и как специалиста? Опрос всегда проводится конфиденциально.

3) Присутствие непосредственного линейного руководителя и наставника на этапе отбора.

Уже на начальном этапе отбора новых сотрудников, задействовать в этот процесс 1 непосредственного линейного руководителя. Это может благотворно сказаться на проведении всего собеседования в целом, ведь, по сути, это уже представление претендентам на должность, возможного непосредственного руководителя в будущем.

3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

1) Установление регулярных обратных связей.

2) Welcome программа

Разделы для Welcomebook:

- Краткая информация об организации.
- Описание основные реализованных проектов.
- Организационная структура организации.

- Основные правила поведения и требования (правила внутреннего трудового распорядка, dresscode)
- Часто задаваемые вопросы.
- Контактная информация.

4. Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования и мотивации труда персонала ООО «Бургер Рус». Мероприятия по совершенствованию системы стимулирования и мотивации труда персонала ООО «Бургер Рус» нацелены на повышение экономической эффективности системы оплаты труда посредством оптимизации постоянной части оплаты труда и оптимизации системы премирования персонала.

Общая концепция проекта совершенствования системы стимулирования и мотивации персонала ООО «Бургер Рус» представлена на рисунке 25.

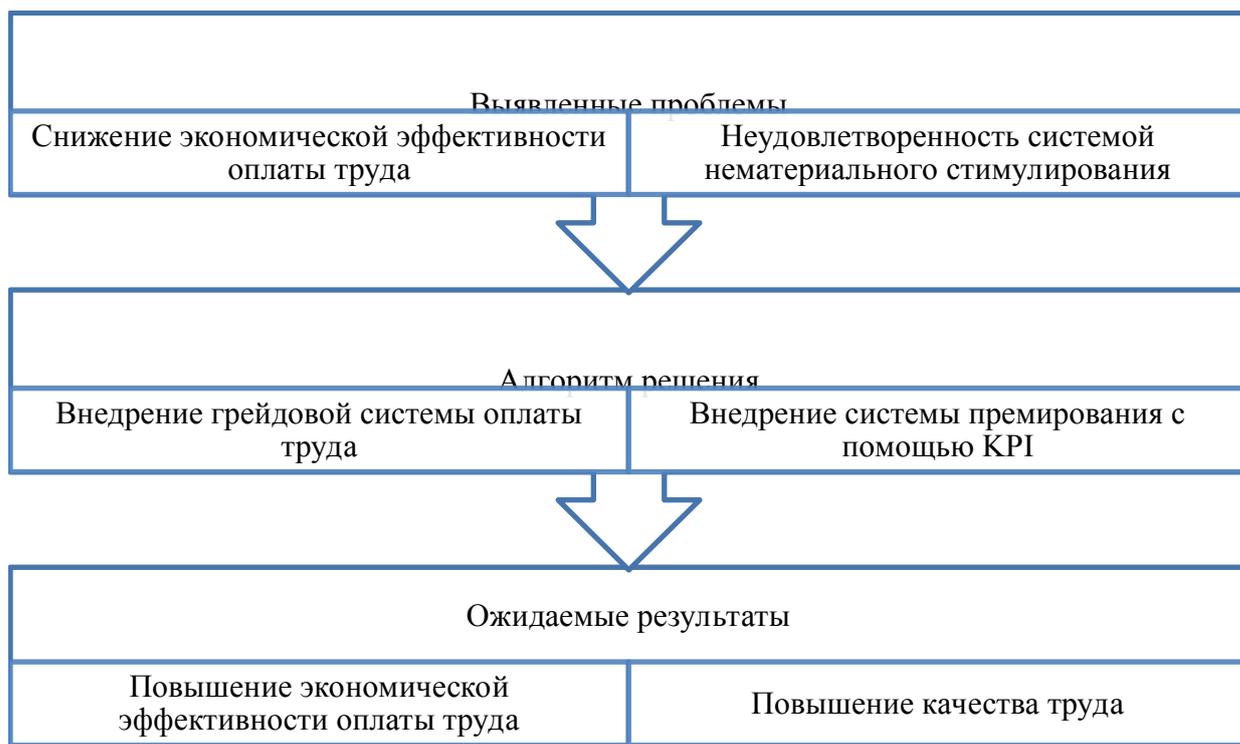


Рисунок 25 – Концепция проекта мероприятий

Внедрение системы грейдирования включает в себя совокупность этапов, представленных в Приложении 6. Рабочая группа включает в себя координатора, он же руководитель проекта разработки системы грейдов, а также экспертную комиссию. Чтобы определить затраты на персонал, необходимо определить ответственных за проведение предложенных

мероприятий.

Таблица 23 – Ответственные за проведение мероприятий

Система	Мероприятие	Ответственный
Система привлечения персонала.	Использование Веб-сайта компании для размещения информации об организации и актуальных вакансиях.	1. Веб-программист 2. Менеджер по персоналу 3. Руководители отделов
	Ведение сообществ в социальных сетях.	1. Менеджер по персоналу
	Сотрудничество компании с ВУЗами.	1. Менеджер по персоналу
	Внедрение реферальной программы.	1. Менеджер по персоналу
Система отбора персонала.	Составление заявки на персонал.	1. Менеджер по персоналу 2. Руководители отделов
	Введение проверки рекомендаций.	1. Менеджер по персоналу
	Присутствие непосредственного линейного руководителя и наставника на этапе отбора.	1. Менеджер по персоналу 2. Руководители отделов
Система управления персоналом.	Установление регулярных обратных связей.	1. Менеджер по персоналу
	Welcome программа	1. Менеджер по персоналу

Формирование методики оценки трудовой деятельности происходит в рамках следующего алгоритма:

1. Определение перечня факторов оценки. При выборе факторов оценки целесообразно использовать три группы факторов оценки: навыки и знания сотрудника, участие в решении проблем компании, уровень ответственности сотрудника.

2. Разработка измерительных шкал для оценки степени выраженности факторов оценки. Для каждого из выделенных факторов оценки строится шкала численных значений, которая отражает возрастание степени сложности содержания трудовой деятельности сотрудников. Диапазон измерительной шкалы для оценки должностей ООО «Бургер Рус» составит 6 уровней.

3. Распределение баллов. На данном этапе по измерительным шкалам распределяются баллы, которые будут присваиваться тем или иным уровням выраженности сложности трудовой деятельности.

4. Описание методики. На данной стадии производится формализация пофакторного ранжирования, фиксация его в документах и ознакомление с документацией группы экспертов для согласования и дальнейшего использования на последующих этапах формирования системы грейдинга.

Второй этап – оценка ценности трудовой деятельности. Следующий этап

– разработка модели грейдов. Определим список грейдируемых должностей ООО «Бургер Рус»: директор; заместитель директора; заведующий отделом кадров; бухгалтер; продавец. Следующий этап – определение перечня факторов оценки.

Учитывая специфику деятельности компании, предлагаем выделить 5 следующих факторов оценки:

1. Управление сотрудниками,
2. Ответственность,
3. Самостоятельность в работе,
4. Уровень образования,
5. Цена ошибки в работе.

Распределим выявленные факторы оценки должностей по уровням их выраженности и проведем оценку их выраженности для каждой из грейдируемых должностей. Уровни выраженности оценочных факторов обозначены в таблице Приложения 7 латинскими буквами от А до Е.

Следующий этап – разработка балльно-факторной шкалы для оценки степени выраженности факторов. Рекомендуемый диапазон измерительной шкалы составляет от 4 до 7 уровней.

Далее осуществляется распределение баллов. Каждую степень фактора характеризует в специально рассчитанное количество баллов (таблица 24).

Таблица 24 – Балльно-факторная шкала

Фактор	Вес, %	Мак число баллов	Уровни выраженности факторов				
			1	2	3	4	5
Цена ошибки	30	150	30	60	90	120	150
Самостоятельность в работе	25	125	25	50	75	100	125
Ответственность	20	100	20	40	60	80	100
Управление сотрудниками	15	75	15	30	45	60	75
Уровень образования	10	50	10	20	30	40	50

Следующий этап грейдирования – оценка ценности трудовой деятельности. На основании полученных результатов оценки труда формируется рейтинг должностей. Результаты оценки должностей представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Оценка должностей

Должность		Директор	Заместитель директора	Завед. отделом кадров	Бухгалтер	Продавец
Факторы						
Цена ошибки	уровень	5	4	3	2	1
	балл	150	120	90	60	30
Самостоятельность в работе	уровень	5	4	3	2	1
	балл	125	100	75	50	25
Ответственность	уровень	5	4	3	3	1
	балл	100	80	60	60	20
Управление сотрудниками	уровень	5	4	3	1	1
	балл	75	60	45	15	15
Уровень образования	уровень	5	5	4	4	1
	балл	50	50	40	40	10
Итого балл		500	410	310	225	100

В ООО «Бургер Рус» после проделанной работы выявлено 6 грейдов (таблица 26).

Таблица 26 – Грейды

Номер грейда	Диапазон значений грейдовых баллов
1	100 – 150
2	151 – 220
3	221 – 290
4	291 – 360
5	361 – 430
6	431 – 500

После этого для каждого грейда устанавливают диапазон окладов, так называемую вилку (таблица 27).

Таблица 27 – Матрица окладов

Грейд	Должность	Размер оплаты труда, руб.			Премия, %
		-15%	Медиана	+15%	
1	Продавец	25500	30000	34500	10
2	-	29750	35000	40250	15
3	Бухгалтер	34000	40000	46000	15
4	Заведующий отделом кадров	42500	50000	57500	20
5	Заместитель директора	46750	55000	63250	20
6	Директор	51000	60000	69000	25

Диапазоны задают нижний и верхний уровень оплаты труда в рамках грейда. На рисунке 26 представим результат графически.

Зар 60000

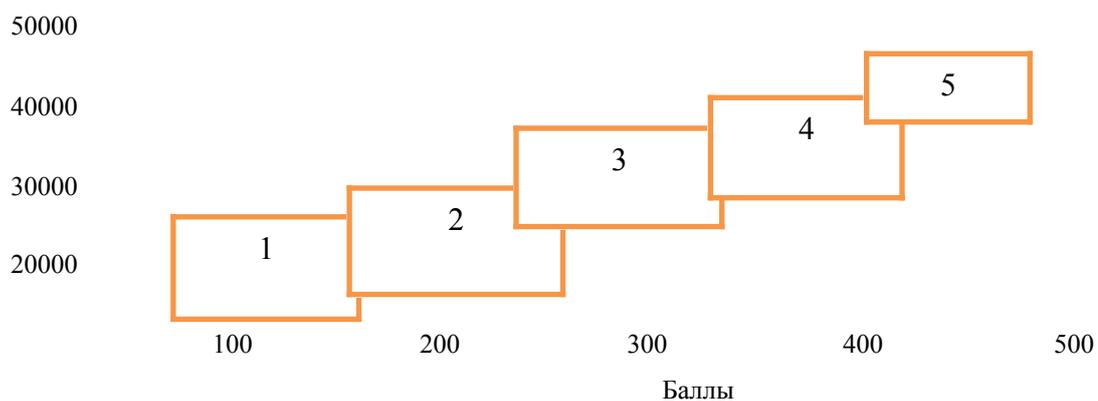


Рисунок 26 – Грейды ООО «Бургер Рус»

Минимальный должностной оклад последнего (самого низкого) грейда не должен быть ниже гарантируемой государством минимальной заработной платы.

3.2 Совершенствование системы подбора персонала в ресторане

Выявленные недостатки действующей в ресторане системы управления персоналом ООО «Бургер Рус» персонала обусловили необходимость разработки комплекса рекомендаций, направленных на совершенствование имеющейся системы подбора персонала.

При совершенствовании системы подбора персонала в ресторан можно выделить ряд следующих этапов (рис. 27).

Можно выделить комплекс следующих факторов, которые влияют на процесс подбора нового сотрудника в трудовом коллективе:

- организационный фактор привлечения;
- социально-психологический фактор привлечения;
- профессиональный фактор привлечения.

Для проведения в ООО «Бургер Рус» успешной организационной системы подбора принимаемых сотрудников целесообразно внедрить и в дальнейшем развивать в компании институт наставничества, деятельность которого будет направлена на то, чтобы принятый в ресторан работник мог быстро и комфортно приступить к выполнению своих должностных обязанностей, не чувствуя при этом себя «брошенным».

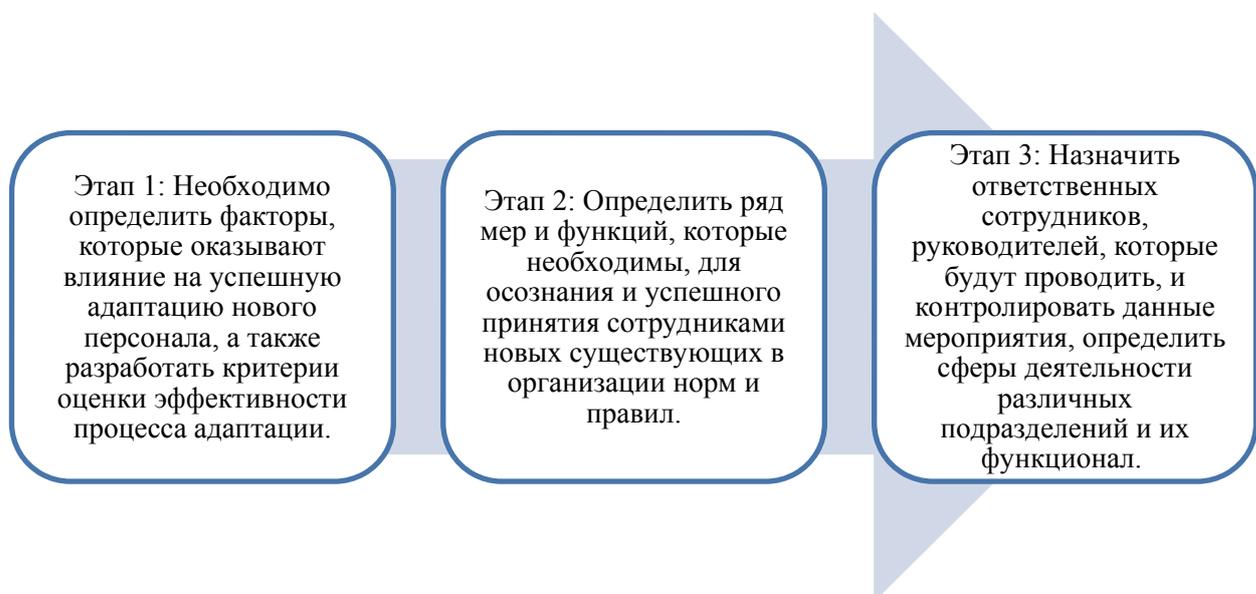


Рисунок 27 – Этапы совершенствовании системы подбора персонала ¹

Наставником является опытный работник ресторана, задачей которого в рамках выполняемых обязанностей является введение принятого в ресторан работника в должность. Необходимые для наставника качества представлены на рисунке 28.

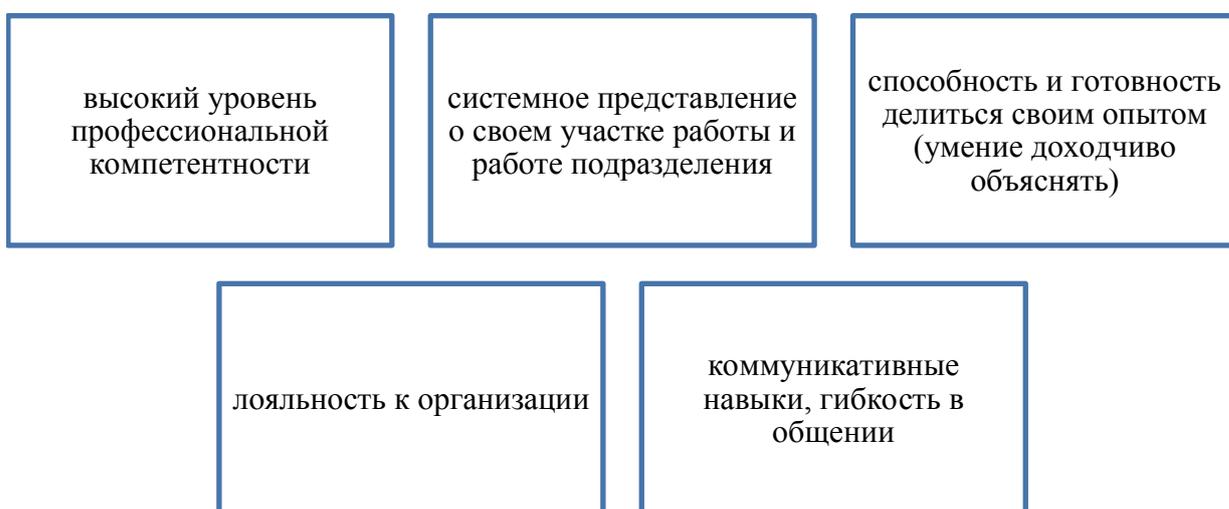


Рисунок 28 – Качества наставника

Закрепление наставника за новым работником ресторана производится на срок, который не превышает продолжительность установленного для данного работника ресторана испытательного срока.

Стандарты работы закрепленного наставника с каждым новым работником ресторана представлены на рисунке 29.

¹ Составлено автором

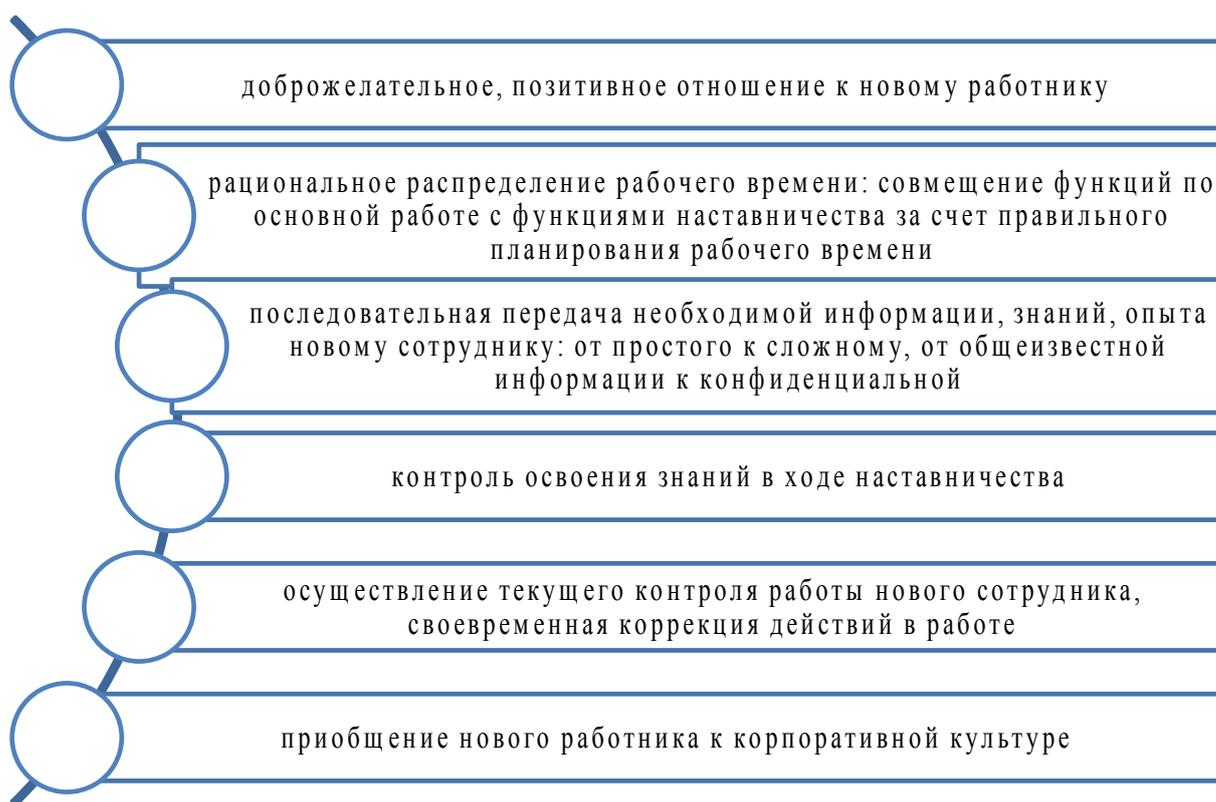


Рисунок 29 – Стандарты работы наставника с новым работником

Наставник может одновременно обучать не более двух новых работников.

Оценить уровень эффективности выполнения наставником своей работы можно посредством оценки качества выполнения новым работником ресторана своих функциональных обязанностей на протяжении периода привлечения.

Для того, чтобы успешно осуществлять социально-психологическую адаптацию новых работников ООО «Бургер Рус» следует разработать регламент взаимоотношений между новыми сотрудниками ресторана и наставниками. Разработка данного регламента взаимоотношений необходима для того, чтобы эффективно ограничить деятельность всех наставников от возможного превышения своих полномочий и предотвратить возможное манипулирование новым работником со стороны наставника. Кроме того, регламент позволяет определить перечень областей деятельности нового работника, в которых наставник должен его проинформировать в течение периода привлечения.

Для эффективного осуществления деятельности по проведению профессиональной и организационной привлечения новых сотрудников ресторана руководитель отдела кадров ООО «Бургер Рус» должен руководствоваться в

процессе привлечения специально разработанной для ресторана программой управления персоналом.

Разработанная HR-стратегия персонала ресторана представлена в Приложении 8.

Общая часть разработанной программы управления персоналом ООО «Бургер Рус» касается деятельности всей компании и направлена на решение комплекса следующих проблемных вопросов:

1. Общее впечатление работников или представление работников об организации включает в себя приветственную речь для новых работников, направления стратегического развития организации, комплекс стратегических целей и тактических целей ресторана, приоритеты деятельности ресторана, проблемные зоны деятельности ресторана, традиции ресторана, принятые в ресторане нормы поведения работников и взаимоотношений между ними, потребители услуг ресторана, виды выполняемой работниками деятельности, организация процесса трудовой деятельности в ресторане, организационная структура и состав ключевых подразделений ресторана, внешние связи ресторана, информация о руководстве ресторана, внутренние регламенты деятельности ресторана, миссия и стратегическое видение ООО «Бургер Рус».

2. Существующая в ООО «Бургер Рус» система оплаты труда персонала.

3. Предоставляемые работникам ресторана дополнительные льготы, предлагаемые виды страхования всех сотрудников ресторана и их семей, предоставляемые работникам ресторана выходные пособия, предоставляемые работникам ресторана пособия по болезни и пособия по смерти близкого родственника работника, предоставляемые пособия по материнству, размер предоставляемых работникам пенсионных выплат, существующие возможности переподготовки работников, повышения квалификации работников и обучения в ООО «Бургер Рус».

4. Правила охраны труда персонала ресторана и техника безопасности деятельности на рабочем месте: принимаемые меры предосторожности на различных рабочих местах, правила поведения работников ресторана при

чрезвычайных ситуациях, действующие правила обеспечения противопожарной безопасности в ресторане, правила поведения работников ресторана при возникновении несчастных случаев, практика охраны здоровья работников ресторана и места оказания работникам медицинской помощи.

5. Организация быта работников в ООО «Бургер Рус», в рамках которой характеризуются питание сотрудников ресторана, места отдыха работников и перерывов в процессе выполнения трудовой деятельности, обеспечение работников ресторана форменной одеждой.

После проведения с принятыми сотрудниками общей части разработанной программы привлечения следует провести специализированную часть разработанной программы управления персоналом. Специализированная часть включает в себя освещение таких аспектов трудовой деятельности новых сотрудников, которые являются связанными конкретно с тем подразделением ресторана или участком, где впоследствии будет проводиться процесс привлечения нового сотрудника. Данную часть разработанной программы управления персоналом должны проводить непосредственный руководитель того подразделения, где будет проходить адаптация новых сотрудников вместе с наставниками. В рамках данной части разработанной программы управления персоналом предполагается освещение следующих аспектов трудовой деятельности:

1. Функционал подразделения, где будет осуществляться адаптация нового работника: цели и ориентиры деятельности данного подразделения, процесс организации функционирования данного подразделения, структура и состав данного подразделения, выполняемые данным подразделением функции, взаимоотношения данного подразделения с другими подразделениями ресторана и нормы действующих взаимоотношений между подразделениями ресторана.

2. Обязанности сотрудников данного подразделения, ответственность сотрудников, детальное объяснение процесса текущей работы персонала и ожидаемых от данной работы результатов, объяснение важности выполнения конкретной работы для успешного функционирования ресторана, соотношение конкретной работы с другими видами выполняемой деятельности в данном

подразделении, длительность одной рабочей смены или рабочего дня в подразделении и расписание работы сотрудников, система рабочих смен, требования руководства к уровню качества выполняемой сотрудниками данного подразделения работы.

3. Правила-предписания выполнения трудовой деятельности в данном подразделении или комплекс обязательных для работников подразделения норм: правила, которые являются характерными только для выполнения определенного вида трудовой деятельности или работы конкретного подразделения ресторана, правила обеспечения техники безопасности в данном подразделении и охраны труда персонала данного подразделения, взаимоотношения персонала данного подразделения с сотрудниками различных других подразделений, существующий режим питания работников подразделения, требования к использованию работниками мобильных телефонов в рабочее время, правила ношения форменной одежды и обуви в рабочее время.

4. Осмотр подразделения, в котором будет проходить адаптация работника, предполагает ознакомление работника со входами и выходами в ресторан и на территорию подразделения, расположение в ресторане и в подразделении различных тревожных кнопок, места оказания сотрудникам первой помощи, зонирование и разделение имеющегося рабочего пространства и т.д.

5. Знакомство нового работника с коллективом данного подразделения.

Индивидуальная часть разработанной программы управления персоналом состоит из более подробного и детального знакомства нового сотрудника с работой ООО «Бургер Рус», более подробного и полного ознакомления нового сотрудника с должностной инструкцией, должностными обязанностями сотрудника и спецификой предстоящей трудовой деятельности, приобретения сотрудником конкретных умений и трудовых навыков, которые являются специфичными для конкретной должности в ресторане. Индивидуальная программа прохождения работником ресторана процесса организационной и профессиональной привлечения состоит из двух следующих этапов:

1. Закрепление конкретного наставника за каждым новым сотрудником. Для того, чтобы максимально эффективно организовать процесс организационной и профессиональной управления персоналом в ООО «Бургер Рус», каждому новому сотруднику по указанию руководителя того подразделения, в которое сотрудник принят, назначается наставник. После того, как испытательный срок нового сотрудника ресторана заканчивается, наставник оценивает трудовую деятельность нового работника в прошедший адаптационный период, заполняет письменный отзыв о новом сотруднике, прошедшем адаптацию, и передает данный отзыв в кадровую службу ресторана.

2. Вхождение в должность нового сотрудника ресторана. Данный этап процесса управления персоналом ООО «Бургер Рус» включает в себя максимально полное освоение и последующее принятие новым работником всего комплекса должностных обязанностей, принятых норм взаимоотношений в трудовом коллективе, успешную ориентацию нового работника в ООО «Бургер Рус».

Процесс привлечения нового сотрудника ресторана завершает аттестация прошедшего адаптацию сотрудника и оценка эффективности его деятельности. Именно на данном этапе оценивается результативность процесса привлечения нового сотрудника. Примерно за 5 рабочих дней до окончания прохождения испытательного срока – и периода привлечения сотрудника – непосредственный руководитель подразделения предоставляет новому сотруднику ресторана и его наставнику информацию о дате проведения будущей аттестации по основным итогам прохождения новым сотрудником испытательного срока. Кроме того, руководитель подразделения выдает данному работнику анкету для заполнения, называемую «Картой обратной связи». Также сам руководитель подразделения заполняет вторую анкету – «Карту оценки прохождения привлечения».

После этого руководитель подразделения на основании заполненных «Карты обратной связи», «Карты оценки прохождения привлечения», а также на основании отзыва наставника о данном сотруднике, прошедшем адаптацию, формирует общий итоговый отчет по новому сотруднику ресторана. После написания руководителем подразделения итогового отчета о новом работнике ресторана данный отчет

передается руководителю кадровой службы, а в ряде случаев – заместителю генерального директора ресторана.

В последний день прохождения новым сотрудником ресторана испытательного срока проводится собрание, на котором присутствуют следующие сотрудники: заместитель генерального директора ресторана, руководитель подразделения, в котором проходила адаптация сотрудника и наставник данного сотрудника. На данном собрании следует решить важный вопрос о месте дальнейшего трудоустройства нового сотрудника ресторана и определяется план по осуществлению дальнейшего развития кадрового потенциала данного сотрудника, формируются количественные и качественные критерии дальнейшей оценки его трудовой деятельности.

Адаптация работника считается эффективной и успешно пройденной в том случае, если новый сотрудник ресторана освоил и закрепил совокупность необходимых данному сотруднику для дальнейшей трудовой деятельности знаний, различных навыков и умений. Также критерием успешности привлечения нового сотрудника является принятие сотрудника коллективом отдельного подразделения и всем трудовым коллективом ООО «Бургер Рус», а также, если новый сотрудник принимает и разделяет действующие в ресторане ценности и нормы организационной культуры. Также в рамках закрепления персонала ресторана предполагается совершенствование системы нематериальной мотивации на основе геймификации. Данное мероприятие предполагает внедрение системы геймификации, в рамках которой будут учитываться трудовые достижения сотрудников, и будет осуществляться предоставление сотрудникам определенных привилегий.

Разработанные рекомендации позволят оптимизировать процесс управления персоналом ресторана и сократить уровень текучести кадров в рамках закрепления персонала ресторана.

3.3 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий для ООО «Бургер Рус»

Разработанную систему управления персоналом ООО «Бургер Рус» можно в перспективе использовать в самых разных концептуальных направлениях: во-первых, при осуществлении процесса первичной привлечения нового персонала ресторана, во-вторых, при осуществлении процесса вторичной привлечения отдельных групп персонала ресторана «Бургер Рус». Поскольку осуществление процесса привлечения персонала к трудовой деятельности молодых работников ресторана, которые на момент принятия на работу еще не имеют никакого профессионального опыта, характеризуется тем, что в процесс привлечения к трудовой деятельности включается не только усвоение определенной информации о хозяйственной деятельности ресторана, но и обучение практике осуществления трудовой деятельности и выполнение конкретной работы, в программу привлечения молодых сотрудников обязательно следует включить такой элемент как обучение. Особые потребности в осуществлении привлечения испытывают принимаемые на работу сотрудники старшего возраста. Данная группа сотрудников также нуждается в процессе обучения. Более того, процесс обучения сотрудников старшего возраста может иметь даже большую длительность, чем у принимаемых на работу молодых сотрудников.

Для того чтобы достаточно успешно реализовать на предприятии новую модель процесса управления персоналом, необходимо сформировать план по внедрению данной модели. Такой план по внедрению поможет отелю максимально быстро и при этом достаточно эффективно внедрить в практику управления процессом привлечения новую программу управления адаптацией персонала. При этом план по внедрению позволит детально проработать новую модель и согласовать новый алгоритм управления персоналом ресторана как с высшим руководством ресторана, так и с остальными сотрудниками, занятыми

управлением персоналом. План по внедрению новой модели процесса управления персоналом представлен на рисунке 30.



Рисунок 30 – План внедрения HR-стратегии¹

Очень важно в процессе внедрения новой модели процесса управления персоналом провести подготовительную работу с персоналом ресторана по внедрению новой разработанной Системы управления персоналом. Подготовка персонала ресторана к внедрению разработанной Системы управления персоналом предполагает создание у всех работников ресторана «Бургер Рус» позитивного образа разработанной модели процесса привлечения, а также выработку у персонала ресторана понимания значимости внедрения разработанных мероприятий не только для вновь принимаемых в ресторан сотрудников, но также и для всех сотрудников ресторана «Бургер Рус».

Далее определяем показатели KPI для каждой должности. Показатели директора представлены в таблице 28.

Таблица 28 – Матрица KPI директора

Цель	KPI	Удельный вес, %	План	Факт	Вып. плана, %

¹ Составлено автором

Повышение экономической эффективности	Выручка от реализации, тыс. руб.	20	125000	137500	110
	Рентабельность активов, %	20	12	12	100
	Выполнение плана по получению чистой прибыли, %	20	100	90	90
	Рентабельность основных фондов, %	20	10	10	100
	Рентабельность капитала, %	20	8	8	100

Проведем расчет выполнения показателей директором:

$$K_{\text{КРІ}} = 1,1 * 0,2 + 1 * 0,2 + 0,9 * 0,2 + 1 * 0,2 + 1 * 0,2 = 1$$

В таблице 29 представлены ключевые показатели эффективности заместителя директора.

Таблица 29 – Матрица КРІ заместителя директора

Цель	КРІ	Удельный вес, %	План	Факт	Вып. плана, %
Повышение экономической эффективности	Выручка от реализации, тыс. руб.	25	125000	137500	110
	Рентабельность активов, %	25	12	12	100
	Выполнение плана по выручке, %	20	100	110	110
	Выполнение плана по себестоимости, %	20	100	90	90
	Текучесть кадров, %	10	5	5	100

Проведем расчет выполнения показателей заместителем директора:

$$K_{\text{КРІ}} = 1,1 * 0,25 + 1 * 0,25 + 1,1 * 0,2 + 0,9 * 0,2 + 1 * 0,1 = 1,025$$

В таблице 30 представлены ключевые показатели эффективности администратора торгового зала.

Таблица 30 – Матрица КРІ администратора торгового зала

Цель	КРІ	Удельный вес, %	План	Факт	Вып. плана, %
Рост продаж	Дневная выручка, тыс. руб.	25	140	154	110
	Средний чек, тыс. руб.	25	10	11	110

	Выполнение дневного плана по выручке, %	20	100	110	110
	Выполнение месячного плана по выручке, %	20	100	100	100
	Количество акционных товаров в чеке, ед.	10	3	2	0,75

Проведем расчет выполнения показателей администратором торгового зала: $K_{KPI} = 1,1 * 0,25 + 1,1 * 0,25 + 1,1 * 0,2 + 1 * 0,2 + 0,75 * 0,1 = 1,045$

В таблице 31 представлены ключевые показатели эффективности менеджера.

Таблица 31 – Матрица KPI менеджера

Цель	KPI	Удельный вес, %	План	Факт	Вып. плана, %
Рост продаж	Количество обработанных телефонных заявок в день	25	50	60	120
	Средневзвешенное время обработки сделанного заказа, ч.	25	16	16	100
	Выполнение поставленного плана по стоимости заказа, %	20	100	90	90
	Процент обработанных с нарушением срока заказов	20	7	7	100
	Число жалоб по обработке заказов	10	3	3	100

Проведем расчет выполнения показателей менеджером:

$$K_{KPI} = 1,2 * 0,25 + 1,0 * 0,25 + 0,9 * 0,2 + 1 * 0,2 + 1 * 0,1 = 1,030$$

В таблице 32 представлены ключевые показатели эффективности менеджера по закупкам.

Таблица 32 – Матрица KPI менеджера по закупкам

Цель	KPI	Удельный вес, %	План	Факт	Вып. плана, %
Эффективная работа склада	Грузооборот склада, тыс. руб. мес.	25	115	126,5	110
	Выполнение плана по грузообороту склада, %	25	100	110	110
	Коэффициент использования складской площади	20	0,85	0,85	100
	Коэффициент ошибок при отгрузках	20	0,10	0,10	100
	Коэффициент использования техники	10	0,75	0,70	0,93

Проведем расчет выполнения показателей менеджер по закупкам:

$$K_{KPI} = 1,1 * 0,25 + 1,1 * 0,25 + 1,0 * 0,2 + 1 * 0,2 + 0,93 * 0,1 = 1,043$$

В таблице 33 проведем расчет премирования выделенных категорий сотрудников компании с учетом уровня выполнения данными сотрудниками установленных показателей эффективности.

Таблица 33 – Расчет премирования

Должность	Оклад	Размер премирования, %	Макс. размер премии	Коэффициент выполнения КРІ	Фактический размер премии
Директор	70000	20	14000	1,000	14000
Заместитель директора	60000	15	9000	1,025	9225
Продавец	30000	10	3000	1,045	3135
Менеджер интернет-магазина	30000	10	3000	1,030	3090
Менеджер по закупкам	35000	10	3500	1,043	3650,5

Для принятия решения о целесообразности реализации данного проекта необходимо провести анализ его эффективности. Сформируем прогноз показателей оплаты труда персонала ООО «Бургер Рус» на 2022 г. с учетом внедрения разработанных мероприятий.

В 2022 г. среднемесячная заработная плата руководителей составила 69,4 тыс. руб. Годовой фонд оплаты труда руководителей составил 6662,4 тыс. руб. Среднемесячная заработная плата специалистов составила 47,1 тыс. руб. Годовой фонд оплаты труда специалистов составил 18086,4 тыс. руб. Среднемесячная заработная плата рабочих и служащих составила 30,5 тыс. руб. Таблица 34 – Формирование годового фонда оплаты труда ООО «Бургер Рус» в прогнозном периоде

Категория	На начало 2022		Прогноз	
	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.
руководители	69,4	6662,4	68,2	6547,2
специалисты	47,1	18086,4	46,8	17971,2
рабочие и служащие	30,5	14274	29,5	13806,0
Итого	41,2	39022,8	40,4	38324,4

Годовой фонд оплаты труда рабочих и служащих составил 14274 тыс. руб. Совокупный годовой фонд оплаты труда составил 39022,8 тыс. руб. Среднемесячная заработная плата по всем категориям персонала составила 41,2 тыс. руб. В прогнозном периоде наблюдается незначительное снижение

среднемесячной заработной платы по всем категориям сотрудников. Так, среднемесячная заработная плата руководителей составляет в прогнозном периоде 68,2 тыс. руб.

Годовой фонд оплаты труда руководителей составил в прогнозном периоде 6547,2 тыс. руб. Среднемесячная заработная плата специалистов составила в прогнозном периоде 46,8 тыс. руб. Годовой фонд оплаты труда специалистов составил в прогнозном периоде 17971,2 тыс. руб. Среднемесячная заработная плата рабочих и служащих составила в прогнозном периоде 29,5 тыс. руб. Годовой фонд оплаты труда рабочих и служащих составил в прогнозном периоде 13806,0 тыс. руб. Совокупный годовой фонд оплаты труда составил в прогнозном периоде 38324,4 тыс. руб.

В таблице 35 представлены показатели, характеризующие структуру затрат на стимулирование персонала.

Таблица 35 – Структура затрат ООО «Бургер Рус» на стимулирование персонала в прогнозном периоде

Показатели	На начало 2022 г	Прогноз
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	39022,8	38324,4
Постоянная часть оплаты труда, тыс. руб.	30223,2	29693,7
Доля постоянной части, %	77,45	77,48
Переменная часть оплаты труда, тыс. руб.	8799,6	8630,7
Доля переменной части, %	22,55	22,52

В прогнозном периоде наблюдается дальнейший рост доли постоянной части оплаты труда в структуре фонда оплаты труда – с 77,45 % в 2022 г. до 77,48 %. В то же время, происходит снижение абсолютного размера постоянной части оплаты труда в структуре фонда оплаты труда – с 30223,2 тыс. руб. до 29693,7 тыс. руб.

В таблице 36 представлена динамика затрат на стимулирование персонала.

Таблица 36 – Динамика затрат на стимулирование персонала в прогнозном периоде

Показатели	На начало 2022 г	Прогноз
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	39022,8	38324,4
Изменение фонда оплаты труда, тыс. руб.	5746,8	- 698,4
Темп прироста, %	17,27	-1,79
Среднемесячная заработная плата 1 работающего, тыс. руб.	41,2	40,4
Изменение среднемесячной заработной платы, тыс. руб.	1,0	- 0,7
Темп прироста, %	2,43	-1,79

В 2022 г. среднемесячная заработная плата увеличилась на 1,0 тыс. руб. или на 2,43 %. В результате среднемесячная заработная плата достигла 41,2 тыс. руб. В 2022 г. произошел рост фонда оплаты труда – на 5746,8 тыс. руб. или 17,27 %. В результате фонд оплаты труда достиг 39022,8 тыс. руб. В прогнозном периоде среднемесячная заработная плата сократилась на 0,7 тыс. руб. или на 1,79 %. Фонд оплаты труда сократился на 698,4 тыс. руб. или на 1,79 %. Таблица 37 иллюстрирует динамику производительности труда персонала.

Таблица 37 – Динамика производительности труда персонала ООО «Бургер Рус» в прогнозном периоде

Показатели	На начало 2022 г	Прогноз
Среднесписочная численность персонала, чел.	79	79
Выручка, тыс. руб.	649 202	675320
Производительность труда, тыс. р./чел.	8217,7	8548,4
Изменение производительности труда, тыс. руб./чел.	-1168,0	330,6
Темп изменения производительности, %	-12,44	4,02

В 2022 г. наблюдается рост фонда оплаты труда на 17,27 %. При этом среднемесячная заработная плата в 2022 г. увеличилась на 2,43 %. В то же время производительность труда сократилась в 2022 г. на 12,44 %. В прогнозном периоде наблюдается рост производительности труда на 330,6 тыс. руб. Таким образом, рост производительности труда оставляет 4,02 %.

Сопоставим показатели зарплатоемкости и зарплатоотдачи в ООО «Бургер Рус» (таблица 38).

Таблица 38 – Уровень зарплатоемкости и зарплатоотдачи в ООО «Бургер Рус» в прогнозном периоде

Показатели	На начало 2022 г	Прогноз	Прирост
Себестоимость, тыс. руб.	271014	278390	7376
ФОТ, тыс. руб.	39022,8	38324,4	- 698,4
Зарплатоемкость, руб./руб.	0,14	0,14	0
Зарплатоотдача, руб./руб.	6,95	7,26	0,32

Проведем коэффициентный анализ экономической эффективности системы стимулирования труда персонала ООО «Бургер Рус» (таблица 39)

Таблица 39 – Коэффициентный анализ системы стимулирования труда персонала ООО «Бургер Рус» в прогнозном периоде

Показатели	На начало 2022 г	Прогноз
Чистая прибыль, тыс. руб.	17574	24337
Себестоимость, тыс. руб.	271014	278390
ФОТ, тыс. руб.	39022,8	38324,4
Индекс изменения чистой прибыли	1,98	1,38
Индекс изменения себестоимости	0,99	1,03
Индекс изменения ФОТ	1,17	0,98
Коэффициент отношения чистой прибыли к ФОТ	0,45	0,64
Коэффициент отношения индекса роста себестоимости к индексу роста ФОТ	0,84	1,05
Коэффициент отношения индекса роста чистой прибыли к индексу роста ФОТ	1,69	1,41

В 2022 г. индекс изменения чистой прибыли составил 1,98 в результате прироста чистой прибыли к низкой базе 2019 г. Также в 2022 г. произошло незначительное сокращение себестоимости, в результате индекс изменения себестоимости составил 0,99. Индекс изменения фонда оплаты труда демонстрирует рост затрат на оплату труда на 17 % в 2022 г. Коэффициент отношения чистой прибыли к ФОТ в 2022 г. составил 0,45. Коэффициент отношения индекса роста себестоимости к индексу роста ФОТ в 2022 г.

составил 0,84. Коэффициент отношения индекса роста чистой прибыли к индексу роста ФОТ в 2022 г. составил 1,69.

В прогнозном периоде чистая прибыль достигает 24337 тыс. руб. В результате индекс изменения чистой прибыли составил 1,38. Себестоимость оказания услуг в прогнозном периоде увеличивается, в результате индекс изменения себестоимости составил 1,03. Индекс изменения фонда оплаты труда демонстрирует снижение затрат на оплату труда на 2 % в прогнозном периоде. Коэффициент отношения чистой прибыли к ФОТ в прогнозном периоде составил 0,64, увеличившись на 0,19. Коэффициент отношения индекса роста себестоимости к индексу роста ФОТ в прогнозном периоде составил 1,05. Коэффициент отношения индекса роста чистой прибыли к индексу роста ФОТ в прогнозном периоде составил 1,41.

Таким образом, в прогнозном периоде наблюдается рост экономической эффективности оплаты труда, что подтверждается ростом зарплатоотдачи, ростом производительности труда, опережающим рост затрат на оплату труда, ростом коэффициента отношения чистой прибыли к ФОТ.

Итак, разработанные рекомендации по повышению экономической эффективности системы оплаты труда позволяют решить выявленные проблемы системы стимулирования труда персонала ООО «Бургер Рус».

Грейдовая система оплаты труда позволит сформировать оклады сотрудников в соответствии с ценностью выполняемой каждым сотрудником деятельности для ООО «Бургер Рус», формируя, таким образом, связь между результатами трудовой деятельности и размером оплаты труда.

Основным преимуществом системы премирования, построенной на базе ключевых показателей, является ее универсальность. Она нацелена и на то, чтобы повысить заинтересованность персонала в результатах деятельности компании. При разработке КРІ учитывают специфику деятельности организации. Применять же КРІ можно как для оценки работы всей компании, ее отдельных подразделений так и конкретных работников. Кроме того, система КРІ позволяет сопоставить однородные процессы, которые протекают

в различных условиях. Также она дает возможность сравнить показатели по нескольким подразделениям за один и тот же период.

Кроме того, очень важно в достаточной степени обосновать внедрение разработанной Системы управления персоналом ресторана в экономическом аспекте. Для этого оценим уровень экономической эффективности внедрения разработанной Системы управления персоналом ООО «Бургер Рус».

Таким образом, проект экономически целесообразен. Помимо экономических выгод, он имеет и положительный социальный эффект на всех сотрудников ООО «Бургер Рус».

Социальная эффективность от предложенных мероприятий будет выражаться в:

- повышении уровня сотрудничества и доверия между руководством и специалистами;
- повышении квалификации сотрудников;

Все предложенные мероприятия должны благоприятно повлиять на деятельность в целом.

Таким образом, был рассмотрен существующий процесс управления персоналом ООО «Бургер Рус», а далее была разработана для дальнейшего внедрения новая модель процесса привлечения сотрудников ООО «Бургер Рус». Также проведен расчет уровня экономической эффективности внедрения разработанной стратегии процесса привлечения. Реализация данного проекта в ООО «Бургер Рус» будет выгодна для ресторана как в экономическом контексте, так и в социальном.

Предложенные в рамках исследования мероприятия по совершенствованию действующей в ООО «Бургер Рус» системы управления процессом управления персоналом компании базируются на осуществлении комплексного управленческого и социально-психологического воздействия на адаптацию персонала и уровень лояльности персонала ресторана. На основе полученных в результате мониторинга данных можно не только планировать дальнейшие мероприятия по улучшению практик управления персоналом

ресторана, но также планировать дальнейшие управленческие мероприятия, направленные на закрепление персонала компании.

Внедрение предложенного комплекса мероприятий будет способствовать повышению уровня эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации в целом. В рамках исследования был произведен расчет уровня экономической эффективности предложенного проекта мероприятий, результаты которого подтвердили, что затраты на внедрение новой Системы управления персоналом окупятся в результате сокращения затрат.

Таким образом, можно заключить, что разработанные рекомендации по совершенствованию управления персоналом ООО «Бургер Рус» приведут к повышению эффективности кадровой политики и к дальнейшему совершенствованию деятельности ООО «Бургер Рус».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках анализа деятельности ресторана установлено, что ресторан «Бургер Рус» – это отличное место для проведения веселого вечера с друзьями, обеда с семьей, а также для организации небольших мероприятий. Миссия ресторана – максимум внимания каждому гостю с тем, чтобы его пребывание было приятным и комфортным.

Состояние кадров ООО «Бургер Рус» нестабильное, о чем свидетельствует высокий коэффициент текучести кадров, а также тенденция к его дальнейшему повышению. Среди причин увольнения многие сотрудники называют тяжелые условия труда, низкий уровень оплаты труда.

Исходя из интерпретации полученных данных, степень вовлеченности персонала является недостаточной. И все же основной фактор, влияющий на вовлеченность персонала – это высокий уровень заинтересованности руководителя. В связи со сменой большего числа заместителей в коллективе назрели недопонимания со стороны как начальства, так и сотрудников. Прежние налаженные связи рухнули, и конфликтная обстановка накалялась с каждым днем. Новому руководству не удавалось наладить контакт с подчиненными. Также большое значение имеет наличие обратной связи. Чтобы уровень вовлеченности сотрудников оставался высоким, они должны ощущать значимость своей работы.

Кроме того, за исследуемый период темп роста оплаты труда опережает темп роста производительности труда. Это негативная тенденция, свидетельствующая о снижении эффективности использования кадров. Действующая в ООО «Бургер Рус» система мотивации и стимулирования персонала характеризуется широким спектром применяемых инструментов мотивации и стимулирования, ориентацией на возрастные особенности сотрудников, гибкостью и использованием инновационных направлений стимулирования трудовой деятельности. В результате исследования выделены следующие проблемы управления персоналом ООО «Бургер Рус».

Во-первых, за исследуемый период темп роста оплаты труда опережает темп роста производительности труда. Во-вторых, за исследуемый период наблюдается снижение зарплатоемкости оказания услуг.

В ходе написания выпускной квалификационной работы было выявлено, что адаптационные программы, программы привлечения и отбора персонала являются неотъемлемой частью работы над улучшением качества работы персонала, помогают сплотить командный дух, и помочь предприятию повысить уровень дохода.

В условиях современного рынка, эффективное использование трудовых ресурсов является ключевым моментом эффективной работы организации.

Управление персоналом начинается с привлечения персонала. Необходимо построить в организации такую систему привлечения персонала, которая обеспечит оптимальный приток кандидатов для правильного выбора нужных сотрудников.

После привлечения также важно правильно отобрать кандидата на вакантную должность, а после помочь ему с адаптацией, чтобы сохранить ценного сотрудника.

Соответственно, в рамках совершенствования системы стимулирования труда персонала необходимо разработать мероприятия по повышению экономической эффективности системы оплаты труда, включающие в себя: оптимизацию постоянной части оплаты труда; оптимизацию системы премирования. В ходе анализа было выявлено, что HR-стратегия персонала в организации отсутствует. В результате наблюдаются такие негативные явления как высокая текучесть кадров, увеличение срока адаптации сотрудников, неэффективная мотивация персонала.

В третьей главе исследования был предложен комплекс мероприятий по совершенствованию действующей в ООО «Бургер Рус» системы управления процессом адаптации персонала, которые основаны на осуществлении комплексного управленческого воздействия на процесс управления персоналом и закрепление персонала компании. Разработана программа осуществления

мониторинга текущего уровня лояльности персонала компании в рамках ведения работы по закреплению действующего в компании персонала.

В качестве рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Бургер Рус» предложены внедрений грейдовой системы оплаты труда и разработка комплекса ключевых показателей эффективности для премирования или депремирования сотрудников компании. В работе были предложены конкретные мероприятия по улучшению систем привлечения, отбора и адаптации персонала, которые в совокупности должны увеличить поток кандидатов и снизить текучесть кадров, а также сформировать качественный кадровый резерв.

Внедрение предложенного комплекса мероприятий будет способствовать повышению уровня эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации в целом. В рамках исследования был произведен расчет уровня экономической эффективности предложенного проекта мероприятий, результаты которого подтвердили, что затраты на внедрение новой Системы управления персоналом окупятся в результате сокращения затрат.

В прогнозном периоде наблюдается рост экономической эффективности оплаты труда, что подтверждается ростом зарплатоотдачи, ростом производительности труда, опережающим рост затрат на оплату труда, ростом коэффициента отношения чистой прибыли к ФОТ.

Итак, разработанные рекомендации по повышению экономической эффективности системы оплаты труда позволяют решить выявленные проблемы системы управления персоналом ООО «Бургер Рус».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бадван, Н.Л. Движение финансового капитала: формы, факторы и инструменты оценки: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Н.Л. Бадван; [Место защиты: ФГБОУ ВПО «Северо-Осетинский государственный университет им. Коста Левановича Хетагурова»]. – Владикавказ, 2019. – 207 с.
2. Вишневская, Н. Г. Формирование конъюнктуры молодежного сегмента рынка труда в современной России : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Н. Г Вишневская; [Место защиты: Всерос. науч.-исслед. ин-т труда]. – Москва, 2019. – 366 с.
3. Гаврилюк, А.В. Механизмы трансфера технологий для активизации инновационной деятельности: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / А.В. Гаврилюк; [Место защиты: Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова]. – Москва, 2019. – 361 с.
4. Гришков, А.Ф. Формирование механизма обеспечения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов сферы услуг : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / А.Ф. Гришков; [Место защиты: Санкт-Петербургский государственный экономический университет]. – Санкт-Петербург, 2019. – 209 с.
5. Гусарова, М. С. Методические основы найма персонала: монография / М.С. Гусарова, И.Г. Решетникова, О.В. Ашихмин ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Тюменский индустриальный университет". – Тюмень : ТИУ, 2019. – 113 с.
6. Киреев, В.Е. Взаимосвязь производительности, доходности и интенсивности труда в экономике: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.01 / В.Е. Киреев; [Место защиты: С.-Петерб. гос. экон. ун-т]. – Орел, 2019. – 169 с.

7. Котлер, Ф. Маркетинг 4.0 : разворот от традиционного к цифровому : [12+] / Филип Котлер, Хермаван Картаджайя, Айван Сетиаван ; перевод с английского М. Хорошиловой. – Москва : Бомбора, 2019. – 219 с.

8. Крылова, М.Б. Формирование кросс-культурной коммуникативной компетенции менеджеров : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Крылова Марина Борисовна; [Место защиты: Санкт-Петербургский государственный экономический университет]. – Санкт-Петербург, 2019. – 175 с.

9. Курочкин А. С., Гришакова Н. А. Эффективное управление разными поколениями: что нужно знать руководителю? //Управление развитием персонала. – 2014. – Т. 4. – С. 258-260.

10. Лазакович К.Е. Разработка программы выявления и обучения талантливых сотрудников организации / К.Е. Лазакович // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 4. С. 787–791.

11. Лапа, Е.А. Развитие инновационной активности хозяйствующих субъектов туристско-рекреационной сферы: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Е.А Лапа; [Место защиты: Сам. нац. исслед. ун-т им. С.П. Королева]. – Самара, 2019. – 204 с.

12. Нурхамитова Д. А. Привлечение и удержание персонала в современных условиях // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/privlechenie-i-uderzhanie-personala-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 22.02.2021).

13. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 72,500 слов и 7,500 фразеологических выражений. – Аж, 1995.

14. Ольховский, В.В. Структурные преобразования занятости населения в современной экономике : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / В.В. Ольховский; [Место защиты: Всероссийский научно-исследовательский институт труда]. – Москва, 2020. – 169 с.

15. Петрищев, П.В. Управление интеграционными процессами при формировании международных образовательных альянсов : диссертация ...

кандидата экономических наук : 08.00.05 / П.В. Петрищев; [Место защиты: Юго-Западный государственный университет]. – Владивосток, 2019. – 221 с

16. Пушкин, И.С. Управление производственно-торговыми организациями в условиях трансформации бизнес-моделей: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Пушкин Илья Сергеевич; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»]. – Москва, 2021. – 198 с.

17. Ревкуц, А.В. Трансформация государственного сектора и эффективность его функционирования в национальной экономике : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.01 / А.В. Ревкуц; [Место защиты: Сибирский федеральный университет]. – Красноярск, 2019. – 170 с.

18. Саяпин, А.В. Механизм повышения вовлеченности сотрудников в инновационный процесс коммерческой организации : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / А.В. Саяпин; [Место защиты: Финансовый ун-т при Правительстве РФ]. – Москва, 2019. – 170 с.

19. Стапран, Д.А. Развитие методологии формирования стратегических преимуществ на основе сорсинга : диссертация ... доктора экономических наук : 08.00.05 / Д.А. Стапран; [Место защиты: Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т)]. – Москва, 2019. – 471 с.

20. Токсина, Е.В. Стимулирование экологизации хозяйственной деятельности предприятий : концепция, инструменты, модели : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Е.В. Токсина; [Место защиты: Юж. федер. ун-т]. – Ростов-на-Дону, 2019. – 224 с.

21. Пушкин, И.С. Управление производственно-торговыми организациями в условиях трансформации бизнес-моделей: диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / И.С. Пушкин; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»]. – Москва, 2021. – 198 с.

22. Эфендиев А. Г., Балабанова Е. С., Ярыгина Е.О. Почему они уходят? Факторы, влияющие на намерения российских работников сменить место

работы // Экономическая социология. 2012. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pochemu-oni-uhodyat-factory-vliyauschie-na-namereniya-rossiyskih-rabotnikov-smenit-mesto-raboty> (дата обращения: 20.01.2022).

23. Якимова З.В. Моделирование ценностного предложения работодателя в контексте типа организационной культуры / З.В. Якимова, Н.А. Царева, А.Е. Жук // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2019. № 1(26). С. 410-414.

24. Branine M., Avramenko A. A comparative analysis of graduate Employment prospects in european labour markets: A study of graduate recruitment in four countries //Higher Education Quarterly. – 2015. – Т. 69. – №. 4. – С. 342-365.

25. BusinessDictionary. //URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/employee-retention.html>

26. Wood S. High commitment management and payment systems //Journal of Management Studies. – 1996. – Т. 33. – №. 1. – С. 53-77.

27. The ROI in workplace mental health programs: Good for people, good for business. A blueprint for workplace mental health programs, Deloitte Insights 2021

28. Савельева М.В. Possibilities of applying foreign talent management experience in russian companies / М.В. Савельева // lecture notes in networks and systems.- 2020.-С. 301-310.

29. Ктет, М.А. Оценка факторов, влияющих на поведение потребителей гостиничных услуг : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Ктет Мохамад Алаа; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»]. – Владивосток, 2020. – 230 с.

30. Пономарев, О.Б. Системная модель предпринимателя и предпринимательской деятельности : диссертация ... доктора экономических наук: 08.00.05 / О.Б. Пономарев; [Место защиты: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Западный филиал]. – Москва, 2020. – 189 с

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Принципы функционирования системы управления персоналом ООО «Бургер Рус»

Основные направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом	Одинаковая необходимость достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимость поиска компромиссов руководстве
2. Кадровый подбор и расстановка	Соответствие.	Соответствие объема задач полномочий и ответственности человеческим возможностям
	Профессиональная компетенция	Уровень знаний, соответствующий установленным требованиям
	Практические достижения	Необходимый опыт, способный к руководству
	Индивидуальность	Облик, интеллектуальные намерения
	Конкурентоспособность	Отбор кандидатов с исполнением конкурсных процедур
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на вышестоящие должности	Конкурентность	Конкурсный отбор претендентов
	Ротация	Планомерная смена должностей на вертикальной основе
	Индивидуализация подготовки	Подготовка резерва на конкретные должности по индивидуальным программам
	Проверка делом.	Эффективная стажировка руководящих должностей
	Соответствие должности	Степень соответствия кандидата должности
	Равномерное сочетание стимулов и санкций	Конкретное описание задач и обязанностей
	Мотивация	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда
4. Кадровая оценка и аттестация	Отбор показателей оценки	Система показателей, учтенных при оценке, критерии оценок,
	Оценка квалификации	Пригодность, определение необходимых для выполнения вида деятельности
	Оценка выполнения	Оценка результатов деятельности.
5. Развитие сотрудников.	Повышение квалификации	Необходимость периодических должностных инструкций развития сотрудников.
	Самовыражение	Самостоятельность, самостоятельное влияние в отношении форм и методов исполнения.
	Саморазвитие	Способность и возможность к саморазвитию

**Анкета для сотрудников, работающих удаленно
в ресторане ООО «Бургер Рус»**

Уважаемые сотрудники ресторана ООО «Бургер Рус», с целью определения эффективности работы в удаленной форме, просим Вас ответить на вопросы анкеты. Анкетирование является анонимным.

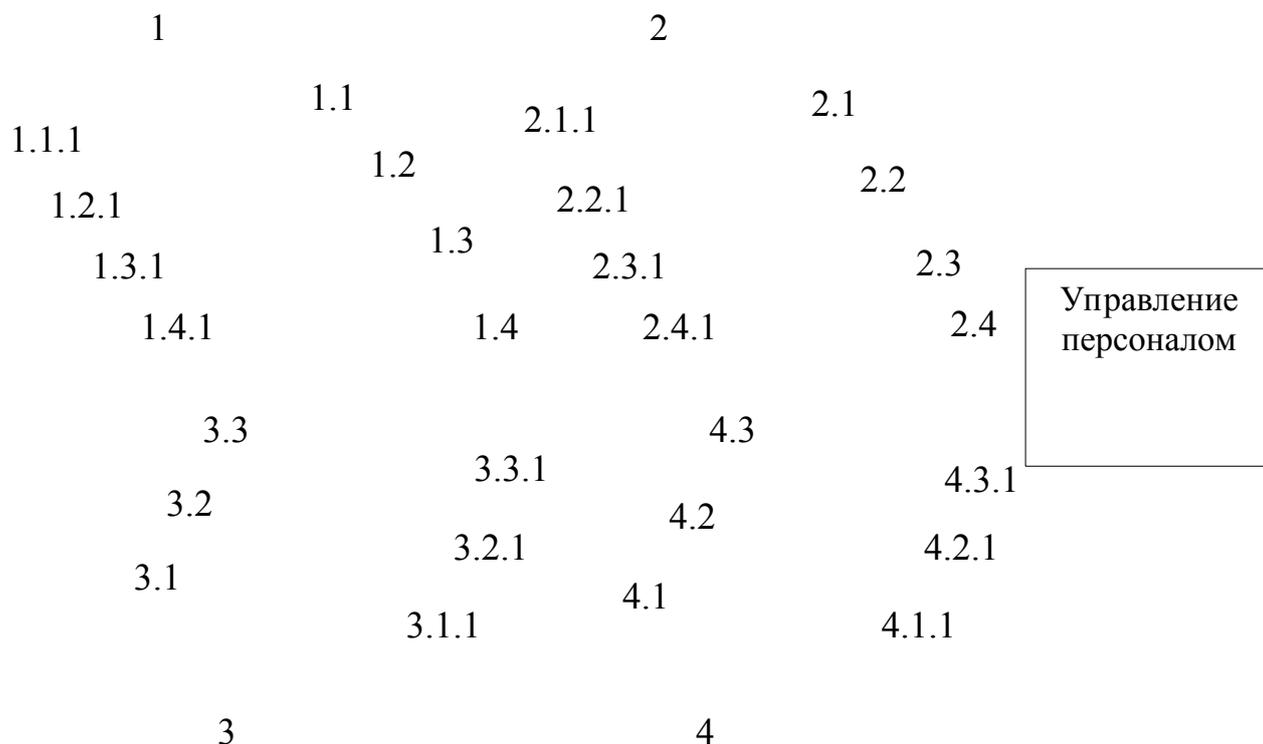
1. Сколько раз в неделю Вы работали (работаете) удаленно:
 - один – два раза в неделю
 - три – четыре раза в неделю
 - постоянно
2. Как Вы считаете, изменилась ли производительность труда при переходе на удаленную работу
 - производительность в офисе выше
 - производительность удаленно выше
 - производительность не изменилась
3. Хватало ли вам общения и взаимодействия с коллегами
 - взаимодействия было достаточно
 - взаимодействия было недостаточно
 - затрудняюсь ответить
4. Изменились ли Ваши должностные обязанности, изменился ли объем выполняемой работы при переходе на удаленную работу
 - обязанности увеличились
 - обязанности незначительно увеличились
 - обязанности остались прежними
 - обязанности уменьшились
 - затрудняюсь ответить
5. Увеличилось ли время, затрачиваемое на выполнение трудовых обязанностей, продолжительность трудового дня
 - увеличилось
 - незначительно увеличилось
 - осталось прежним
 - незначительно уменьшилось
 - уменьшилось
 - затрудняюсь ответить
6. Хрестораны бы Вы дальше продолжать работать в удаленной форме
 - да, я бы хотел работать удаленно
 - скорее не хотел бы
 - не хотел бы работать удаленно
 - затрудняюсь ответить

Спасибо за Ваши ответы!

Карьерный рост сотрудника департамента управления персоналом «Бургер
Рус»

Пример на базе молодого специалиста, начинающего рост с «нуля»				
	№	Наименование этапа	Срок, нарастающим итогом	Условия окончания этапа
1-2 года	1	Испытательный срок	1 мес.	Сдача 1С: Профессионал Платформа 8
	2	Трудоустройство с испытательным сроком 1 месяц. Небольшие задания, интенсивное обучение	3-6 мес.	Сдача сертификата специалиста 1С: Платформа v8
	3	Задания в различных сферах, выяснение специализации сотрудника, его предпочтений	12 мес.	Сдача сертификата специалиста по любой из компонент
	4	Углубление в специализацию, участие в проектной работе.	-	Сдача 2-го сертификата по специализации (специалиста или специалиста-консультанта)
	5	Получение 2-й специализации, участие в проектной работе	-	Сдача сертификата специалиста по любой из компонент
Далее		Дальнейшие перспективы:	Все зависит от выбранной специализации, предпочтений сотрудника, жизненных планов, развития сотрудника и ресторана и многих других факторов	
		– получение специализации		
		– получение статуса «Руководитель проекта»		
		– получение статуса «Руководитель подразделения»		
		– развитие отдельных тематических проектов и продуктов		
			

Причинно-следственная диаграмма: «дерево целей» соответствующих проблем управления персоналом «Бургер Рус»



1) «Привлечение и удержание персонала»:		Коэффициент
1.1 Нецентрализованное принятие решений;	1.1.1 Управленческие решения принимаются не верно	0,1
1.2 Задержка принятия решений;	1.2.1 на принятие каждого решение уродит много времени	0,2
1.3 Низкий профессиональный уровень управленческого персонала;	1.3.1 потребности в высококвалифицированных специалистах	0,4
1. сфера производства имеет большее количество связей.	1.4.1 определена не верная организационная структура	0,3
2) «Подбор персонала»:		
2.1. Низкая эффективность системы оценки штата;	2.1.1 низкая эффективность системы оценки персонала	0,5
2.2. Отсутствие программы адаптации персонала;	2.2.1 не целевое распространение рабочего времени новых сотрудников	0,2
2.3. Низкий уровень производственного обучения персонала;	2.3.1 отсутствие производственного обучения	0,09
2.4. Отсутствие возможности развития высоких профессиональных качеств.	2.4.1слабая возможность карьерного роста	0,21
3) «Оплата труда»:		
3.1. Малый размер оклада рабочих и молодых	3.1.1 низкая эффективность материального стимулирования	0,6

специалистов;	молодых специалистов	
3.2. Сложный механизм расчета премий и заработной платы;	3.2.1 не удовлетворенность оплатой труда	0,1
3.3. Малое число факторов, повышающих заработную плату	3.3.1 отсутствие возможности получения премии	0,3
4) «Оплата труда»:		
4.1 Слабое качество обслуживания рабочего места;	4.1.1 использование в производстве устаревшего оборудования в ресторане	0,4
4.2. Низкая удовлетворенность условиями и оплатой труда на Предприятии;	4.2.1 отсутствие данных об удовлетворенности персонала	0,2
4.3. Незнание персоналом особенностей производства.	4.3.1 низкая компетентность рабочего персонала	0,4

SWOT-анализ сильных и слабых сторон
системы управления персоналом в «Бургер Рус»

S	O
<p><u>Сильные стороны.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Непрерывность обучения 2. Структурное закрепление функции управления адаптацией в системе управления организацией; 3. Высокий уровень профессионализма руководства и специалистов 4. Высокий уровень эмоциональной устойчивости и воли 5. Возраст сотрудников 6. Готовность к инновациям и потребность в них 	<p><u>Возможности</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост инвестиций на обучение кадров 2. Использование современных методов вовлеченности, применяемых в других странах; 3. Снижение числа сотрудников, уволившихся из ресторанов до окончания испытательного срока; 4. Повышение мотивации специалистов за счет совершенствования обучения. 5. Поддержка талантливой молодежи
W	T
<p><u>Слабые стороны.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие механизмов бюджетирования и субсидирования обучения; 2. Неполное удовлетворение потребностей сотрудников в обучении; 3. Неполное выявление потребностей в обучении 4. Недостаточная организация повышения квалификации сотрудников 5. Наставники – опытные сотрудники, но зачастую, они знают, как надо работать, но не умеют передать эти знания. 6. Отношения между стажером и наставником могут не сложиться, в результате сотрудник уходит из ресторанов до окончания испытательного срока 7. Отсутствие целеустремленности 8. Отсутствие концентрации внимания на главном, отвлечённость на посторонние дела 	<p><u>Опасности</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Конкуренция на рынке труда. Обученный сотрудник, уходит работать к конкурентам. Утечка важной информации коммерческого характера; 2. Двойные, а иногда и тройные затраты (как временные, так и финансовые) на подбор и обучение нового сотрудника; Поменяв подряд одного- двух, а то и нескольких сотрудников на одной и той же позиции, можно серьезно потерять в результативности на этом участке работы. В итоге может уменьшиться (в зависимости от важности участка) эффективность деятельности всего подразделения; 3. Ухудшение имиджа ресторана и потеря клиентов из-за снижения качества услуг; 4. Слишком большие расходы (затраты) на обучение

Основные виды деятельности

Основные виды деятельности				
Закуп продукции у поставщиков	Производство продукции	Хранение и транспортировка продукции	Продажи и маркетинг	Обслуживание
<p>Поставщиками продукции являются только российские ресторанах. Поставщики оборудования – только зарубежные. Со всеми заключаются договоры. Все товары четко регламентированы и должны соответствовать требованиям «Бургер Рус».</p>	<p>Оборудование отвечает современным требованиям, имеется программа повышения качества продукции, дизайн готовой продукции соответствует требованиям ресторанах</p>	<p>Хранение и доставка товара осуществляются своими силами. Хранится товар также в соответствии со стандартами «Бургер Рус».</p>	<p>Продажи осуществляются непосредственно в торговых точках. Отдел маркетинга занимается поставщиками и продвижением товара.</p>	<p>Нашим клиентам предоставляются различные услуги, такие как: доставка товара бесплатно, различные акции и скидки.</p>
Логистические услуги сторонним компаниям	Не оказывает.			
Управление трудовыми ресурсами	Заработная плата сотрудников ресторанах выше средней. Постоянно компания обучает или отправляет на учебу как менеджерский, так и основной состав сотрудников. Управляющие и менеджеры ресторанов достаточно			
Общее управление	Сильная сплоченная команда главного ресторанов «Бургер Рус», настроенная на достижение поставленных целей, ориентированная на стратегии развития продукта, развития			

Распределение факторов по уровням и их оценка

Уровни фактор а	Описание уровня
Фактор 1. Управление сотрудниками	
A	Подчиненные у работника отсутствуют
B	Работник осуществляет координацию деятельности отдельной рабочей групп численность которой составляет 2–3 человека
C	Работник осуществляет управление подразделением: выполняет постановку задач сотрудникам, мотивацию сотрудников, контроль деятельности сотрудников. Работник осуществляет вертикальные взаимодействия и горизонтальные взаимодействия
D	Работник осуществляет руководство отдельным направлением деятельности компании
E	Работник осуществляет стратегическое и оперативное руководство компании
Фактор 2. Ответственность	
A	Работник несет ответственность за результат только своей работы
B	Работник осуществляет выработку решений, которые оказывают влияние на финансовый результат отдельного подразделения или отдельной рабочей группы, принимаемые управленческие решения согласовывает с руководителем
C	Работник несет полную ответственность за финансовый результат функционирования отдельного подразделения
D	Работник несет полную ответственность за финансовый результат и производственный результат функционирования группы подразделений компании
E	Работник несет полную ответственность за финансовый результат и производственный результат функционирования компании
Фактор 3. Самостоятельность в работе	
A	Работнику не нужно принимать самостоятельные управленческие решения, полномочия работника ограничены инструкциями
B	Работнику необходимо принимать отдельные стандартные решения, возникающие нестандартные ситуации в работе решаются силами непосредственного руководителя
C	Работник осуществляет самостоятельную разработку необходимых средств методов, способствующих достижению целей подразделения
D	Работник участвует в разработке общей стратегии компании в рамках одного направления деятельности компании
E	Работник руководит разработкой общей стратегии данной компании
Фактор 4. Уровень образования	
A	Работнику достаточно наличия среднего полного образования
B	Работнику достаточно наличие среднего специального образования
C	Работнику требуется высшее образование, при этом не обязательно оно должно быть профильным
D	Работнику необходимо профильное высшее образование
E	Работнику необходимо профильное высшее образование, а также дополнительное образование в таких областях как управление персоналом и управление организацией
Фактор 5. Цена ошибки	
A	Ошибки работника влияют на результаты самого работника и отдельной рабочей группы
B	Ошибки работника вызывают сбой в процессе работы отдельного подразделения компании
C	Ошибки работника могут вызвать значимые финансовые потери в масштабе

HR-стратегия привлечения новых сотрудников ООО «Бургер Рус»

