

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

**Управление персоналом** – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

Эта деятельность заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Она предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации также решают вопросы оценки деятельности подразделений системы управления организацией, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Вопросы управления персоналом неразрывно связаны с управлением организацией. Управление персоналом – это управление ресурсами в стратегическом планировании и стратегическом управлении организацией.

Стратегическое планирование не тождественно известному в свое время перспективному планированию. Перспективный план не учитывал механизма его реализации.

Стратегическое планирование — это особый механизм регулирования плановых решений (оформленных в виде стратегий, концепций, приоритетов).

Существенное отличие стратегического планирования от стратегического **управления** состоит в принципиально разных альтернативных моделях "корпоративного **менеджмента**": планирование и развитие организации, согласно мышлению, "от прошлого через настоящее к будущему" или стратегическое **управление** — "от образа будущего бизнес-успеха к настоящему".

Повышенное внимание современного бизнеса к стратегическому управлению определяется его природой, базирующейся на конкуренции, борьбе, и возможностями этого вида **управления** решать современные задачи. В этом плане становится необходимым изучение факторов, обуславливающих конкуренцию в бизнесе, и соответственно учет их действия при разработке и реализации **стратегии** компании.

Поэтому в первой части настоящей работы рассмотрены принципы стратегического управления организацией и на их базе во второй части рассмотрен один из подходов к стратегическому управлению персоналом.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

## **1.1 Цели, задачи кадровой стратегии**

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

Реализация кадровой стратегии организации предполагает наличие двух этапов, для каждого из которых характерна постановка и реализация своей группы целей.

На первом этапе основной целью реализации кадровой стратегии является обеспечение экономической эффективности управления персоналом организации. Для решения этой цели наиболее характерна постановка следующих задач:

- обеспечение оптимального состояния между результатом выполняемой конкретным сотрудником работы и затратами организации, связанными с выполнением данной работы. Это включает организацию и совершенствование форм и методов справедливого и точного учета количества и оценки качества труда каждого сотрудника, а также затрат организации на содержание персонала и обеспечение его деятельности и, кроме того, выработку механизмов

регулирования соотношений между этими двумя компонентами в зависимости от уровня успешности деятельности организации;

- формирование и учет долгосрочных компонентов, определяющих уровень эффективности управления персоналом, таких, как стабильность и гибкость персонала.

На втором этапе основная цель кадровой стратегии - обеспечение социальной эффективности управления персоналом организации. Основными задачами этого этапа являются:

- выявление, учет и использование в управлении персоналом дифференцированных индивидуальных потребностей и ожиданий сотрудников;

- формирование коллективных интересов на основе их индивидуальных потребностей.

Основные формы и методы, применяемые при практической реализации целей и задач, предусматриваются кадровой политикой организации. Для оценки эффективности применяемых методов реализации стратегии управления персоналом необходимо проводить количественную и качественную оценку эффективности по различным методикам, учитывающим эффекты от производительности труда, снижения текучести кадров и обучения персонала с последующим освоением смежных профессий. В случае обнаружения низкой эффективности проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению политики управления персоналом, опираясь на потребности, ожидания сотрудников, согласованные с целями и задачами организации. С точки зрения стратегических подходов, полагаться полностью на расчетные показатели неправильно, необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой стратегии, исходя из текущего состояния ресурсов организации.

## **1.2 Формирование кадровой стратегии**

Типы стратегии предприятия.

Существует несколько типов стратегий предприятия:

- предпринимательская стратегия;

- стратегия динамического роста;
- стратегия прибыльности;
- ликвидационная стратегия;
- стратегия круговорота.

Соответствующие кадровые мероприятия зависят от открытости или закрытости кадровой политики.

Для предпринимательского типа стратегии, открытости кадровой политики и долгосрочного (стратегического) уровня планирования кадровые мероприятия включают:

- привлечение молодых перспективных профессионалов;
- активную информацию об организации;
- формирование требований к кандидатам.

Стратегия кадрового менеджмента - одно из направлений современного менеджмента, нацеленное на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации. В системе кадрового менеджмента можно выделить:

- оперативный уровень управления (доминирует кадровая работа);
- тактический уровень управления (доминирует управление персоналом; стратегический уровень управления (доминирует управление человеческими ресурсами);
- политический уровень управления корпорацией (разработка и контроль за реализацией кадровой политики).

Анализ кадровой стратегии.

Основными чертами кадровой стратегии являются:

- ее долгосрочный характер (формирование психологических установок, системы мотивации, структуры персонала, системы управления персоналом требует длительного периода времени);

- связь со стратегией организации в целом (изменение стратегии организации требует корректировки кадровой стратегии: изменение структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления);  
Большинство ведущих руководителей утверждают, что кадровая стратегия является составной частью общей экономической стратегии предприятий и следствием перспективного планирования их хозяйственной деятельности. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия. Выделяется четыре концепции планирования работы с персоналом на предприятии:

- кадровая стратегия зависит от стратегии организации в целом;
- стратегия организации зависит от кадровой стратегии;
- кадровая стратегия и стратегия организации в целом взаимозависимы;
- кадровая стратегия и стратегия организации определяются интерактивно.

Первый тип: кадровая стратегия зависит от стратегии организации в целом. При данном подходе выделяют кадровую стратегию как средство достижения бизнес-целей предприятия, причем с учетом потребностей каждого подразделения в отдельности и компании в целом. Объясняется это тем, что требования различных отделов к сотрудникам могут значительно различаться. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

Концепция зависимости кадровой от общей стратегии имеет некоторые недостатки. Прежде всего, она предполагает необходимость быстрой адаптации методов работы с персоналом к изменениям в ведении бизнеса. Однако именно такие ресурсы как кадровые требуют долгосрочного наблюдения. Часто приходится не просто управлять имеющимися ресурсами по-другому, а обращаться к новым возможностям. Если необходимый потенциал не удастся найти в самой компании, то используются его внешние источники, то есть рынок труда, а это всегда дополнительные затраты времени и денег. Поэтому специалисты считают, что такой метод зачастую служит одной из причин крушения смелых стратегий. Другой отрицательной стороной подобной организации процессов является высокая вероятность перехода сотрудников в оппозицию новому курсу руководства.

Второй тип: стратегия организации зависит от кадровой стратегии. Применение данной стратегии объясняется тем, что у работодателя не всегда есть

возможность найти мотивированный персонал с нужной квалификацией на рынке труда, а его развитие внутри организации требует времени. Поэтому новые направления ведения бизнеса лимитированы потенциалом нынешних работников. Такое ограничение особенно важно в тех случаях, когда руководство считает основным ресурсом сумму знаний сотрудников. Положительным моментом здесь является то, что стратегические планы, построенные на реально доступных человеческих ресурсах более осуществимы, чем предполагающие привлечение внешних источников. Главный недостаток стратегии состоит в том, что бизнес-планы компании ограничены и привязаны к управлению кадрами компании.

Третий тип: стратегия работы с персоналом и стратегия организации в целом взаимозависимы. В настоящее время признанием пользуются три теории, описывающие данный тип кадровой стратегии. Это "лучшие практики" Пфедффера и "интегрированная кадровая стратегия" фон Экардштайна. Концепция "лучших практик" Пфедффера предполагает семь методов, обеспечивающих взаимосвязь кадровой и бизнес-стратегии:

- гарантия долгосрочной, занятости сотрудников;
- строгий отбор персонала;
- использование командного метода работы;
- зависимость оплаты труда от его результатов;
- развитая система тренингов;
- незначительные статусные различия;
- интенсивность предоставления информации коллективу.

Теория фон Экардштайна основывается на том, что существует некий единый взгляд на кадровые вопросы в организации, выраженный "ответственным за персонал". Такая стратегия создается на длительный период и требует согласованности на многих уровнях: кадровой и бизнес-стратегии, различных инструментов управления человеческими ресурсами, интересов ответственных лиц и персонала. Человек в ее рамках рассматривается как ресурс, который необходимо не только правильно применять, но и развивать. Теория фон Экардштайна предполагает строгий отбор сотрудников, поощрение их инициативы, нематериальную мотивацию, командную работу, отлаженную систему обучения.

Таким образом, данный подход предполагает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а, следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

Четвертый тип: интерактивное определение кадровой стратегии. Многие авторы рассматривают возможность интеграции бизнес-стратегии и планирования работы с сотрудниками. Так, Генри Минцберг ввел понятие "стратегии зонтика". По его представлению предпринимательская стратегия, как "зонтик", ограничивает зону деятельности сотрудников организации. В ней развивается и кадровая стратегия. Одновременно политика по управлению персоналом оказывает влияние и на ведение бизнеса, не ограничиваясь функцией предоставления необходимых человеческих ресурсов.

Американская школа кадрового менеджмента предлагает исходить при стратегическом планировании из следующих факторов:

- сильные и слабые стороны предприятия;
- шансы и риски рынка.

Такой подход позволяет избежать ограничения только лишь факторами рынка или ресурсами компании. Подобный интерактивный подход имеет следующие преимущества:

- планы компании своевременно соотносятся с мероприятиями в сфере кадровой политики (обучением, набором и так далее);
- все лица, вовлеченные в конкретные мероприятия, заранее проинформированы о стратегических кадровых событиях;
- все подразделения компании могут делать предложения по новым стратегиям;
- персонал и его качества расцениваются не как средство решения проблем, а как потенциал компании.

Подобная система предполагает гибкость кадровой политики, идентификацию сотрудников с компанией, широкое участие персонала в разработке ее стратегии. Кроме представленной классификации кадровых стратегий, другие авторы выделяют следующие виды. Во-первых, это стратегии организации, главным

продуктом деятельности которых являются сами кадры, например, учебные заведения или фирмы по лизингу персонала. Кадровые стратегии здесь имеют самостоятельное значение и являются генеральными. Выработка таких стратегий должна подчиняться общим правилам, которые сегодня являются в достаточной мере устоявшимися. Во-вторых, речь идет об организациях, которых большинство, где персонал является пусть ведущим, но лишь одним из факторов их деятельности. Здесь кадровая стратегия относится к разряду функциональных, подчиненных задаче реализации главной стратегии. Поэтому она исходит из последней, развивает и детализирует ее.

## **ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В РЕСТОРАНЕ**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Баклажан — ресторан грузинской кухни с панорамным видом на Кутузовский проспект.

На современном этапе наиболее актуальной проблемой развития экономики является нехватка квалифицированных кадров. Одной из ключевых причин такого положения является тот факт, что большинство современных организаций не обращает должного внимания на комплекс мероприятий, связанных с развитием своего персонала. Стоит отметить, что развитие персонала организации представляет собой систематический и целенаправленный процесс подготовки кадров к выполнению новых производственных и организационных функций и решению ранее неизвестных задач, а также к занятию новых должностей. Основными целями развития персонала являются: повышение потенциала сотрудников для выполнения задач в интересах организации; снижение текучести кадров, а также повышение производительности и эффективности труда.

В целом стоит отметить, что система развития персонала ресторана включает в себя следующие элементы: профессиональное обучение, ротацию, планирование карьеры персонала организации, делегирование полномочий, переподготовку и повышение квалификации кадров. На наш взгляд, основным элементом и



важнейшим звеном развития персонала организации является обучение. В числе основных видов обучения выделяют: повышение квалификации кадров - это обучение, целью которого является совершенствование умений, навыков и знаний; подготовка кадров - это планомерное обучение, подразумевающее выпуск высококвалифицированных кадров для всех видов человеческой деятельности; переподготовка кадров - это обучение, целью которого является приобретение человеком новых знаний, умений и навыков из-за овладения какой-либо новой профессии.

Процесс обучения сопровождает человека всю сознательную жизнь, начиная с самых первых впечатлений новорожденного до глубокой старости. Первые ступени обучения проходят в школах, техникумах, колледжах, лицеях. Вторичные ступени обучения происходят в вузах, факультетах повышения квалификации, переподготовки кадров.

Обучение персонала, являясь составной частью процесса управления человеческими ресурсами, необходимо для получения знаний, навыков, опыта новыми и действующими кадрами для успешного осуществления выполняемой работы.

Корпоративная система обучения и развития должна:

основываться на стратегических потребностях, бизнес-планах и должностных требованиях;

выстраиваться по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении различных групп персонала, основанных на анализе расхождений между предъявляемыми к работникам требованиями и существующим уровнем компетентности;

использовать весь арсенал средств и способов обучения исходя из экономической и методологической целесообразности их применения.

Управление обучением подчиненных является одним из направлений деятельности управленцев (менеджеров). Организация процесса обучения персонала основывается на модели обучения, состоящей из циклов, характерных для проектных работ, но модифицированной к процессу обучения, применяемая в качестве базисной платформы для работы как работниками сферы образования в целом, так и управленцами (менеджерами)

Модель обучения персонала организации предусматривает выполнение работ по следующим основным этапам:

### Этап 1. Определение потребностей в обучении.

Определение потребностей в обучении продиктовано необходимостью достижения общих производственных целей и задач и проводимой политикой организации в планировании управления кадрами. Определяется потребность в обучении конкретных групп работников различных подразделений после проведения консультаций с руководителями отдельных направлений деятельности. В рамках данного этапа составляется прогноз ожидаемого результата от влияния обучения на выполнение организацией производственных задач.

### Этап 2. Проведение анализа потребностей в обучении работников отделов и подразделений.

Анализ текущей ситуации (включая критические ситуации) в работе отдела или подразделения позволяет определить необходимость проведения обучения по конкретным направлениям работы.

Без сомнения, целесообразно учитывать также и видение, непосредственно, самих работников по вопросу предполагаемого обучения. Однако следует принимать решения с учетом оценки потенциальных способностей работников не по первым впечатлениям, а на основе анализа эффективности выполнения работником целей и задач.

### Этап 3. Распределение ресурсов.

Реализация процесса обучения предполагает наличие достаточных ресурсов для решения поставленной задачи. Для проведения кадровой политики предприятия в области обучения необходимо обеспечение финансовыми ресурсами. Размер средств, выделяемых на обучение в зависимости от выбора методов и видов обучения, обозначается суммами, которые необходимы для покрытия расходов по обучению, имея временные рамки.

Время, необходимое для проведения обучения, является одним из важнейших необходимых ресурсов. Перед менеджером стоит задача руководства процессом обучения по всему периоду проведения обучения, начиная от подготовки работников, контроля процесса обучения, проверки результатов и эффективности проведения обучения. Поэтому важность времени как фактора эффективности

обучения, играет значительную роль в организации всего процесса обучения кадрового потенциала. Необходимо планировать проведение мероприятий с целью эффективного использования рабочего времени, составляя рабочее расписание с указанием временной составляющей процесса обучения.

Вложение финансовых средств в обучение персонала выгодно для организации с точки зрения вложения капиталов, а не с точки зрения потери невозвратных затрат. Вложения в человеческий капитал, по мнению Г.С. Беккера, является инвестиционным проектом, наряду с другими инвестиционными проектами.

Этап 4. Составление учебной программы.

Составление программ обучения возлагается на квалифицированных специалистов по обучению на основе изучения потребностей обучения отдельных работников или групп сотрудников. Общее руководство процессом обучения возложено на руководителя направления по персоналу.

Требования к работнику, составляющему программу обучения персонала, включают наличие определенных знаний, навыков и опыта для отбора и приема на работу. Важными факторами отбора и приема на работу являются данные, полученные при собеседовании, отчетах и других источниках информации, посредством которых возможен анализ потребностей сотрудника в обучении.

Этап 5. Реализация учебной программы.

Этап 6. Обоснование обучения.

Этап 7. Оценка эффективности процесса обучения.

Таким образом, основными функциями системы обучения персонала являются:

преодоление разрыва между текущими навыками сотрудников и необходимыми квалификационными требованиями;

построение корпоративной культуры;

решение целей и задач предприятия на основе применения метода обучения персонала;

мотивация производственной деятельности персонала методом обучения.

Программы обучения отдельных категорий работников в рамках внутрифирменного обучения должны быть составлены в соответствии с целями и стратегией предприятия и должны составляться на основе анализа профессиональной деятельности работников по выполнению производственных функций, определяя знания, умения и навыки успешного выполнения поставленных профессиональных задач.

Решаемые задачи системы обучения персонала на основе внутрифирменного обучения можно подразделить на:

стратегические;

исследовательские;

методические;

организационные.

Формулирование стратегических задач возложено на руководителей подразделений совместно с вышестоящим руководством, которые определяют общий план деятельности по обучению персонала на основе определения целей компании в ближайшей и долгосрочной перспективе; определяют необходимые требования к квалификации сотрудников для реализации поставленных целей и задач; определяют необходимость проведения мер по овладению знаниями, умениями которых не хватает сотрудникам; уточняют мероприятия, которые необходимо провести для подготовки персонала до необходимого уровня соответствия поставленным целям и задачам.

Формулирование исследовательских задач происходит на основе сбора информации до проведения обучения, во время обучения, после завершения обучения различных категорий персонала. Анализ полученной информации дает представление о задачах, которые необходимо решить первоначально при определении потребностей в обучении персонала, разработке структуры обучения, содержании учебных программ. Особую сложность представляют собой программы для обучения руководителей.

Обучение представляет собой сложный процесс, так как в процессе обучения должны быть найдены новые подходы решения управленческих задач, повышения производительности труда, качества выполнения производственных задач, высоких требований соответствия персонала, выстраивая систему приоритетов

развития всей компании и отдельных подразделений.

Руководство имеет важную и решающую функцию, определяя поведенческие модели и подходы работы руководителей различных уровней.

Формулирование методических задач подразумевает применение таких методов и форм обучения, которые в наибольшей степени соответствуют достижению поставленных целей и задач компании.

Сложность заключается в подборе оптимальных методов и форм обучения, определив их правильное соотношение для каждой из категорий обучаемых.

Современная практика проведения обучения персонала предполагает сокращенный теоретический курс в форме лекций. Упор делается на методы активного обучения в форме деловых игр, групповых обсуждений, разбора опыта деятельности компаний.

При этом уделяется большое внимание практической отработке изучаемого материала, закреплению навыков обучаемых.

В постановку методических задач подразделений по обучению персонала входит определение и согласование с администрацией предприятия форм и методов обучения (с отрывом от производства, без отрыва от производства); разработка программ обучения или выбор из программ, предлагаемых центрами обучения; выбор организации по проведению обучения.

В настоящее время системы обучения персонала подразделяются на два типа: поддерживающие и инновационные.

Поддерживающий тип обучения представляет собой процесс и, одновременно, результат образовательной деятельности, направленной на воспроизводство и поддержание существующей культуры, социальной системы, социального опыта, являясь традиционным.

Инновационный путь обучения - это путь, связанный с внесением инновационных изменений в существующую культуру и социальную среду.

Инновационный путь, с одной стороны, основан на традиционной форме обучения, а с другой стороны, имеет живой отклик на возникающие проблемы и ситуации, для решения которых необходимо применение новых знаний. Таким образом, инновационное обучение связано с поиском творческих решений и поиску новых

путей решения проблем и задач на основе обогащения имеющегося опыта.

В современных условиях динамично развивающегося рынка необходимо становление организации на инновационный путь обучения, поскольку инновационность является не только признаком обучения, но и достижения социально-значимых результатов.

Система организации обучения в организации преследует следующие основные цели:

подготовка к достижению вновь принятых к выполнению функций;

повышение квалификации кадров;

подготовка кадров к продвижению по служебной лестнице;

закрепление в компании высококвалифицированных специалистов, которые являются «ядром» ее кадрового потенциала.

Среди современных моделей инновационного обучения выделяют:

обучение как организация систематической исследовательской деятельности;

обучение как организация в форме учебно-игровой моделирующей деятельности;

обучение как организация коммуникативно-диалоговой деятельности в форме диалога, обмена мнениями, творческой дискуссии.

Реализация предлагаемых моделей инновационного обучения предполагает, что слушатель занимает инициативную субъективную позицию, а преподаватель играет роль помощника обучаемого в поиске решения поставленных целей и задач путем расширения и освоения нового переживаемого опыта.

Современные образовательные технологии обучения имеют достаточный спектр методов обучения, таких как: метод обучения действием, технология модульного обучения, метод конкретных ситуаций, корпоративный тренинг, дистанционное образование и другие.

В таблице 1 представлены методы обучения чаще всего встречающиеся в практике, а также достоинства и недостатки каждого из представленных методов.

Таблица 1. - Сравнительная характеристика современных методов обучения персонала

Наименование метода	Характеристика метода	Достоинства	Недостатки
Модульное обучение	Метод заключается в разбивке материала на отдельные, самостоятельные части (модули) какой-либо системы знаний.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- гибкость;</li> <li>- избирательность;</li> <li>- возможность менять последовательность модулей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- утрата целостности восприятия материала;</li> <li>- снижение логической связности блоков знания.</li> </ul>
Дистанционное обучение	Использование телекоммуникационных средств для обучения на расстоянии между преподавателем и обучающимся.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вовлечение в процесс обучения большего числа сотрудников;</li> <li>- обучение на рабочем месте;</li> <li>- выбор удобного времени для обучения;</li> <li>- нет необходимости содержать штат лекторов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- необходим высокий уровень технической оснащенности учебного процесса;</li> <li>- отсутствие личного контакта с преподавателем может снизить учебную мотивацию слушателя.</li> </ul>

Наставничество	<p>Индивидуальное или коллективное шефство опытных сотрудников организации над вновь пришедшими молодыми кадрами, оказывающее помощь их адаптации и профессиональному совершенствованию.</p>	<p>- адаптация вновь принятых кадров осуществляется более эффективно;</p> <p>- повышается их мотивация к освоению профессиональной деятельности;</p> <p>- совершенствуется квалификация наставников.</p>	<p>- ограниченность возможности подбора наставников в связи с высокими требованиями к профессиональным, личностным и коммуникативным качествам наставника.</p>
Рабочие группы (РГ)	<p>РГ разрабатывает алгоритм действий для эффективного решения поставленной задачи, а также определяет сроки ее реализации.</p>	<p>- развитие самостоятельности сотрудников;</p> <p>- формирование у сотрудников навыка принятия решения;</p> <p>- повышение мотивации сотрудников за счет их осознания степени своего влияния на ситуацию внутри организации.</p>	<p>- разочарование в случае безосновательного неприятия руководством предложений группы, что может вызвать негативный деловой настрой.</p>



<p>Обучение методом «Shadowing»</p>	<p>Сотруднику компания предоставляет возможность побыть «тенью» действующего руководителя.</p> <p>Сотрудник наблюдает и фиксирует моменты, в течение всего времени работы.</p>	<p>- простота и экономичность;</p> <p>- быстрота процесса адаптации сотрудника к новому виду деятельности;</p> <p>- совершенствование имиджа компании благодаря демонстрации активной позиции по развитию персонала.</p>	<p>- наблюдающий сотрудник может отвлекать действующего руководителя от своих должностных обязанностей.</p>
<p>Обучение методом «Secondment»</p>	<p>Временная командировка сотрудника в другую организацию либо подразделение, с целью приобретения новых знаний и умений.</p>	<p>- усиление сплоченности персонала;</p> <p>- улучшение коммуникативных навыков.</p>	<p>- возможно возникновение стрессовых состояний в связи с затруднениями личностного и делового характера на новом трудовом посту.</p>

Обучение  
методом  
«Buddying»

За специалистом закрепляется партнер, задача которого заключается в предоставлении постоянной обратной связи о действиях и решениях того сотрудника, за кем он закреплен. Метод заключается в предоставлении информации (объективной и честной обратной связи) при выполнении задач, связанных с освоением новых навыков и с выполнением текущих профессиональных обязанностей.

- возможность сотруднику получить объективную информацию о своей работе;

- возможность сотрудника наметить точки личного и профессионального роста, а также увидеть недостатки и исправить их;

- возможность улучшения навыков межличностного взаимодействия.

- могут возникнуть затруднения, обусловленные несовместимостью участников в личной сфере.

Обучение действием	Подразумевается группа ключевых сотрудников компании, каждый из которых решает поставленную перед ним задачу. Здесь применяется сочетание регулярного анализа ситуации и постановка целей, продумывание шагов по их достижению с периодами реальных действий.	- развитие у менеджеров навыков принятия решений;	
		- развитие навыков планирования и постановки целей;	- совершенствование идет зачастую на основе обобщения эмпирического опыта, т.е. методом проб и ошибок.
		- возможность решать производственные задачи;	
		- повышение ответственности сотрудников за разработанные действия.	

Проведенный анализ образовательных технологий позволяет сделать вывод, что каждая из инновационных образовательных технологий имеет свои достоинства и недостатки, которые учитываются при их выборе, исходя из поставленных конкретных целей и задач обучения.

Вынесение процесса инновационного обучения за рамки традиционной системы образования это объективное явление, которое обусловлено развитием производительных сил и развитием личности индивидуума.

Обучение персонала является важным звеном системы управления персоналом, способствуя развитию организационных процессов, достижению поставленных целей и задач, что предполагает высокий уровень самоотдачи трудового потенциала при высоком уровне подготовки.

Высокий уровень трудового потенциала организации позволяет выстраивать систему организации производства в соответствии с современными требованиями, которые диктует рынок, повышая требования к уровню производства конкурентоспособных товаров и предоставляемых услуг.

Работники должны быть заинтересованы в перспективах работы в организации, а организация должна быть заинтересована в повышении уровня знаний и квалификации кадрового потенциала и высокого уровня отдачи от их производственной деятельности. Именно поэтому необходимо составлять перспективные планы обучения кадрового потенциала в рамках внутрифирменного обучения.

Итак, обучение кадров является ключевым звеном системы развития персонала, так как от квалифицированных и грамотных специалистов зависит эффективность работы организации в целом. Современные компании должны в большей степени уделять внимание новейшим методам обучения персонала, направленным на его развитие и повышение квалификации.

## 2.2. Анализ процедуры управления персоналом в ресторане «Баклажан»

Анализ структуры и численности персонала ресторана «Баклажан» выполнен в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ структуры и численности персонала ресторана «Баклажан»

Категории персонала	2016		2017		2018		Отклонение 2018/2016	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Персонал управления	31	14,8	31	14,7	33	15,3	2	106,5
Специалисты	148	70,8	150	71,1	151	70,2	1	100,7
Вспомогательный персонал	30	14,4	30	14,2	31	14,4	1	103,3
<b>ИТОГО</b>	<b>209</b>	<b>100,0</b>	<b>211</b>	<b>100,0</b>	<b>215</b>	<b>100,0</b>	<b>4</b>	<b>101,9</b>

Из таблицы 2 видно, что в анализируемом периоде фактическая численность работающих увеличилась на 4 человека.

Изменилась структура работающих – увеличилась доля персонала управления на 6,5%, в то же время увеличилась доля специалистов (0,7%), а доля вспомогательного персонала увеличилась (1,9%). На протяжении исследуемого периода наибольшую численность имеет категория «специалисты». Соотношение категорий персонала меняется незначительно.

Анализ движения персонала ресторана «Баклажан» представлен в таблице 3.

Таблица 3 - Анализ движения персонала ресторана «Баклажан»

Показатели	2016	2017	2018	Отклонение 2018/2016
Среднесписочная численность, чел.	209	211	215	4,0
Принято, чел.	17	16	15	-1,0
Уволено, чел.	15	12	9	-3,0
в т. ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	12	10	7	-3,0
Коэффициенты:				
- общего оборота, %	15,3	13,3	11,2	-2,1
- оборота по приему, %	8,1	7,6	7,0	-0,6
- оборота по увольнению, %	7,2	5,7	4,2	-1,5

- текучести, %

5,7 4,7 3,3 -1,5

Уменьшение коэффициента общего оборота может быть следствием улучшения условий труда.

Положительной тенденцией является уменьшение коэффициента текучести на 2,4% по сравнению с 2016 годом.

В таблице 4 представлен состав персонала по уровню образования.

Таблица 4 - Состав персонала ресторана «Баклажан»

Образование	2016		2017		2018		Динамика, %	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2018/2017	2018/2016
среднее	30	14,4	30	14,2	31	14,4	103,3	103,3
н/высшее	13	6,2	13	6,2	15	7,0	115,4	115,4
высшее	166	79,4	168	79,6	169	78,6	100,6	101,8
ИТОГО	209	100,0	211	100,0	215	100,0	101,9	102,9

Исходя из данных таблицы 3 видно, что значительная часть работников имеет высшее образование (78,6%). Это обусловлено спецификой работы учреждения.

Высшее образование имеют руководители и специалисты. Количество работников с неполным высшим образованием практически не изменяется, а с высшим растет, потому что работники заканчивают высшие учебные заведения, остаются работать в ресторане «Баклажан» отношениям, тем самым повышается количество персонала с высшим образованием.

Средний возраст работников по категориям персонала представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Средний возраст работников ресторана «Баклажан»

Категории персонала	Абс.				Отн. (%-100)			
	2016	2017	2018		2018/2016	2018/2017	2018/2016	2018/2017
Средний возраст работников (лет)	43,0	42,7	42,0	-0,3	-0,7	-0,3	-1,6	
Служащие	43,6	41,6	42,6	-2	1	-4,6	2,4	
Специалисты	40,9	40,5	40,7	-0,4	0,2	-1,0	0,5	
Руководители	46,1	45,7	45,4	-0,4	-0,3	-0,9	-0,7	

Средний возраст персонала имеет тенденцию к снижению. В 2018 году средний возраст снизился на 1,6% по сравнению с 2017 годом (или на 0,7 лет). В 2017 году средний возраст снизился на 0,7% по сравнению с 2016 годом (или на 0,3 года). Таким образом, в 2018 году средний возраст снизился по сравнению с 2016 годом на 1 год (или 2,3%). Это является положительной тенденцией, т.к. происходит омоложение коллектива.

Отдел кадров является самостоятельным структурным подразделением ресторана «Баклажан». Распределение обязанностей между работниками подразделения производится главным специалистом по кадрам. Для выполнения функций и реализации прав, предусмотренных положением об отделе, отдел кадров взаимодействует (таблица 6):

Таблица 6 - Взаимодействие Отдела кадров ресторана «Баклажан»

Подразделение	Предоставление информации или документов	Получение информации или документов

Все структурные подразделения

Заявки на подбор персонала

Все структурные подразделения

Копии приказов о приеме, перемещении и увольнении

График отпусков

Решения аттестационной комиссии

Сообщение о выходе нового сотрудника

Учет рабочего времени сотрудников

Отчеты по прохождению сотрудниками испытательного срока

Директор

Результаты аттестации сотрудников.

Бухгалтерия, руководство

Информация о новом сотруднике

Руководство

Отчеты о работе отдела за месяц, квартал.

План работы на месяц



Условия по оплате труда  
Бухгалтерия сотрудников на  
испытательном сроке.

Для хранения и обработки документов в ресторане «Баклажан» используются средства Microsoft Office, которые включают:

- текстовый редактор Word;
- электронные таблицы Excel;
- пакет презентаций Power Point;
- планировщика личного времени Schedule+;
- программу электронной почты Microsoft Mail;
- программу работы с документами Microsoft Office Binder и др.

В организационном плане HR-служба должна заниматься обеспечением нормальной трудовой деятельности работников всех структурных подразделений компании.

Кадровые ресурсы (HR) консалтинг, также известный как HRM консалтинг, охватывает консультативную и имплементационную деятельность, связанную с управлением человеческого капитала организации и HR функции. Спектр услуг варьируется от общей работы над стратегией развития человеческого капитала до разработки и внедрения системы компенсаций и льгот до трансформации кадровой функции.

Стратегия человеческого капитала включает в себя различные стратегические работы в области HR, такие как определение корпоративной культуры, организация дизайна, создание стратегии людей, которая поддерживает ключевые столпы в бизнесе, а также разработки стратегий, связанных с HR в области, среди других разнообразия, набора и управления талантами.

Организационные изменения включают в себя изменение людей, направленное на успешное руководство и внедрение изменений в организационную структуру, способы работы или культурные изменения внутри предприятия. Управление изменениями стоит в центре сферы услуг, охватывая консультативную экспертизу

к инструментам и вмешательствам, с выравниванием руководства, управлением заинтересованных сторон, интервенциями изменения и культурным управлением основные предложения. Службы организационных изменений могут продаваться как отдельные предложения консультантами, однако, как правило, они объединяются в более крупные функциональные преобразования, чтобы защитить людей от изменений. В области кадровых функций основное внимание уделяется всем мероприятиям, связанным с улучшением функционирования департамента людских ресурсов. Предложения варьируются от разработки и реализации модели операционной или кадровой доставки HR - цели до внедрения HR-систем и технологий или других преобразований HR, которые повышают процессы и организационную эффективность.

Управление кадрами включает в себя все виды деятельности, необходимые для набора, удержания и развития талантов, а также наличие правильной структуры и процессов для обеспечения оптимальной работы специалистов. Ключевые предложения включают в себя стратегическое Кадровое планирование-науку, чтобы предвидеть текущие и будущие потребности в человеческом капитале путем сопоставления бизнес-целей с данными о кадрах-набор и удержание, эффективность трудовых ресурсов и управление эффективностью. Благодаря росту данных и новых технологий, HR аналитик превратилась в полноценную сферу обслуживания в рамках HR-консалтинга. HR аналитик фокусируется на применении аналитических процессов к спектру человеческого капитала, с основной целью добавления идей и ценности для HR деятельности.

Служба обучения и развития, также именуемая "обучение и развитие", занимается деятельностью, направленной на повышение эффективности деятельности отдельных лиц и групп. Сфера охвата варьируется от организационного развития и развития компетентности в рамках руководства, департаментов и функций для поддержки потребностей в обучении и образовании отдельных лиц. Обучение и развитие также включает в себя мягкую сторону развития, такую как коучинг и наставничество, а также технологическую сторону обучения, такую как разработка и внедрение систем управления обучением. Наконец, HR-технология-это область, которая специализируется на всех системах и инструментах, используемых в отделе HR, включая большие ERP-модули SAP, Oracle или Microsoft, и больше нишевых решений на функциональную область.

Таким образом работа персоналом является очень сложной и трудоёмкой. В связи с этим необходимо повышать уровень знаний у работников, вовремя поощрять их. Только грамотная работа директора, но и кадрового работника поможет слаженно

и грамотно вести работу организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом в теоретической части мы рассмотрели кадровые аспекты управления персоналом. Узнали про сущность стратегического управления в организации, этапов развития стратегического управления, структуры стратегического управления, что позволяет выделить три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды
- превращение ресурсов в продукт
- передача продукта во внешнюю среду.

В практической части мы узнали структуры организации и анализ движения персонала, структурные подразделения, а также жизненный цикл организации.

Грамотный подход и опыт в кадровой деятельности поможет слаженно и грамотно вести свою работу.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Андреева, В.И. Делопроизводство. Требования к документообороту фирмы (на основе ГОСТов РФ) / В.И. Андреева. - М.: Огни, 2019. - 237 с.
2. Андропова, И. Ю. Кадровое делопроизводство. Документация / И.Ю. Андропова, Н.Л. Андропова, Н.В. Макарова. - М.: Академия, 2015. - 674с.
3. Барихин, А. Б. Кадровое делопроизводство / А.Б. Барихин. - М.: Книжный мир, 2019. - 187 с.
4. Басаков, М.И. Делопроизводство и корреспонденция в вопросах и ответах / М.И. Басаков. - М.: Ростов н/Д: Феникс; Издание 4-е, перераб. и доп., 2010. - 320 с.
5. Давыдова, Э.Н. Делопроизводство. Учебно-практическое руководство / Э.Н. Давыдова. - М.: Мн: ТетраСистемс; Издание 14-е, 2017. - 282 с.
6. Захаркина, О. И. Кадровая служба предприятия. Делопроизводство, документооборот и нормативная база / О.И. Захаркина, Д.Е. Гусятникова. - М.:

- Омега-Л, 2012. - 264 с.
7. Кадровое делопроизводство. - М.: Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2019. - 361 с.
  8. Кузнецова Документы и делопроизводство / Кузнецова, Т.В. и. - М.: Машиностроение, 2010. - 271 с.
  9. Кузнецова, Т.В. Бухгалтерское делопроизводство / Т.В. Кузнецова. - М.: Гостехиздат, 2012. - 288 с.
  10. Кузнецова, Т.В. Делопроизводство (документационное обеспечение управления) / Т.В. Кузнецова. - М.: Наука, 2011. - 200 с.
  11. Кузнецова, Т.В. Делопроизводство и техническая документация / Т.В. Кузнецова, Е.А. Степанов, Н.Г. Филиппов. - М.: Мир, 2013. - 159 с.
  12. Кузнецова, Т.В. Делопроизводство. Организация и технологии документационного обеспечения управления / Т.В. Кузнецова, Л.В. Санкина, Т.А. Быкова, и др.. - М.: СПб. [и др.] : Питер, 2010. - 359 с.
  13. Кузнецова, Т.В. Кадровое делопроизводство / Т.В. Кузнецова, С.Л. Кузнецов. - М.: Наука, 2017. - 400 с.
  14. Куприянова, Г.И. Кадровое делопроизводство на компьютере / Г.И. Куприянова. - М.: Машиностроение, 2010. - 256 с.
  15. Лившиц, С.Б. Кадровая служба / С.Б. Лившиц, Н.С. Назаров, В.Ф. Суров. - М.: Огни, 2014. - 124 с.
  16. Ловчева, М. В. Делопроизводство в кадровой службе / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
  17. Михайлов, Ю. М. Журналы, используемые в кадровом делопроизводстве. Формы и правила ведения / Ю.М. Михайлов. - М.: Альфа-пресс, 2017. - 120 с.
  18. Михайлов, Ю. М. Кадровое делопроизводство. Как правильно и быстро оформить важнейшие документы по персоналу / Ю.М. Михайлов. - М.: Альфа-пресс, 2014. - 224 с.
  19. Непогода, А.П. Делопроизводство организации. Подготовка, оформление и ведение документации / А.П. Непогода, П.А. Семченко. - М.: Омега-Л, 2014. - 480 с.
  20. Новоселов, В.И. Делопроизводство в государственном аппарате / В.И. Новоселов, А.Н. Сокова. - М.: Наука, 2013. - 248 с.
  21. Пшенко, А.В. Делопроизводство. Документальное обеспечение работы офиса / А.В. Пшенко. - М.: СИНТЕГ, 2014. - 176 с.
  22. Пшенко, А.В. Документационное обеспечение управления (Делопроизводство): Учебное пособие / А.В. Пшенко. - М.: Высшая школа, 2015. - 256 с.
  23. Сагиян, С. Делопроизводство на компьютере / С. Сагиян. - М.: СПб: Питер, 2008. - 256 с.

24. Стенюков, М.В. Документы. Делопроизводство / М.В. Стенюков. - М.: ИЛ, 2014. - 144 с.
25. Стенюков, М.В. Документы. Делопроизводство / М.В. Стенюков. - М.: Москва; Издание 8-е, перераб. и доп., 2011. - 159 с.
26. Тихомиров, М. Ю. Документы в кадровом делопроизводстве / М.Ю. Тихомиров, Л.В. Тихомирова. - М.: Издание Тихомирова М. Ю., 2015. - 192 с.
27. Тихомирова, Л. В. Кадровое делопроизводство. Образцы правовых документов / Л.В. Тихомирова, М.Ю. Тихомиров. - М.: Издание Тихомирова М. Ю., 2015. - 192 с.
28. Тихомирова, Л. Документы в кадровом делопроизводстве / Л. Тихомирова, Михаил Тихомиров. - М.: Издание Тихомирова М. Ю., 2013. - 192 с.