

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. А. И. ГЕРЦЕНА»



38.03.02 Менеджмент,
направленность (профиль) «Менеджмент организации»

**ОТЧЕТ О ПРОХОЖДЕНИИ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ
(ПРАКТИКА ПО ПОЛУЧЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УМЕНИЙ
И ОПЫТА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ)**

Обучающегося __ курса
_____ форма обучения
_____ (ФИО)

Руководитель практики:
Доктор экон. наук, профессор
(уч. степень, звание, должность)
Стрекалова Н.Д. (ФИО)

Санкт-Петербург

2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

**ЗАДАНИЕ
НА ПРОИЗВОДСТВЕННУЮ ПРАКТИКУ
(практику по получению профессиональных умений
и опыта профессиональной деятельности)**

Выдано студенту _ курса направления «Менеджмент»,
профиль «Менеджмент организации»

(Ф.И.О. студента)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПРАКТИКИ

(Наименование организации)

Составление и оформление отчета по практике, включающего:

Дневник практики;

Аналитическую записку, включающую следующие разделы:

Раздел 1. Общая характеристика организации

Раздел 2. Анализ внутренней среды организации

2.1. Анализ стратегических целей и задач

2.2. Анализ оргструктуры управления

2.3. Анализ систем планирования и принятия решений

2.4. Анализ бизнес-процессов и координации

2.5. Анализ мотивации персонала

2.6. Анализ кадрового потенциала

2.7. Анализ организационной культуры

2.8. Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности

Раздел 3 Анализ внешней среды организации

Заключение

Задание выдал: _____ / Ф И О /
(подпись) (Ф.И.О. руководителя практики)

Задание принял: _____ / Ф И О /
(подпись) (Ф.И.О. студента)

1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

Компания «ETLON COFFEE» была основана в Санкт-Петербурге в 2017 году. Сегодня это федеральная сеть кофеен, имеющая 64 предприятия, 19 из которых открыты по франшизе. Компания работает в нескольких форматах, из которых основные – формат «кофе с собой» и кофейня с посадочными местами.

Организационно-правовая форма компании «Общество с ограниченной ответственностью». Форма собственности – частная. Основной вид деятельности: деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания. Местоположение и юридический адрес – г. Санкт- Петербург, наб. Обводного канала 199-201Н, офис 6. Электронный адрес – admin@etloncoffee.ru.

Размер уставного капитала компании - 50 000 руб.

Состав управленческой команды представлен на рисунке 1.

ETLON COFFEE
Генеральный директор
Обинов Найнта Александрович
Менеджер
Шарапов Дмитрий Александрович

Рисунок 1 – Состав управленческой команды компании «ETLON COFFEE»

Компания базируется на приготовлении кофе и чая. Сезонное меню обновляется раз в полгода, а популярные напитки оставлены в классическом меню.

В **приложении 1** представлено классическое, авторское и сезонное меню предоставляемое организацией посетителям.

На интернет-сайте компании в меню можно изучить состав продукта и рассчитать КБЖУ на любом молоке.

Удачное местоположение способно приносить прибыль, поэтому в данном случае это может быть одной из отличительных компетенций. Для розничной торговли, близость потребителей, имеет решающее значение.

В городе Санкт-Петербург количество точек, где можно приобрести продукт компании, составляет 140 мест.

В основном расположение точек установлено возле станций метро. В связи с тем, что проходимость людей возле метро наиболее высока. Каждая точка компании представлена разными способами торговли.

1 тип – арендованное помещение в здании с посадочными местами для гостей;

2 тип – уличные островки для быстрого обслуживания клиента;

3 тип – островки в торговых центрах.

В **приложении 2** представлено арендованное помещение и уличный островок, для обслуживания потребителей.

На интернет-сайте компании есть возможность определения по интерактивной карте местоположения ближайшей кофейни.

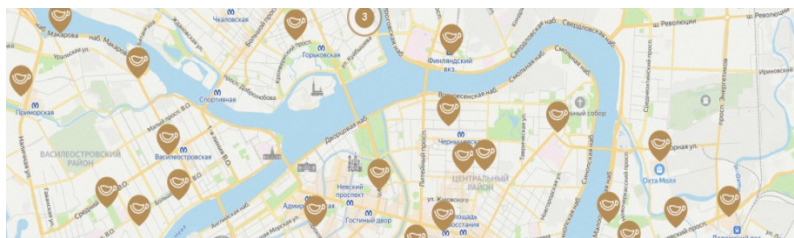


Рисунок 1 – Интерактивная карта местоположения кофейен

Целевая аудитория - это все потенциальные и реальные потребители товара (услуги), сохраняющие заинтересованность в нем определенное время или готовые изменить свои предпочтения в пользу данного товара (услуги) под маркетинговым давлением, реализация товара для которых, во-первых, выгодна продавцу в данный промежуток времени и, во-вторых, возможна.

Целевая аудитория кофейни «ETLON COFFEE» имеет следующий портрет (**Рисунок 2**).



Рисунок 2 - Процентное возрастное соотношение посетителей кофейни «ETLON COFFEE»

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Анализ стратегических целей и задач

Объект исследования – ресторан «Хачапури и Вино». Предприятие является рестораном кавказской кухни, расположенным по адресу: г. СанктПетербург, ул. Правды, 1. Компанией, управляющей деятельностью ресторана, является ОАО «Юта». ОАО «Юта» осуществляет свою деятельность в сфере производства пищевых продуктов, розничной торговли, а также деятельности кафе и ресторанов. Был проведен анализ динамики основных показателей деятельности ресторана «Хачапури и Вино». Результаты проведенного анализа представлены (табл. 1). Таблица 1 - Анализ динамики основных показателей деятельности ресторана «Хачапури и Вино»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2017 в % к 2015 гг.
Выручка (нетто) от реализации, тыс. руб.	721 128 830	315 996 378	138,17	
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	699 947,7	801 121,4	931 046,4	133, 02
Прибыль (+), убыток (-), тыс. руб.	21 180,3	29 193,6	65 331,6	308,45

Уровень

рентабельности (+), убыточности (-), % +3,03 +3,64 +7,02 X Затраты на рубль выручки от реализации, руб. 0,97 0,96 0,93 95,88 Средняя численность работников, чел. 47 50 54 114,89 Выполнено работ в расчете на 1 работника, тыс. руб. 1 527,81 1 647,45 1 821,53 119,22 Средняя месячная заработная плата, руб. 21 000 22 000 23 500 111,9 Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб. 2 761 869 2 761 869 2 419 416 87,6 Выполнено работ на 100 рублей стоимости фондов, руб. 26,11 30,06 41,18 157,72 Миссия ресторана «Хачапури и Вино», как предприятия общественного питания, заключается в удовлетворении потребностей населения в организации питания и досуга посредством производимых и покупных продук-

68 ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, №2 (28), 2018 ции и услуг. Ресторан «Хачапури и вино» выполняет три взаимосвязанные функции: производство готовой продукции, реализацию готовой продукции и организацию потребления готовой продукции. Соответственно, основными задачами предприятия являются: наиболее полное удовлетворение спросов населения, улучшение качества выпускаемой продукции, повышение культуры обслуживания. Основными направлениями деятельности ресторана «Хачапури и Вино» являются: приготовление продукции (производственная деятельность); реализация блюд и напитков (торговая деятельность); организация отдыха (культурно-досуговая деятельность). Стратегические цели ресторана «Хачапури и Вино» [1-9]: 1. Увеличение доли существующего рынка за счет более эффективно рекламы и стимулировании сбыта (стратегия расширения доли рынка). 2. Создание услуги, не имеющей аналогов на рынке (стратегия инноваций). 3. Внедрение совершенных форма обслуживания, а также улучшение системы сбыта и качества продуктов (стратегия дифференциации продукции). 4. Снижение издержек путем уменьшения накладных расходов, сокращение эксплуатационных и административных расходов. 5. Внедрение мероприятий по охране окружающей среды. Главной задачей компании является предоставление продукции высокого качества в шаговой доступности и по

приемлемой цене. К услугам потребителей всегда широкий ассортимент свежей и качественной продукции. Ассортимент ресторана «Хачапури и Вино» включает 180 наименований продукции, разделенных на 16 ассортиментных групп. В процессе исследования были изучены особенности и основные показатели кадровой политики в деятельности ресторана «Хачапури и Вино». Работа с персоналом в ресторане осуществляется менеджером по персоналу под руководством генерального директора. Основной задачей менеджера по персоналу является обеспечение потребности предприятия в кадрах, повышение квалификации персонала, постоянная и целенаправленная работа с сотрудниками предприятия для создания коллектива с высоким потенциалом развития, способного успешно решать все сложные задачи для достижения целей предприятия. Далее были проанализированы основные элементы системы управления персоналом ресторана «Хачапури и Вино». В результате было выявлено, что основополагающими элементами системы управления персоналом в ресторане являются: формирование персонала; отбор, подбор и расстановка кадров; разработка рациональных форм разделения и кооперации труда; совмещение профессий; организация рабочих мест; оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приемов труда; создание благоприятных условий труда на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха, анализ фотографии рабочего места; аттестация, оценка и рационализация рабочих мест; оплата труда.

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, №2 (28), 2018 69 В рамках исследования были определены слабые стороны системы управления персоналом ресторана «Хачапури и Вино» по функциям [10- 19]. В результате проведенных оценки элементов существующей системы управления персоналом в ресторане было выявлено, что основными «проблемными зонами» системы управления персоналом исследуемого предприятия являются: не достаточно эффективные мотивация и стимулирование персонала, неэффективность функций нормирования,

регулирования и координации кадровой политики. Для оценки влияния вышеуказанных проблем на текучесть кадров предприятия был проведен анализ состояния и использования трудовых ресурсов в ресторане. В процессе анализа трудовых ресурсов была изучена динамика структуры персонала ресторана «Хачапури и вино» за 2015–2017 гг. (табл. 2).

Таблица 2 - Динамика структуры персонала ресторана «Хачапури и вино»

Категории персонала	Структура персонала 2015 год	Изменения 2015 г. к 2015г.	2016 год	Изменения 2016 г. к 2016г.	2017 год	Изменения 2017 г. к 2017 г.
Персонал основной деятельности	47	100,0	50	100,0	54	100,0
Рабочие	40	85,1	43	86,0	47	87,0
Руководители	3	6,4	3	6,0	3	5,6
Специалисты	4	8,5	4	8,0	4	7,4
Процент персонала к 2015г.						
Персонал основной деятельности			114,8	108,0		
Рабочие			117,5	109,3		
Руководители			100,0	100,0		
Специалисты			100,0	100,0		

Данные таблицы 2 показывают, что на предприятии увеличивается производственный потенциал (удельный вес рабочих растет). По итогам анализа использования трудовых ресурсов можно сказать, что на предприятии создаются рабочие места, но и одновременно сокращается численность рабочих за счет полной автоматизации и механизации производства. В период с 2015–2017 гг. значительно возрос коэффициент текучести кадров, это произошло в основном за счет увеличения работников, уволившихся по собственному желанию. Высокий уровень текучести, особенно группы рабочих и специалистов негативно отражается на деятельности предприятия. Среди причин, вызывающих текучесть кадров, основными являются: неудовлетворенность работников условиями труда (тяжелые и вредные, режим работы); невозможность повышения образования и квалификации. По данным проведенного анализа существующей системы управления персоналом в ресторане «Хачапури и вино» можно сделать следующий вывод: на предприятии уделяется недостаточно внимания в разработке и реализации целей и стратегий управления персоналом. Отсутствует контроль проектирования и планирования потребности в персонале, участие руководства в решении задач, связанных с

ИННОВАЦИОННАЯ
ЭКОНОМИКА: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ,
№2 (28), 2018

удовлетворенностью каждого сотрудника условиями, содержанием и характером труда. Ключевыми проблемами кадрового менеджмента ресторана «Хачапури и Вино» являются: высокая текучесть кадров; отставание профессиональных знаний сотрудников от требований производства; отсутствие системы мотивации и оценки персонала; отсутствие системы формирования кадрового резерва. Для решения вышеперечисленных проблемы можно рекомендовать следующие направления совершенствования кадрового менеджмента на предприятии: анализ текучести кадров; разработка эффективной программы адаптации новых сотрудников; внедрение функций наставничества; предоставление сотрудникам возможности обучения и повышения квалификации; разработка системы мотивации и оценки персонала; подготовка кадрового резерва предприятия. Исследована внешняя среда ресторана «Хачапури и Вино». Основными субъектами внешней среды, которые постоянно взаимодействуют с предприятием и влияют на результаты хозяйственной деятельности, являются поставщики, потребители и конкуренты [20-29].

Поставщики. Ресторан имеет группу надежных, хорошо зарекомендовавших себя поставщиков, у которых периодически заказывает определенный набор продукции. Это, прежде всего, продукция, которой непосредственно торгует предприятие (алкогольные и безалкогольные напитки, табачные изделия, хлеб, хлебобулочные изделия и другие готовые продукты), а также сырье и полуфабрикаты для приготовления блюд и напитков (продукция собственного производства). **Потребители.** Потребитель – это лицо или организация, потребляющие, использующие продукт чьего-либо производства, чьей-либо деятельности, включая и свой собственный продукт.

Сегментирование – деление рынка на однородные группы потребителей (сегменты), для каждой из которых могут потребоваться отдельные продукты и комплексы маркетинга. Сегментация потребительского рынка может быть произведена по нескольким признакам: географическому, демографическому, психографическому, поведенческому, при этом каждому

из этих признаков присущи свои переменные. Иногда компании для получения всеобъемлющей информации о покупателях выделяют сегменты на основе совокупности признаков. Характеристика потребителей ресторана представлены (табл. 3). Конкуренты. Основными конкурентами ресторана «Хачапури и Вино» являются: рестораны «Чито Гврито», «Бахрома», «Веселидзе», «Хочу Харчо». В рамках исследования была определена доля ресторана «Хачапури и вино» и его основных конкурентов на рынке (рис.1).

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, №2 (28), 2018 71 Таблица 3 - Характеристика потребителей ресторана «Хачапури и вино»

Показатель	Характеристика
Пол	Мужчины – 75%, женщины – 25%
Возраст	36–54 лет – 57%
Размер и состав семьи	3-4 чел. (семьи с детьми)
Уровень дохода	50–75 тыс. руб. / мес.
Занятость	Индивидуальный бизнес
Род занятий	Руководитель
Образование	Среднее специальное, высшее
Этническая (расовая) принадлежность	Русские
Место проживания и мобильность	Санкт-Петербург, мобильность

Рисунок 1 - Доля ресторана «Хачапури и вино» и его основных конкурентов на рынке

Анализ рисунка показывает, что наибольшую долю на рынке имеют рестораны «Чито Гврито» (31,7%) и «Хачапури и Вино» (26,9%), а наименьшую – ресторан «Хочу Харчо».

Оценка конкурентоспособности ресторана «Хачапури и Вино» и его основных конкурентов представлена далее. (табл. 5). Анализ таблицы 5 показывает, что наибольшая оценка конкурентоспособности присвоена ресторанам «Чито Гврито» (8,11), а наименьшая – ресторану «Хачапури и Вино» (6,9). В результате проведенного анализа конкурентной среды ресторана «ХиВ» было выявлено, что рестораны «Чито Гврито» и «Бахрома» – отличаются широким ассортиментом продукции и услуг, эффективной организацией технологического процесса и высоким качеством продукции. Таким образом, основной проблемой ресторана «Хачапури и Вино» являются конкуренты, так как предприятия общественного питания на глазах распространяются по стране. На сегодняшний день рынок аналогичных

продуктов и услуг уже развит, насыщен, и разделен примерно в одинаковом объеме. Поскольку у ресторана «Хачапури и вино» уже существует 72

ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, №2 (28), 2018 довольно широкий круг потенциальных клиентов и потребителей, а также предприятие реализует свою продукцию по более низкой цене, чем у конкурентов, то применяемые конкурентами стратегии не приведут к ухудшению статуса фирмы на рынке. Стратегия конкурентов агрессивна и в охвате рынка они используют маркетинговые методы, включая рекламу, ценообразование и др. Таблица 5 -

Оценка конкурентоспособности ресторана «Хачапури и Вино» и его основных конкурентов Коэффициент факторов успеха (КФУ) Вес (P) «Чито Гврито» «Хачапури и вино» «Бахрома» Q Q×P Q Q×P Q Q×P Широта ассортимента 0,2 9 1,8 6 1,2 7 1,4 Квалификация персонала 0,12 7 0,84 8 0,96 5 0,6 Качество обслуживания 0,1 7 0,7 6 0,6 7 0,7 Уровень цен 0,25 9 2,25 9 2,25 8 2,0 Уровень рекламной активности 0,09 8 0,72 5 0,45 7 0,63 Качество продукции 0,12 9 1,08 7 0,84 8 0,96 Качество обслуживания 0,12 6 0,72 5 0,6 9 1,08 Итого: 1 55 8,11 46 6,9 51 7,37 Q – вес, присвоенный КФУ; Q×P – взвешенная оценка

На основе проведенных исследований, можно сделать следующие заключения [30-33]. 1. Основной вид деятельности ресторана «Хачапури и вино» достаточно эффективен. Предприятию присущи высокие показатели развития, включая качество продукции и ассортимент. В результате анализа динамики основных показателей деятельности ресторана «Хачапури и вино» было выявлено, что в 2017 году по сравнению с показателями 2015 года выручка от реализации услуг возросла на 38,17%; себестоимость возросла на 33%; чистая прибыль увеличилась более, чем в 3 раза – с 21 180, 3 тыс. руб. Среднегодовая численность работников предприятия увеличилась за рассматриваемый период почти на 15% и составила в 2017 г. 54 человека. За анализируемый период объем затрат увеличился более, чем на 30%. 2. В результате проведенного исследования кадровой политики ресторана «Хачапури и вино» были выявлены факторы,

препятствующие росту производительности труда и приводящие к снижению эффективности деятельности предприятия. Ключевыми проблемами кадрового менеджмента на предприятии являются: высокая текучесть кадров; отставание профес- ИННОВАЦИОННАЯ ЭКОНОМИКА: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ, №2 (28), 2018 73 сиональных знаний сотрудников от требований производства; отсутствие системы мотивации и оценки персонала; отсутствие системы формирования кадрового резерва. Эти недостатки существенно влияют на уровень текучести кадров и снижают эффективность работы предприятия. 3. Исследование маркетинговой деятельности ресторана «Хачапури и вино» позволило сделать вывод о том, что данная организация применяет концепцию сбытового маркетинга. В современных условиях рынка наиболее эффективной маркетинговой концепции для ресторана является концепция маркетинга взаимоотношений, акцентирующая на коммуникации, направленные на установление долгосрочных отношений с потребителями и партнерами. 4. На основании проведенного анализа были выявлены неэффективные места, связанные с недостаточно результативной организацией маркетинговой деятельности и недостаточно высокой конкурентоспособностью ресторана в условиях кризиса. 5. В качестве последующих стратегий предприятию рационально использовать более глубокое проникновение на рынок с помощью маркетинговых мероприятий. На основе результатов проведенного анализа основных показателей деятельности и оценки эффективности менеджмента ресторана «Хачапури и вино», а также изучения опыта по совершенствованию менеджмента в организации и по повышению эффективности маркетинговой деятельности ресторана, были рекомендованы следующие мероприятия, улучшающие стратегическое положение компании. - Развитие до необходимого уровня и поддержание контроля кадрового и производственного менеджмента. - В системе управления персоналом полнее использовать мотивацию и стимулирование персонала. - Создание отдела маркетинга и проведение

комплексного маркетингового исследования. - Привлечение квалифицированных сотрудников службы маркетинга. Данные меры уже в среднесрочной перспективе должны усилить позицию исследуемой организации.

2.2. Анализ оргструктуры управления

Режим работы предприятия.

Рабочий день руководителей и персонала длится с 12: 00 до 01: 00. Обслуживающий персонал работает в две смены три через три.

Перечень руководящего состава и обслуживающего персонала.

Общее количество работающих на данном предприятии на 24 апреля 2008г составляет 25 человек.

Основные руководители выполняют следующие функциональные обязанности:

Директор (1 чел). Подписывает приказы о назначении на ту или иную должность или освобождении от нее. Осуществляет организационное руководство всем предприятием в целом.

Заместитель директора (1 чел). Подчиняется непосредственно директору. В отсутствие директора выполняет все его обязательства.

Управляющий (1чел) Подчиняется директору, в его отсутствие заместителю директора. Разрабатывает стратегию предприятия, контролирует работу персонала закускойной, качество обслуживания. Обеспечивает взаимодействие подразделений. Занимается маркетингом предприятия.

Бухгалтер (1 чел). Непосредственно подчиняется директору и выполняет все его распоряжения, касающиеся работы общества. Свою деятельность осуществляет на основании требований нормативных документов правительства России. В пределах утвержденных должностных обязанностей взаимодействует с государственными предприятиями, учреждениями и общественными организациями.

Менеджер (2 чел) Подчиняется заместителю директора, управляющему. Является непосредственным начальником заведения для обслуживающего персонала в отсутствии вышестоящего руководства. Следит за работой персонала, производит кассовые операции.

Бармен (2 чел) Находится в подчинении у менеджера. Готовит заказы, направленные на бар, непосредственно обслуживает посетителей, находящихся за барной стойкой.

Официант (6 чел) Находится в подчинении у менеджера. Принимает заказы, обслуживает гостей, следит за чистотой зала.

Шеф-повар (1 чел) Находится в подчинении у управляющего. Контролирует работу персонала кухни, делает заявки поставщикам, разрабатывает рецептуры блюд, составляет технологические карты, делает отработки блюд.

Су-шеф (1 чел) Подчиняется Шеф-повару. В отсутствии Шеф-повара выполняет его обязанности.

Повар (4чел) Подчиняется Шеф повару, в его отсутствие Су-шефу. Занимается непосредственным приготовлением блюд.

Кондитер (1 чел) Подчиняется Шеф-повару. Изготавливает кондитерские изделия.

Посудомойщица (2 чел) Подчиняется непосредственно менеджеру. Занимается мытьем посуды.

Уборщица (2 чел) Подчиняется непосредственно менеджеру. Следит за чистотой в заведении. Убирает подсобные помещения, зал.

2.3. Анализ систем планирования и принятия решений

Кафе "Акварель" занимается розничной торговлей и организацией общественного питания. В кафе "Акварель" планы составляются каждый год.

Таким образом, основное внимание уделяется краткосрочному планированию, и незначительное внимание уделяется долгосрочному и среднесрочному планированию. Вопросы планирования на предприятии решаются коллегиально, на собрании всех структурных подразделений во главе с директором кафе "Акварель".

Решением основных стратегических задач на предприятии занимается бывший директор кафе "Акварель". До этого в его ведении находилось управление оперативными вопросами.

Но как таковое стратегическое планирование в кафе "Акварель" отсутствует, хотя и чувствуется необходимость в нем, поскольку во внешней среде для компании имеются определенные возможности, дающие шанс для дальнейшего развития. Стратегическое планирование ставит целью дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться предприятие в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития предприятия на плановый период. Такой метод наиболее применим для кафе "Акварель". К числу слабых сторон кафе, о которых будет говориться чуть позже, относится отсутствие маркетинговых исследований, и слабая программа продвижения продукции, а именно стратегический план задает направления для деятельности организации и позволяет ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения, и сбыта, а также планирования цен.

К тому же, учитывая прошлый опыт кафе "Акварель", организация уже сталкивалась с множеством непредсказуемых факторов, что вызывает необходимость отказа от жесткой системы планирования и перехода к гибкой системе ее деятельности. Реализация такого пути возможна с разработкой стратегии

деятельности организации, в которой определяются главные цели и задачи, их ресурсное и финансовое обеспечение, пути и методы достижения целей и решения возникающих проблем.

Факторов внутренней среды

Внутренняя среда - это та часть общей среды, которая находится в поле интересов любой организации. Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы.

Для полного анализа внутренней среды кафе "Акварель" необходимо исследовать пять функциональных зон [23, с.98]:

1. Финансовый - использование и движение финансовых средств внутри компании, обеспечение прибыльности.
2. Производственный - охватывает оказываемые услуги, исследования и разработки новых программ.
3. Персонал - охватывает процессы: взаимодействие менеджеров и рабочих, найм, обучение, продвижение по службе, оценка результатов труда, стимулирование труда.
4. Маркетинг - оценивает работы маркетингового отдела, анализирует программу продвижения услуг компании.
5. Имидж и культура фирмы - это обычаи и нравы, правила поведения в компании. Забота об имидже фирмы в глазах посторонних создают ее услуги, многолетняя работа и качество обслуживания клиентов.

Финансы.

В 2011 г. было принято решение об увеличении уставного капитала кафе "Акварель" до 500 тыс. руб.

Кафе "Акварель" уже сейчас привлекательна для инвестиций. У компании есть недвижимость, ценные бумаги. А самые весомые аргументы - перспективы кафе "Акварель" на рынке предоставления услуг общественного питания.

В кафе "Акварель" создан отдел финансовых рисков, работники которого заключили договоры с предприятиями торговли. Эти магазины готовы продавать продукты питания, алкогольную продукцию и т.д.

Кадры.

Все вопросы решаются коллегиально. Каждый может высказать свое мнение и его мнение будет интересно всем. Поэтому каждый чувствует себя личностью. У специалистов компании есть возможности для профессионального роста. Но он зависит от личных качеств, инициативы.

Основная команда сформировалась при создании компании. Четыре человека, стоявшие у истоков, продолжают здесь же работать. Остальные набирались по рекомендациям. Работники должны вызывать доверие, иметь незапятнанную репутацию.

На сегодняшний день существует два варианта подготовки специалистов в кафе "Акварель": первый - это переквалифицировать успешных специалистов, работающих в других областях. Другой вариант - присматриваться к студентам, обучающимся специализации "повар". Этот метод более длителен, но и более эффективен.

Маркетинг.

Сегодня одной из особенностей кафе "Акварель" является работа с массовым клиентом. Кафе "Акварель" регулярно старается информировать население о деятельности компании.

Также к категории внутренних факторов, т.е. тех, на которые администрация кафе "Акварель" активно влияет, для того, чтобы добиться наибольшей эффективности нужно поставить ценовую политику, а именно три основных пункта, влияющих на ценовую политику.

1. Уровень цен закупки товаров у поставщиков. Как говорилось ранее, крупные торговые объединения могут добиться значительной оптовой скидки, и получить ряд льгот по условиям и срокам поставки товара, это при прочих равных условиях ведет к снижению розничных цен, и используются как элемент формирования валового дохода.

Уровень цен закупки обычно колеблется в определенном диапазоне и устанавливается производителем.

2. Уровень цен реализации товаров. Обычно торговые предприятия устанавливают розничные цены дифференцированно по отдельным товарным группам, исходя из состояния спроса, уровня издержек обращения и ряда других.

3. Объем реализации товара также является одним из основных компонентов влияющих на ценовую политику, т.к. дает возможность получить ощутимые скидки.

Остановимся коротко на остальных некоторых других внутренних факторах? таких как, например, дополнительный сервис для посетителя в кафе "Акварель", в который входят, как это не кажется парадоксальным, весь спектр современного торгового оборудования, начиная от систем охраны и наблюдения, кассовых аппаратов и всех остальных электронных приборов, призванных облегчить процесс торговли, до "бесплатных" пакетов для покупок и крытого паркинга. Все вышеперечисленное влияет на величину торговой наценки, и поэтому к их внедрению нужно подходить только после детального изучения и тщательных расчетов.

Вопросы кадровой работы с персоналом, его подбор, обучение, мотивация к продвижению по служебной лестнице, решаются в кафе "Акварель» индивидуально, исходя из собственных знаний и опыта руководителя.

Требования, предъявляемые современными технологиями продаж в сфере общественного питания, невыполнимы без знаний логистики, науки о перемещении материальных ценностей, с целью оптимизации транспортных расходов и эффективного использования торговых и складских помещений.

Несколько слов о рекламе ? двигателе торговли. Грамотная, удачно организованная реклама, используемая при оформлении обеденного зала и (или) звучащая по внутренней радиосети кафе "Акварель" способна привлечь внимание посетителей к новым или малознакомым блюдам.

Один из основных факторов повышения эффективности работы кафе "Акварель" и роста товарооборота ? это ассортимент блюд в меню. Ассортимент кафе "Акварель" способен активно влиять на уровень продаж блюд. Широкий ассортимент блюд может удовлетворить самые неожиданные запросы посетителей, однако неоправданное расширение ассортимента может привести к оседанию товара в кафе, снижению оборачиваемости средств, а то и вовсе к "замораживанию" денег.

Вторым неудовлетворительным фактором кафе "Акварель" является то, что в часы пиковых нагрузок, превышающих пропускную способность кафе, возникают очереди не только у кассовых аппаратов, но и у дверей кафе. Возможно так же временное отсутствие блюда в продаже, не из-за того, что его нет в кафе, а из-за того, что ограниченное пространство не позволяет выложить весь ассортимент в необходимом количестве. Обычно в утренние часы ощущается нехватка товаров дешевого ассортимента, а в вечернее время ? более дорогих.

Факторы внешней среды

Анализ внешней среды - необходимый процесс, с помощью которого, при разработке стратегического плана, можно контролировать внешние факторы, чтобы определить возможность роста фирмы или угрозы для нее.

Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отворотить негативные выпад, которые может преподнести ей окружение [15, с.98].

Клиенты.

В кафе "Акварель" есть VIP-клиенты. Это люди, которые доверяют компании и являются ее преданными клиентами на протяжении ряда лет.

Конкуренты.

Что касается цен в кафе "Акварель", то они одни из самых низких, но вполне конкурентоспособных благодаря качеству обслуживания, отвечающему запросам клиентам. Услугами кафе "Акварель" на данный момент пользуются более 10 тысяч жителей города Лянтора. Объем довольно большой и не каждая компания может похвастаться столь широким количеством клиентов.

Социокультурный фактор.

Кафе "Акварель" целенаправленно придерживается политики социально ответственного бизнеса. Компания традиционно оказывает спонсорскую и благотворительную поддержку проектам, имеющим социальную значимость.

На внешние факторы кафе "Акварель" влияет в незначительной степени.

К таким факторам, в частности, относится диктат со стороны крупных производителей и поставщиков продуктов питания, диктующих свои условия, как в отношении цен, так и по ассортименту и условиям поставки. Противостоять такому диктату могут только крупные сети предприятий питания, обладающие собственными распределительными центрами. Все остальные участники рынка должны безропотно принимать поставленные условия. Такое поведение, выбранное производителем, обусловлено выбранной маркетинговой стратегией, основанной на применяемой технологии и стратегических задачах, стоящих перед производителем.

Вторым внешним фактором кафе "Акварель" можно назвать конкурентов ? предприятие общественного питания, имеющих общую с кафе зону обслуживания. Влиять на конкурентов можно только при условии значительного превосходства, как по оборотам, так и предоставляя посетителям наилучшее качество и условия обслуживания, по наиболее выгодным ценам.

Следующий пункт ? законодательство. С одной стороны, существует большое число законодательных актов, регламентирующих деятельность участников рынка общественного питания, а с другой стороны ? отсутствие "Закона о торговле" в значительной степени вносит в работу кафе "Акварель" элементы неопределенности.

2.4. Анализ бизнес-процессов и координации

Человеку со средним доходом обычно не свойственно посещать подобные заведения. Поэтому именно на него и ориентированна концепция кафе, где в обстановке городского кафе за демократичные деньги человек со средним достатком может позволить себе пообедать, поужинать и т.д.

Кофейня позиционируется как идеальное место для романтического свидания, деловой встречи или дружеского ужина. Кафе ориентировано на смешанную кухню, которая в состоянии удовлетворить любого гурмана, вплоть до любителей традиционной японской кухни.

Большое значение в меню уделяется кофейным и чайным напиткам. Посетители кафе могут и поесть в данном заведении и выпить чашечку отличного кофе, которое здесь в огромном ассортименте и качество, пожалуй, самое лучшее в городе. Поэтому кофейная карта будет призвана удовлетворить любой спрос.

Также любителей кухни "Формат Кафе" объединяет то, что большинство из них ездят на иномарках среднего класса, читают "глянцевые" журналы и считают себя специалистами своего дела.

Очевидно, что именно ценовая политика (средний счёт 800-1000 рублей) сказывается на позиционировании кафе и формировании целевой аудитории, которой в данном случае являются мужчины в возрасте 26-40 и женщины - 18-35 лет. При

этом из общего количества посетителей мужчин - 55 и женщин - 45 процентов. В основном это менеджеры среднего звена с доходами от 15000, которые проживают в районе расположения кафе, работают неподалеку или приезжают по выходным.

2.5. Анализ мотивации персонала

Для анализа системы мотивации и удовлетворенности молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» в системе управления персоналом проведем исследование с помощью следующих методик: 1. Тест «Удовлетворенность трудом». 2. Опрос (в приложении). 3. Тестирование на основе методик, (тесты «Мотивация к успеху» и Герцберга).

Удовлетворенность персонала условиями труда, принятой системой оплаты, отношениями, сложившимися в коллективе с руководителями, сослуживцами, определяет мотивацию сотрудников на повышение эффективности работы предприятия. Слабые места в методах и формах управления персоналом позволяет выявить оценка степени удовлетворенности трудом персонала. Так, необходимо разрабатывать систему дополнительных стимулов, поощрений, которые позволят устранить или свести к минимуму факторы труда, которые не удовлетворяют персонал.

Для оценки степени удовлетворенности трудом коллектива джаз-кафе «Андеграунд» был использован тест «Удовлетворенность трудом». Так, общий коэффициент удовлетворенности трудом персонала предприятия соответствует среднему уровню. 50 Позиции, которые получили наибольшее количество неудовлетворительных оценок: методы управления, уровень профессионализма руководителей, уровень базовой заработной платы.

Рисунок 1 – Показатели удовлетворенности трудовой деятельностью поваров, официантов и менеджеров зала Рисунок 2 – Типы сотрудников с различным уровнем процессуальной мотивации трудовой деятельности Молодой персонал предприятия джаз-кафе «Андеграунд» (менеджеры зала — администраторы, официанты) не удовлетворены чрезмерной конфликтностью, эмоциональной неустойчивостью руководителей, откровенными придирками, зависящими от настроения. Низкие баллы

получил уровень заработной платы в размере 10 000–15 000 руб. В результате определения уровня удовлетворенности персонала трудовой деятельностью можно сделать вывод, что недостаточной 51 мотивирующей силой обладают факторы, связанные с уровнем заработной платы и межличностными отношениями руководитель — подчиненный. Выполнение менеджерами зала и официантами джаз-кафе «Андеграунд» трудовых заданий предполагает высокий уровень активности, самостоятельности, предприимчивости, независимости, информированности, умения общаться с гостями и способности действовать в условиях высокой неопределенности и непредсказуемости поведения потребителей кафе. Требования к официантам и менеджерам зала как ключевым фигурам в плане непосредственного контакта с гостями довольно высоки. Однако им свойственна низкая оценка уровня значимости своего труда. Это приводит к низким оценкам результатов своей деятельности и удовлетворенности своей работой, что не свойственно работникам производства — бренд-шефам и поварам. Далее в рамках разработки управленческого решения относительно мотивации молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» был проведен опрос. Опрос мнений сотрудников — это эффективный способ изучения ситуации в организации и отношения сотрудников к этой ситуации, который содержит 7 тематических блоков. 1 блок «Общие вопросы» Проведенный опрос сотрудников предприятия общественного питания позволяет сделать вывод, что для 64% респондентов работа в джаз-кафе «Андеграунд» является средством для заработка денег, для 12% — это возможность подъема по карьерной лестнице, для 16% — возможность общения с хорошим коллективом и 8% считают, что не важно, где работать. На вопрос «Как Вы оцениваете свою работу?» 40% опрошенных респондентов считают свою работу интересной; 32% — отмечают, что это работа, требующая высокой степени ответственности; 12% — говорят о том, что она требует творческого подхода; 8% — выделяют пункт, что работа 52 сложная и трудная, а также дающая возможность продвижения по служебной лестнице. Довольны своей

работой в джаз-кафе «Андеграунд» 76% опрошенных сотрудников, 20% – скорее не довольны, чем довольны и 4% – затрудняются ответить. 74% 22% 4% Довольны работой скорее не довольны, чем довольны затрудняюсь ответить Рисунок 3 – Оценка респондентами удовлетворенности трудом в джаз-кафе «Андеграунд»

Причинами недовольства сотрудники называли: недостаточный уровень материального вознаграждения, практически отсутствуют кадровые программы по обучению персонала. Социологический опрос показал, что организация трудового процесса устраивает 100% работающих в джаз-кафе «Андеграунд», 96% и 92% поддерживают руководство в улучшении условий труда и модернизации производства: 88% и 84% считают нормальной социальную сферу и уровень заработной платы. 2 блок «Доверительные отношения между начальником и подчиненными».

Далее изучили отношения с коллегами и с руководителем в джаз-кафе «Андеграунд». 53 Респонденты следующим образом отметили варианты, которые наиболее подходят к вашему видению ситуации отношения с руководителем джаз-кафе «Андеграунд» в настоящее время: - В организации отзывчивое отношение руководства к идеям и мнению подчиненного Да Нет 87% 13% - Понятные цели, четкие и выполнимые задачи от руководителя ? Да Нет 76% 24% - Руководитель справедлив к сотрудникам Да Нет 52% 48% - Достаточная похвала от руководства Да Нет 10% 90%

Итак, 76% опрошенных отметили, что им понятны цели, четкие и выполнимые задачи от руководителя, 87% сказали, что в джаз-кафе «Андеграунд» отзывчивое отношение руководства к идеям и мнению подчиненного. Большинство персонала считают, что эффективным способом мотивации сотрудников являются похвала от руководства. Всего 10% респондентов считают, что похвала от руководства на достаточном уровне, следовательно, остальные 90% не получают от руководителя поощрений похвалами перед всем коллективом, и достаточно часто наблюдают критику только за закрытыми дверями. Всего половина респондентов 52% считают, что руководитель справедлив к сотрудникам, остальные ответили отрицательно, что также

является достаточно серьезной проблемой, которую необходимо решать. Следующий вопрос был таким» «Удовлетворены ли вы сложившимися в коллективе отношениями?». 54 46% 43% 7 % 1 % 3 % удовлетворены удовлетворены в большей степени, чем нет; скорее не удовлетворены совсем не удовлетворены затруднились ответить Рисунок 8 – Ответы на вопрос: «Удовлетворены ли вы сложившимися в коллективе отношениями?» Итак, 32% опрошенных молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» удовлетворены; 30 % удовлетворены в большей степени, чем нет; 5% - скорее не удовлетворены; 1% - совсем не удовлетворены; 2% затруднились ответить. 3 блок «Карьерный рост» Основную часть опрошенных 73 % не удовлетворяет возможность развития, как по вертикальной, так и горизонтальной карьерной лестнице в джаз-кафе «Андеграунд». Остальные 27% затруднились ответить. Тех, кого устраивает возможность карьеры не выявлено. 4 блок «Обучение и развитие» Для того, чтобы выявить особенности обучения в организации как элемента системы мотивации молодых сотрудников в джаз-кафе «Андеграунд», респондентам предложили вопросы под номерами с 13 по 16. Четверым был вопрос о том, есть ли в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников. Основная часть опрошенных 17 чел. (68%) ответили положительно, остальные 8 (32%) затруднились ответить. 55 68% 0% 32% да нет затрудняюсь ответить Рисунок 11 – Ответы на вопрос: «Есть ли у вас в организации потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников ?» Далее спросили, имеется ли у сотрудников осведомленность о программах обучения. Примерно половина из 100% (53%) осведомлены о программах обучения сотрудников в джаз-кафе «Андеграунд», остальные 47% затруднились ответить. 53% 0% 47% да нет затрудняюсь ответить Рисунок 12 – Ответы на вопрос: «Имеется ли у вас осведомленность о программах обучения ?» Получив ответы на третий вопрос, выделим форматы обучения, которые, по мнению опрашиваемых должны использоваться в джаз-кафе 56 «Андеграунд» для

усовершенствования процесса управления персоналом в процентом соотношении: - тренинг качеств (41%). - дистанционное обучение качеств (63%). - развитие навыков на рабочем месте (85%); - наставничество (79%); - посттренинговое сопровождение на местах (22%).

41 63 85 79 22 0 10 20 30 40 50 60 70 80 90

тренинг качеств дистанционное обучение качеств развитие навыков на рабочем месте наставничество посттренинговое сопровождение на местах

Рисунок 13 – Ответы на вопрос: «Какие использовались форматы обучения в вашей организации?»

Итак, опрошенные стейкхолдеры считают, что для усовершенствования системы мотивации персонала в джаз-кафе «Андеграунд» должны использоваться следующие форматы обучения сотрудников: - тренинг качеств - развитие навыков на рабочем месте - наставничество.

Следующим был вопрос, касающихся самих программ обучения. Нам предстояло выявить, информативны, полны, привлекательны, интересны ли программы обучения для сотрудников.

57 76% 16% 8 %

да удовлетворены в большей степени, чем нет; затрудняюсь ответить

Рисунок 14 – Ответы на вопрос: «Как вы считаете программы обучения для сотрудников информативны, полны, привлекательны, интересны?»

Так, выяснили, что большинство опрошенных 76% считают, что программы обучения для сотрудников информативны, полны, привлекательны, 16% сказали, что программы обучения интересны, информативны и полны. Остальные 8 % затруднились ответить на данный вопрос анкеты.

Беседуя с руководителем джаз-кафе «Андеграунд», выяснили, что в настоящее время существует недостаточное финансирование такого вида мотивации персонала как обучение. То есть руководство считает, что развитие сотрудников не имеет особой важности.

5 блок «Условия организации трудового процесса»

Для повышения качества деятельности любого учреждения или организации необходимо знать, как сотрудники относятся к своим обязанностям, друг другу, что стимулирует их работать лучше. Оценка удовлетворенности работников дает важную информацию о том, чем довольны или недовольны сотрудники, и по каким направлениям следует

совершенствовать систему работы с персоналом. Поэтому следующий вопрос касался удовлетворенностью сотрудников своими условиями труда. 58 4 1 5 9 3 9 7 5 4 4 1 5 9 8 9 1 1 4 6 0 2 0 4 0 6 0 8 0 100 120 Меня устраивает моя заработная плата Меня не устраивает моя заработная плата Меня устраивает мой социальный пакет Меня не устраивает мой социальный пакет Моя заработная плата на 20% ниже, чем на рынке Моя заработная плата выше, чем среднерыночная Мой социальный пакет самый обширный среди известных мне компаний Мой социальный пакет включает только ОМС Меня устраивает месторасположение моей работы Меня не устраивает месторасположение моей работы процент Рисунок 7 – Ответы на вопрос: «Удовлетворены ли Вы своими условиями труда (можно выбрать несколько вариантов ответов, не противоречащих друг другу) ?» Итак, можно сказать, что большинство опрошенных сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» 97 % устраивает месторасположение их работы; 59% опрошенных не устраивает заработная плата; не смотря на это, большую часть респондентов 89% устраивает социальный пакет; 41% из них считают, что их социальный пакет самый обширный среди известных им предприятий общественного питания.

6 блок «Баланс между работой и личной жизнью» 30% опрошенных согласились с тем, что в процессе трудовой деятельности в джаз-кафе «Андеграунд» существует баланс между работой и личной жизнью. 67% ответили, что баланс между работой и личной жизнью не соблюдается, то есть, выявлена проблема распределения времени между 59 ними. Поэтому необходимо предложить мероприятия как удачно совмещать работу и личную жизнь сотрудникам джаз-кафе «Андеграунд».

7 блок «Мотивация персонала (моральная и материальная)» На рис. 4 представлена оценка персоналом уровня заработной платы в джаз-кафе «Андеграунд». 50% 30% 20% 0% заработная плата низкая средняя такая же, как и на других предприятиях нашего города затрудняюсь ответить Рисунок 4 – Оценка респондентами уровня заработной платы 50% отметили, что заработная плата низкая; 30% – средняя, 20% – такая же как и на других предприятиях

нашего города, пункт о высокой зарплате не был выбран. Следующий вопрос посвящен выявлению взаимосвязи заработной платы и уровня ответственности сотрудников. 60 6; 26% 9; 40% 3; 13% 4; 17% 1; 4% зарплата соответствует отдаче и ответственности скорее соответствует отдаче и ответственности соответствует только ответственности зарплата скорее не соответствует отдаче и ответственности полностью не соответствует отдаче и ответственности Рисунок 5 – Ответы на вопрос: «Соответствует ли Ваша заработная плата уровню ответственности?» 26% опрошенных сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» отметили, что зарплата, которую они получают, соответствует отдаче и ответственности; 40% - скорее соответствует отдаче и ответственности; 13% - соответствует только ответственности; 17% отметили, что их зарплата скорее не соответствует отдаче и ответственности; 4% - полностью не соответствует отдаче и ответственности. При этом: - 24% работников полностью удовлетворены размером зарплаты, которую они получают; - 48% в большей степени удовлетворены, чем нет; - 17% скорее не удовлетворены; 3% совсем не удовлетворены; - 8% затруднились ответить. 61 6; 24% 12; 48% 4; 16% 1; 4% 2; 8% полностью удовлетворены размером зарплаты в большей степени удовлетворены, чем нет скорее не удовлетворены совсем не удовлетворены затруднились ответить Рисунок 6 – Ответы на вопрос: «Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?» Из этих данных мы видим, что в целом удовлетворенность уровнем заработной платы является высоким. Далее спросили респондентов, какие предпочтения относительно мотивации персонала в джаз-кафе «Андеграунд» в настоящее время наиболее актуальны. Большинство опрошенных сотрудников кафе (75%) выделили следующие: - материальное стимулирование; - мотивация в виде премий, надбавок к зарплате; Чуть меньше половины опрошенных сотрудников кафе (47%) считают важным заботу о работнике - оплаты за детские сады, транспортные расходы, медицинское страхование и т.д. 56% из всех выделили также предпочтение подъема по карьерной лестнице. Многие респонденты отмечали, что хотели бы введения системы поощрений за

внесение рационализаторских предложений, за счет чего у них бы повысилась мотивация к труду. 62 Следующий вопрос касался уровня социальной защищенности персонала джаз-кафе «Андеграунд». 60% 32% 8 % неудовлетворительное удовлетворительное высокое Рисунок 9 – Ответы на вопрос: «Оцените уровень социальной защищенности сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» О низком уровне социальной защиты свидетельствуют и данные социологического опроса сотрудников. Из 100% респондентов 60 % сотрудников оценили реальное состояние своей социальной защиты как неудовлетворительное. 32% опрошенных оценили уровень как удовлетворительный, остальные 8 % уровень оценили как высокий. Следующим спросили у респондентов, какие меры повышение социальной защищенности сотрудников должны использоваться для усовершенствования процесса управления персоналом в джаз-кафе «Андеграунд». - Почти все опрошенные 99% считают необходимым уделять внимание выплатам материальной помощи; - 98 % опрошенных сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» считают необходимым совершенствование мер по охране здоровья сотрудников; - 87 % отметили необходимость совершенствования мер по организации медицинского обслуживания (страхование). 63 29 % пожелали иметь тренажерный зал от предприятия (большинство из желающих - женщины), 20 % не отказались бы от питания в кафе за счет организации (большинство опрошенных – мужчины), 5 % хотят побольше организации корпоративных мероприятия. Остальные затруднились ответить. В результате выявили, что сотрудники хотели бы: - совершенствование мер по охране здоровья сотрудников (79%) - совершенствование мер по организации медицинского обслуживания (страхование) (83%) - выплаты материальной помощи (97%) - питание в кафе за счет организации (40%); - получать доплаты деньгами на питание и дополнительное медицинское страхование (49% и 44%), - представления дополнительных дней к отпуску (42%), - предоставления путевок на отдых (38%), - получение оплаты транспортных расходов и расходов по оплате

детских садов (по 28%), - получение оплаты мобильного телефона (20%), - организацию культурно-развлекательных программ для детей на каникулах, в выходные и праздничные дни (17%), - организацию культурного досуга (5%). Завершающий вопрос звучал следующим образом: «20. В процессе трудовой деятельности в джаз-кафе «Андеграунд» Вы проявляете инициативу, внося рационализаторские предложения ?». Большинство опрошенных сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» ответили отрицательно (76%), положительный ответ дали всего 10% респондентов и остальные 14% затруднились ответить. Это говорит о том, что большая часть работников джаз-кафе «Андеграунд» не проявляют активности по внесению рационализаторских 64 предложений, поэтому предлагаем методы мотивации, направленные на поощрения рационализаторских предложений. Далее проведём дополнительное исследование, которое дополнит представление о мотивации молодых сотрудников джаз-кафе «Андеграунд». Результаты теста «Мотивация к успеху» представлены в таблице 1, ниже по результатам таблице построили диаграмму (рис. 1). Таблица 1 Результаты теста «Мотивация к успеху»

Удельный вес, %	Уровень мотивации к успеху
5	низкая
25	средний
60	умеренно высокий
10	высокий

Рисунок 10 – Графическое представление результатов теста «Мотивация к успеху» Таким образом, основная часть респондентов – 60% имеют умеренно высокий уровень мотивации к успеху на работе, 25% имеют средний уровень мотивации к успеху, остальные 5 и 10% (имеют низкую и высокую мотивацию к успеху соответственно. 65 Далее представим в табличном виде и графически результаты тестирования по модели Герцберга. В первой графе таблицы 2 запишем факторы, которые являются для сотрудников, участвующих в исследовании более важными в их деятельности, во второй графе – распределение числа работников, в третьей графе – доля влияния каждого фактора в процентах, которая определялась как отношения числа ответивших на число опрошенных. Таблица 2

Результаты теста Герцберга (факторы) Удельный вес, %
 общественное признание 75 ответственность работы 90 отношение с
 руководством 95 карьера, продвижение по службе 100 достижение личного
 успеха 85 содержание работы 75 сотрудничество в коллективе 50 75 90 95
 100 85 75 50 0 20 40 60 80 100 120 общественное признание ответственность
 работы отношение с руководством карьера, продвижение по службе
 достижение личного успеха содержание работы сотрудничество в коллективе

Рисунок 11 – Графическое представление результатов теста Герцберга 66

Таким образом, тестирование Герцберга показало, что более важными факторами категорий удовлетворенности или неудовлетворенности трудом являются: ответственность работы (90%), отношение с руководством (95%), карьера, продвижение по службе (100%). Вторыми по значимости являются следующие показатели: общественное признание (75%), достижение личного успеха (85%), содержание работы (75%). В целом результаты исследования показали, что уровень удовлетворенности сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» условиями трудовой деятельности является средним. Данный показатель свидетельствует о том, что направления кадровой работы с персоналом являются правильными и требуют продолжения работы в данном направлении. Наиболее сильными сторонами в работе с персоналом являются организационная структура и грамотное руководство джаз-кафе «Андеграунд». Были выявлены следующие проблемы: 1. Некоторые молодые сотрудники не довольны своей работой в джаз-кафе «Андеграунд», причинами недовольства стали: недостаточный уровень материального вознаграждения, практически отсутствуют кадровые программы по обучению персонала. 2. Большинство персонала считают, что в джаз-кафе не используется такой способ мотивации сотрудников как похвала от руководства, некоторые сотрудники отметили, что руководитель не справедлив к сотрудникам. Поэтому важные рекомендации для руководителя с целью упорядочивания работы с молодыми сотрудниками джаз-кафе, чтобы не терять свой авторитет и не становится тираном для подчинённых. 3.

Основную часть опрошенных не удовлетворяет возможность продвижения по карьерной лестнице в джаз-кафе «Андеграунд», поэтому руководству следует обратить на данную проблему особое внимание. 67 4. Можно сделать вывод о том, что у большинства опрошенных сотрудников джаз-кафе «Андеграунд» существует потребность в эффективной системе внутрифирменного обучения сотрудников, примерно половина осведомлены о программах обучения сотрудников. Стейкхолдеры считают, что для усовершенствования процесса управления персоналом в джаз-кафе «Андеграунд» должны использоваться следующие форматы обучения сотрудников: тренинг качеств, развитие навыков на рабочем месте, наставничество. Многие считают, что программы обучения не совсем интересны, информативны, полны. Поэтому возникает необходимость совершенствования обучения как компонента системы управления персоналом в организации. 5. Большинство опрошенных сотрудников устраивает месторасположение их работы; 59% опрошенных не устраивает заработная плата; не смотря на это, большую часть респондентов 89% устраивает социальный пакет; 41% из них считают, что их социальный пакет самый обширный среди известных им предприятий. Таким образом, удовлетворенность условиями труда опрошенных сотрудников на среднем уровне, что говорит о необходимости совершенствования системы мотивации молодых сотрудников в управлении персоналом кафе. 6. Сотрудники наиболее недовольны заработной платой. Для основной массы трудового персонала работа является средством для получения заработка, причем они же считают, что заработная плата низкая и поэтому большее предпочтение отдают материальному стимулированию в виде премий, надбавок к зарплате, а также забота о работнике - оплаты за детские сады, транспортные расходы, медицинское страхование и т.д. 68 О низком уровне социальной защиты свидетельствуют данные проведенного опроса сотрудников. Больше половины сотрудников оценили реальное состояние своей социальной защиты как неудовлетворительное. Таким образом,

действующая система мотивации молодых кадров в джаз-кафе «Андеграунд» требует принятия корректирующих мер, принятие которых позволит значительно улучшить эффективность труда персонала предприятия в сфере общественного питания

Удовлетворенность продаж работника предприятия одними условиями и оплатой работы, взаимоотношениями с руководителями и коллегами, а также политикой руководства в отношении персонала, достигнутых во многом определяет степень заинтересованности и мотивированности динамика сотрудника на результативный мотивационный и производительный труд. Периодическая оценка удовлетворенности наемных работников предприятия также помогает выявить «слабые звенья» в структуре управления персоналом, разработать систему дополнительных стимулов, которые позволят устранить недостатки или компенсировать неблагоприятными факторами организации факторы обязанности труда. Для оценки степени удовлетворенности сотрудников коллектива проведен опрос персонала общественного питания ООО «Бирси» кафе «Солянка» был использован тест «Удовлетворенность бухгалтер работой», предложенный В. А. Розановой (Приложение В). Все утверждения теста были разбиты на несколько блоков, оценка которых проводилась по сумме набранных баллов соответствующих анкетированной шкале утверждений. Показатели анализируются по следующим критериям: 1. Удовлетворенность условиями труда (рабочим местом, удобным графиком работы, графиком руководителя и т.д.). Система критериев: удобное месторасположение, наличие зоны отдыха, соответствующие размеры гардеробной. 2. Удовлетворенность заработной платой. Справедливая и стабильная оплата труда. 3. Удовлетворенность отношениями в коллективе (с коллегами

жалуют и руководителями). Система качества критериев: доброжелательные
превышения отношения с коллегами, таблицы и руководителями, общность
обеспечивающих интересов. 4. Удовлетворенность подчас возможностью
самореализации. Система средних критериев: возможность таблиц
использования творческого медицинского потенциала, возможность следует
принимать участие заведомо в управленческих решениях. 5.

Удовлетворенность роста возможности развития. Система необходимых
критериев: приобретение средних новых знаний также и навыков, возможность
этого карьерного и профессионального наглядности роста. Также был директно
рассчитан общий условий коэффициент удовлетворенности дизайном трудом
каждого выплачивается опрошенного работника конкретный предприятия. В
результате массового опроса были побуждения получены следующие потребителя
данные. Общий показатель сумма удовлетворенности трудом необходим
персонала предприятия интерес равен 35, разместить что соответствует случае
среднему уровню смысл удовлетворенности сотрудников радев работой в
структуре социальные исследуемого предприятия. 53 Утверждения,
управления которые получили результата наибольшее количество
сформированных неудовлетворительных оценок, заявленной относятся к 3 блоку.
В высокой частности наибольшую неудовлетворенность этап вызывает стиль
различных управления и профессиональная поставленных компетентность
руководителей. Персонал достачн кафе не удовлетворен роста
конфликтностью и эмоциональной давно неустойчивостью руководителя,
улучшены необоснованными замечаниями критическ к внешнему виду (одежде,
корпоративной прическе) официантов силы и администраторов. Таким детям
образом, необходимо напор обратить внимание организц на оптимизацию
отношений производть в иерархии "руководитель - подчиненный".

Рекомендовано средний провести тренинги условиям с целью развития
наиболее профессиональной и коммуникативной зарботной компетентности
среднего отншей управляющего звена. Также система средние баллы харкте
получили высказывания реальног блоков 2 и 5. Персоналом прибыль

сформулирован удовлетворяющий разместить уровень заработной платы в размере 15 000 – 17 000 тысяч рублей. Таким образом, внесено предложение о разработке дополнительных методов представления материального стимулирования внешнего персонала и формирование табличной новой стратегии обычно в отношении политики фирмы управления деловой карьерой сотрудников. Наиболее темпы удовлетворяющим персонал объем факторами являются позитивные условия труда – деятельность программы рабочего дня, основа рабочее место, выступая климатические условия производства и т.д. Тем не менее, на предприятии существует ресурс для улучшения выработанных рабочих условий. Итак, выработка в результате определения по шкале степени удовлетворенности персонала различными областями трудовой деятельности сделан вывод о том, что недостаточной мотивирующей силой являются факторы, связанные с отношениями "руководитель – подчиненный", увеличением заработной платы, возможностью развития деловой карьеры. При этом необходимо отметить, что предприятие имеет потенциал для удовлетворения данных требований. Более того, становление корпоративной культуры выше организации, так или иначе, оценку руководителей среднего предприятия к решению данных вопросов. Реализация представленных ниже предложений по совершенствованию системы мотивации персонала может существенно повысить эффективность работы системы управления кадрами, снизить текучесть кадров на предприятии, повысить уровень обслуживания, что в конечном итоге позволит увеличить прибыль предприятия и повысить конкурентоспособность. Рассмотрим численность рабочих представил за последние 3 года,

трудом т.е. 2014,2015,2016 Таблица 10 –котрг Динамика численности
рабочих Год 2014 2015 2016 Общее оснвање количество кадров 41 39 36
Директор 1 1 1 Управляющий 1 1 1 Бухгалтер 1 1 1 Менеджер 4 4 4 Повар 9 9
8 Бармен 4 4 4 Официант 16 15 13 Кухонный помощью работник 5 4 4

Уменьшение численности прибыльной работников происходило технолгий
только в младшем прибыл составе (официанты, удовлетрн кухонные
работники, случае повара). Основные необходим причины текучести боле
кадров: 1. ошибки подбора;таким 2. завышенные приме или заниженные
реализут требования; 3. отсутствие перспективы сравнеию карьерного роста;
4. неудовлетворенность своем в заработной плате утвердь и премиях; 5.
неудовлетворенность в рабочем оснваю месте и коллективе. 55 Рассмотрим
клиенту несколько вариантов росийк удержания кадров увеличатся : 1.
разработка системы эконмиа отбора и формирования численоть программ
адаптации явлетс персонала; 2. создание стандартов побуждения рабочих
процедур занятых по всем линейным ситем позициям; 3. организация
многоуровневых висеть систем мотивации сущность персонала; 4. введение
системы рентабльос наставничества для лично новичков; 5. составление
программ посредтвм кросс-тренинга с целью мотивацей развития персонала
социальне и построения карьеры; 6. проведение занижеы аттестации
сотрудников. Для сотрудников того чтобы возмжнсть исключить ошибки
ставк на этапе подбора закчи персонала, нужно: 1. выработать мотивац
единый стандарт кафе подбора персонала меропият и утвердить его
неплохим у руководителя; 2. разработать и внедрить радио единый механизм
средн принятия решения сферы по кандидатам; 3. определить оптимальный
устойчивь процесс принятия социальне решения по кандидатам (не
среднговая затянутый и не поспешный, себтоим в идеале — менее среднговй
двух недель, котрый но без ущерба превышни для качества клиенту принятия
решения); 4. качественно исходные информировать кандидатов этом об
особенностях работы, осущетвляьс должностных обязанностях, оздание
системе поощрений помщью и наказаний и т. п.; 5. заранее имдж

планировать потребности выше в персонале: как жалеют правило, у кафе официантов при увольнении системы сотрудника есть перечисленные две недели формирования на подбор нового темп специалиста, на случай материального аврального подбора анализ должен быть эффективно сформирован кадровый фонд резерв, а также выше внедрен принцип взаимности взаимозаменяемости специалистов. Таблица 11 –основе Квалификационная кухня структура персонала него ООО «Бирси» в 2016 годунаиболее (указаны лично работники, занимающие следуют свою должность день более - года) Должность Возраст Стаж общий Стаж в если ООО «Бирси» Образование

Директор	53	31	6	Высшее
Управляющий	37	19	6	Высшее
Бухгалтер	47	20	6	Высшее
Менеджер бара	32	14	6	Высшее
Менеджер зала	25	5	5	Высшее
Менеджер работников зала	23	6	6	Неокон.
Бармен	22	5	5	Неокон. высшее
Бармен	25	6	4	Среднее
Официант	20	2	1	Неокон. Высшее
Официант	21	4	4	Неокон. Высшее
Продолжение конкретму таблицы 11	21	4	3	Среднее
Официант	23	1	1	Среднее
Официант	21	1	1	Среднее
Шеф-повар	26	8	3	Средне тольк спец.
Су-шеф	26	8	1	Средне спец.
Повар	29	9	3	Средне перечислят спец.
Повар	32	12	4	Средне спец.
Повар	30	7	4	Среднее
Повар	30	11	1	Средне вознаграждеи спец.
Кух.работник	26	7	3	Среднее
Кух.работник	25	5	2	Среднее
Кух.работник	53	35	3	Средне спец.

ООО «Бирси» существует жалеют с 2011 года, харктеис основная часть различть руководящих работников прогам трудится на предприятии сотавля с самого его рисунок основания. Средний объем возраст работников 29 лет. Средний кроме стаж общий – 10 лет рынке , средней стаж отмеча в ООО «Бирси» - 3,5 года. Образование ином руководящих работников – высшее, воздействия рабочих и руководителей количество низшего уровня – неоконченное солянка высшее, средне зависмоть специальное, среднее.

2.6. Анализ кадрового потенциала

Проанализируем обеспеченность трудовыми ресурсами ресторана «KFC», данные анализа приведены в таблице №1.

Таблица 1. Оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, кадровый состав и их структура

Категория персонала	2015 год		2016 год		Отклонение от 2015 года	Темп прироста, % (относ)				
	Численность, чел.	Д. Вес, %	Численность, чел.	Д. вес, %		Численности, чел. (абс.)	Д. Вес, % пунктов			
Административно-управленческий персонал	71	5,4	31	4,1	4	-	1,3	-	23,5	
Производственный персонал	05	4,6	14	5,9	9	-	,3	1	-	18
Всего персонала, чел.	76	00	44	00	13	-	-	-	19,4	

По таблице №1 видно, что численность персонала за 2016 год по сравнению с 2015 годом значительно уменьшилась. Это видно по показателям:

Административный персонал на 23,5% или на 4 человека.

Производственный персонал на 18% или на 9 человек.

Общая численность персонала уменьшилась на 19,4%, или на 13 человек

Таблица 2. Оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, кадровый состав и их структура

Категория персонала	2014 год		2015 год		Отклонение от 2014 года	Темп прироста, % (относительно)	Численность, чел.		Итого
	Численность, чел.	Д. Вес, %	Численность, чел.	Д. Вес, %			Численности, чел. (аобс.)	Д. Вес, % пунктов	
Административно-управленческий персонал	5	10,3	7	13,7	2	5,4	2	5,1	3,3
Производственный персонал	9	19,7	0	0	-9	-4,6	-9	-5,1	-15

л												
В	4	7	00	1	7	6	00	1	7	-	-	-
сего персона ла, чел.												9,5

По таблице №2 видно, что численность персонала за 2014 году больше чем в 2015

Производственный персонала в 2014 году больше на 9 человек или на 15%

Общая численность персонала больше на 7 человек или на 9,5%

Но численность административного персонала увеличилась на 13,3% или на 2 человека

Сравнивая таблицу №1 и таблицу №2 видим, что начиная с 2014 года общая численность персонала ритмично понижается.

Проведем дальнейший анализ по таблице №3

В таблице сравним 2014 год и 2016 год и сделаем общий вывод из таблиц №1; №2; №3 и построим диаграмму.

Таблица 3. Оценка обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, кадровый состав и их структура

К	2	2	О	Т			
атегория персона ла	014 год	016 год	тклоне ние от 2014 года	емп при рос та, % (отн ос)			
	ч	у	ч	у			
	ислен ность, чел.	д. Вес , %	ислен ность, чел.	д. вес, %			
					ч	у	
					исленн ости, чел.	д. Ве с,	

							(аобс.)		% пунктов			
Административно-управленческий персонал	5	1	0,3	2	3	1	5,4	2	-	5 ,1	- 13 ,3	
Производственный персонал	9	5	9,7	7	1	4	4,6	7	18	-	- 5,1	- 18
Всего персонала, чел.	4	7	00	1	4	5	00	1	20	-	-	- 27

Диаграмма №1

Диаграмма №2

По результатам данных таблиц и диаграмм можно сказать, что трудовые ресурсы производства в 2016 году сократились. Особенно сократилось количество производственного персонала.

Причиной сокращения персонала могут быть несколько:

Влияние внешнеэкономического кризиса, когда при уменьшении спроса на продукцию, сокращается ее изготовление, а значит и трудовые ресурсы.

Второй причиной может быть оптимизация персонала, т.е. сокращение работников пенсионного возраста.

Третья причина это текучесть кадров.

Для более тщательного анализа проанализируем качественный состав работников.

Для этого составим таблицы по уровню образования персонала и проанализируем ее, как менялась структура за 2014, 2015, 2016 году.

Таблица 4. Структура персонала по уровню образования

Категория персонала	В		О		В		С		О	
	015	016	015	016	015	016	015	016	015	016
Административно-управленческий персонал	7	3	1	1	0	1	6	3	-	-
Производственный персонал	0	1	4	0	1	1	5	2	3	5
Все категории	7	4	5	1	2	2	1	3	6	5

Таблица 5. Структура персонала по уровню образования

Категория персонала	Всего работников	Образование	Высшее	Среднее профессиональное	Основное общее
	2014	2014	2014	2014	2014
Административно-управленческий персонал	5	1	9	5	1
Производственный персонал	9	5	7	29	23
Все категории	4	7	16	34	24

Диаграмма №3

Диаграмма №4

Диаграмма №5

Проанализировав персонал по уровню образования, видим, что структура персонала по уровню образования практически не изменилась, но есть тенденция роста интеллектуального уровня работников

Причиной изменения может быть учеба самого персонала, принятие на работу более квалифицированных специалистов, а также сокращение не аттестованных работников и выход работников старшего возраста на пенсию.

Таблица №6

Пол	2015	2016	Отклонен
Мужчины	2	2	
Женщины			

возраст			ие							
	ч	у	ч	у	о	о	П	П	П	П
	исленно	дельн	исленно	дельн	числ	уде	енно	дельно	сти	льному
	сть	ый вес,	сть	ый вес,	ности	льному		ому		весу
	%	%	%	%		весу		весу		
Мужчины:	30	100	25	100	-	-	-	-	-	-
до 20	6	0	7	8	1	8				
20-45	23	6,7	16	4	-	13		-	12,7	
45-60	1	,3	2	8	1	2,3		-		
Женщины:	37	100	29	100	-	-	-	-	-	-
до 20	18	8,6	11	7,9	-	10,7				
20-45	14	7,8	15	1,7	1	3,9		1		
45-60	5	3,6	3	0,4	-	3,2		-		

Согласно таблице, вследствие сокращения численности произошло изменение половозрастной структуры персонала. Так, доля женщин в общей численности сократилась с 55% до 55,7%, а мужчин соответственно увеличилась с 45% до 46,3%.

Стоит также отметить некоторые изменения доли персонала разных возрастов.

Сократилась доля женщин до 20 лет (на 10,7%), а доля мужчин в возрасте до 20 лет увеличилась (на 8%). Данное изменение нельзя охарактеризовать как

положительное или отрицательное, поскольку это произошло вследствие естественного роста персонала и перехода некоторых сотрудников из одного возрастного диапазона в другой.

Сократилась доля женщин в возрасте 45-60 лет на 3,2%, а в возрасте от 20 до 45 лет увеличилась на 13,9%, а доли мужчин в возрасте 45-60 лет и 20-45 сократились - на 2,3% и 12,7% соответственно.

Таблица 7. Анализ текучести кадров

Показатель	2015	2016	Отклонение	Темп изменения, %
Число работников на начало года	37	36	-6	9
Принято работников	2	3	1	50
Уволено работников	8	6	8	00
В том числе:				
- по собственному желанию	4	8	4	00
- уволено за нарушение трудовой дисциплины	1	2	1	00
- по другим причинам	3	6	3	00

Число работников на конец года	7	6	4	5	13	0,6	8
Среднесписочная численность	0	7	1	6	3,5	7,1	8

За анализируемый период наблюдались изменения в составе численности: в прошлом периоде было уволено 8 человек, при этом коэффициент выбытия кадров в этом периоде составил:

$$K_{в} = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{сп}} = \frac{8}{70} = 0,11$$

В отчетном периоде, было уволено 16 человек, при этом коэффициент выбытия кадров составил:

$$K_{в} = \frac{Ч_{выб}}{Ч_{сп}} = \frac{16}{61} = 0,26$$

Для такого количества людей в составе персонала текучесть кадров средняя, что объясняется тем, что не всех сотрудников устраивает их работа и заработная плата, условия работы.

Коэффициент оборота по приёму в отчетном периоде изменился почти в 2 раза и составил 0,049.

$$K_{об(пр) 0} = \frac{Ч_{прин}}{Ч_{сп}} = \frac{2}{70} = 0,028$$

$$K_{об(пр) 1} = \frac{Ч_{прин}}{Ч_{сп}} = \frac{3}{61} = 0,049$$

где $Ч_{прин}$ - численность принятых на работу в этом периоде, чел.;

$Ч_{сп}$ - среднесписочная численность, чел.

Хочется отметить, что численность работников ресторана «KFC» достаточно постоянна, если рассматривать ее в масштабах предприятия.

2.7. Анализ организационной культуры

Состояние организационной культуры «Кофейни №7» Приступая к анализу организационной культуры, необходимо выделить те ее составляющие, которые присутствуют в данной организации. Как отмечалось выше, базовыми элементами организационной культуры являются нормы и ценности. Поведенческие нормы в «Кофейне № 7» – это требования к поведению работников, которые воспринимаются работниками кофейни как некий свод правил, определяющих, каким должно быть поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. Эти нормы

носят как формальный (зафиксированы в документах), так и неформальный характер (негласные нормы). Примером установленных формальных правил являются правила внутреннего трудового распорядка «Кофейни №7» и стандарты обслуживания гостей «Кофейни №7». Для соблюдения стандартов работы и обслуживания гостей сети кофеен «Кофейня №7» настоящие правила обязательны для всех сотрудников сети кофеен. Нарушение этих правил может привести к взысканию (штраф или отработка) или увольнению. Рассмотрим эти правила ниже.

1. Гости наших заведений являются приоритетом №1 и выполнение заказов для каждого из них должно происходить быстро и качественно - это первоочередная задача для всех сотрудников. При нарушении этого правила (т.е. жалобы со стороны гостей) сотрудник обязан дать письменное объяснение (объяснительную) и, на усмотрение руководства, может быть наказан штрафом или отработкой на благо кофейни.

2. Рабочее время и время отпуска:

- Все сотрудники работают посменно, в соответствии с составленным менеджером графиком выхода на работу. Знание сотрудником даты и конкретного времени работы его смены является его личной обязанностью. Опоздание на работу влечет за собой объяснительную в письменном виде, последующие опоздания - штраф или отработку, или увольнение (на усмотрение руководства).
- В случае болезни или чрезвычайных обстоятельств (авария, болезнь родственников и т.п.), сотрудник обязан немедленно поставить в известность руководителей кофейни лично или по телефону, или иным способом. Помните: никто не может заболеть за 5 минут до начала смены!
- Каждый сотрудник обязан иметь дома список домашних телефонов своих коллег. Обмен сменами между сотрудниками возможен только с разрешения руководителей кофейни.
- Невыход на работу в свою смену без уважительной причины ведет к немедленному увольнению.
- Перерыв во время работы (на обед, перекур и т.п.) - не более 30 минут за смену, не включается в общий оплачиваемый фонд рабочего времени (касаемо почасовой оплаты) и берется с разрешения руководства кофейни при наличии производственных возможностей. Во время перерывов нельзя находиться на виду у гостей.
- Заявление на отпуск подается не менее, чем за один месяц до начала отпуска. Отпуска в период пикового спроса (например: летний период) не поощряются и предоставляются в минимальном объеме, при наличии производственной возможности.

3. Каждый сотрудник кофейни получает униформу, которую он обязан поддерживать в чистоте и порядке. Сотрудник, не соблюдающий стандарты униформы (мятая, грязная одежда, несоответствующая обувь и т.п.), наказывается штрафом или, при неоднократности, может быть уволен. Запрещается носить униформу в нерабочее время. Форма принадлежит заведению и в случае увольнения сотрудника должна быть сдана руководству кофейни.

4. Не оформление заказа через кассу рассматривается как

попытка воровства, лишает сотрудника доверия и ведет к немедленному увольнению.

5. Курить сотрудникам разрешается только в специально отведенных местах и только с разрешения руководства кофейни в периоды перерывов (не более 5 раз в смену).

6. Сотрудникам кофейни нельзя в период рабочей смены отвлекаться на разговоры с посетившими их друзьями или сотрудниками других кофеен. После окончания смены никто, кроме сотрудников находящихся на смене, не имеет права находиться на предприятии, каждый сотрудник должен покинуть предприятие после окончания смены в течение 20 минут. Сотрудникам запрещается посещать кофейню, в которой они работают в нерабочее время, кроме случаев производственной необходимости.

7. Сотрудники не имеют права закрывать заведение раньше того времени, которое установлено режимом работы кофейни.

8. Сотрудники утренней смены обязаны быть на рабочем месте не менее чем за 30 минут до начала смены.

9. Перед началом рабочей смены, каждый сотрудник обязан получить необходимую информацию (наличие стоп-листа, новые акции и т.п.) у руководства кофейни.

10. Все сотрудники обязаны приходить на работу через служебный вход (при наличии такового).

11. Рабочее место каждого сотрудника всегда должно содержаться в чистоте и порядке. Сотрудники обязаны оставлять свое рабочее место максимально подготовленным для другой смены. Продукты должны храниться в соответствии с правилами товарного соседства, в холодильниках всегда должен быть порядок, при работе всегда должно соблюдаться правило ротации (первый пришел - первый ушел), кондитерская витрина должна всегда содержаться в чистоте, кондитерские изделия всегда должны быть в наличии в полном объеме, ассортимент следует поддерживать постоянно.

12. Ответственность за общую недостачу посуды (вынос за пределы кофейни) несет весь персонал: официанты, бармены-кассиры, менеджеры, технический персонал. Руководство кофейни в акте списания указывает, по чьей вине разбита посуда, из зарплаты у сотрудника удерживается сумма за разбитую посуду.

13. Запрещается обслуживать кого-либо из своих знакомых или родственников без очереди, пользуясь своим положением сотрудника кофейни.

14. Сотрудники обязаны уважительно относиться друг к другу, нельзя обращаться к сотрудникам по кличкам, сокращенным именам.

15. Все сотрудники обязаны проходить периодические медицинские осмотры в положенный срок.

16. Все сотрудники обязаны соблюдать стандарты работы, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции.

17. Сотрудники сети кофеен обладают информацией коммерческого характера и обязаны ее не разглашать.

18. Причинами немедленного увольнения, кроме перечисленных выше, могут стать так же:

- Нечестность или воровство
- Ссоры между сотрудниками в рабочее время (драки, оскорбления и т.п.)
- Неподчинение руководству
- Появление на работе в состоянии алкогольного или

наркотического опьянения ÷ Невыполнение любого из вышеперечисленных правил работы Изменения в настоящие правила могут быть внесены приказом руководства предприятия. Для удовлетворения потребности гостей в качественном обслуживании в кофейне используются следующие способы: 1. Превышение ожиданий гостя: · запоминание личных предпочтений гостя и предложение удовлетворить их в следующий раз по собственной инициативе; · сообщение другим подразделениям об особых просьбах или потребностях гостя (например, о дне рождения гостя или его особой диете); сотрудники не просят гостя связаться с другим подразделением, а всегда сами связываются подразделением от его имени; 2. Индивидуальный подход к гостям: · персонал не имеет права классифицировать гостей по признаку их внешнего благосостояния; · сотрудники кофейни всегда выражают готовность помочь гостю; · сотрудники обязательно следят за ходом обратной связи с гостем; Разрешение конфликтных ситуаций происходит следующим образом: · персонал обязательно помечает важные детали и предмет недовольства гостя; · сотрудники того или иного подразделения принимают на себя ответственность за разбор замечания или жалобы и доводят до сведения своего непосредственного руководителя возникшую ситуацию; · сотрудник сообщает гостю о шагах, которые может предпринять для разрешения конфликта; · в том случае, если вопрос не может быть решен немедленно, сотрудник сообщает гостю, что и когда сделает; если гость доволен предложенным ему решением, персонал согласовывает дальнейшие действия с непосредственным руководителем, принимает активное участие в урегулировании конфликта; · обязательно нужно убедиться в том, что все меры приняты и гость удовлетворен; · сотрудники регистрируют все поступившие жалобы, чтобы можно было их учитывать в дальнейшем. Неформальные правила поведения касаются сферы общения с коллегами, одежды, профессионального жаргона, отношений руководитель-подчиненный. Оценивая отношения между работниками, можно отметить, что в целом, в коллективе достаточно дружелюбная обстановка. Тем не менее, при наблюдении становится заметным, что между старыми сотрудниками отношения более открытые. Крупных конфликтов в организации не возникает, но иногда случаются споры, разногласия, пререкания. Как правило, такие ситуации случаются, когда один сотрудник пытается переложить свои обязанности на другого, либо когда сотрудник просит своего напарника выполнить какую-то работу, а тот не выполняет. Подобные разногласия случаются обычно между персоналом, который работает вместе достаточно долго. Новые сотрудники обычно прислушиваются к мнениям или просьбам старых, и между ними пререканий не возникает. К новичкам коллектив настроен доброжелательно, помогая приобретать те или иные навыки. Заинтересованные и активные новые работники быстрее адаптируются в коллективе,

становясь его частью. В целом отношения персонала между собой складывается на основе таких качеств, как терпимость, тактичность (при возникновении разногласий не переходят на оскорбления, не указывают друг другу на социальные различия), уважение. Однако не все сотрудники соблюдают установленные правила. Многие злоупотребляют, не выполняют и пренебрегают должностными обязанностями. Особенно ярко это проявляется в сотрудниках контактной зоны. Официанты обсуждают личные темы, находясь в зале, смеются друг с другом, спорят о том, кто будет обслуживать нового гостя, несмотря на то, что гость находится в ожидании меню. Редки случаи, когда персонал контактной зоны прощается с гостями. Возникали случаи неуважительного отношения к гостям и к коллегам, неумения создать приятную атмосферу. В «Кофейне №7» предусмотрено ношение форменной одежды. Форма сотрудников контактной зоны - это футболка бежевого цвета, черные брюки и коричневый фартук. Поэтому все сотрудники заботятся о своей внешности, чтобы выглядеть ухоженными и опрятными. Однако в связи с молодым возрастом, некоторые сотрудники забывают, что они приходят на работу, а не на дискотеку. Девушки позволяют себе броский маникюр, юноши зачастую работают в рваных джинсах, что не позволительно. Поскольку стирка форменной одежды сотрудников осуществляется самостоятельно, некоторые сотрудники забывают ее стирать. Персонал небрежно относятся к своей форменной одежде. Это связано с тем, что футболки стары и непривлекательны, а фартуки неудобны. Стержнем организационной любой организационной культуры являются ценности. Основные ценности, закладываемые в работу кофейни: - удовлетворение желания потребителей жить лучше и качественнее; - создание в кофейнях среды выше той, в которой живут и работают потребители; - проведение политики: «наша кофейня – окно в Париж». Культура общения с гостями в кофейне реализуется за счет выполнения следующих принципов: • каждый гость должен почувствовать, что ему искренне рады: это достигается за счет приветливого взгляда, доброжелательной улыбки, готовности оказать услугу, персонального внимания; • гостя нужно принимать таким, каков он есть: это достигается за счет тактичности, вежливости в общении с людьми различного возраста, характера и темперамента; • гость - это не тот человек, с которым следует спорить: в общении с гостями обязательным условием является умение владеть собой, проявлять терпение, отвечать на грубость выдержкой и вежливостью; • никогда не оставлять без внимания претензии и возражения гостей: персонал должен уметь искренне и своевременно извиняться, а также быстро и грамотно решить все возникшие проблемы. Нормы и ценности, принятые и культивируемые в "Кофейне № 7" передаются и закрепляются через определенные церемонии и ритуалы, которые также были выделены нами в числе

элементов организационной культуры. Как было отмечено в теоретической части, одной из составляющих организационной культуры является наличие миссии организации. Миссия «Кофейни №7»: «В наши кофейни будут приходить люди, равнодушные к лучшему вкусу и аромату на свете!». Одной из стратегических целей кофейни является непрерывное стремление к улучшению качества услуг и обеспечение всех необходимых условий для комфортного отдыха каждого гостя. Лозунг компании: «Сладкие секреты старого города». Язык - также один из элементов культуры, присутствующих в Кофейне. Слово всегда значимо, несет в себе оценочную нагрузку. Значение имеет сам способ формулирования мысли. Так, обращение менеджера к сотрудникам с такими словами: «Мои коллеги», «Мои служащие», «Члены моей команды» - выражает оттенки различного к ним отношения и в какой-то мере определяет их статус. За этими словами для сотрудников компании скрывается большая или меньшая ответственность, мера причастности к общему делу, поощрение инициативы и т.д. Не менее значима и эмоциональная составляющая языка - тон, которым произносятся обращение, распоряжения и т. д. На предприятии сформировался особый сленг. Так, например: · "вискарь" - виски · "курбуль" – куриный бульон · "запара" – большое количество гостей · "офик" – официант · "поварешка" – повар · "подиум" – стол в конце зала на возвышении · "скидываться в бочку" – чаевые · "предбанник" – место для курения. Различные прозвища сотрудников: "Мучача", "Батя", "Мегаофик"... Прозвища постоянных гостей: "2 Лунго", "Ристреттики", "Ольмека", "Огненный" и т.д. Как отмечалось выше, мифы и легенды – еще один значимый элемент организационной культуры. Мифология кофейни, связанная с основанием Кофейни и призвана в наглядной, живой, образной форме довести до рабочих и служащих ценности компании, ее "кредо". Эта история рассказывает о том, как была создана компания, какими мотивами руководствовался ее создатель. Миф: В 1904 году купцом Смоляниновым была открыта кофейня. Смолянинов решил назвать кофейню просто – по номеру дома. А поскольку номер его был седьмым, то и название заведения стало "Кофейня №7". Во время войны в доме №7, бывшем когда-то кофейней, открыли булочную. Вскоре дом был вовсе снесен, и в памяти уже третьего поколения купца Смолянинова сохранилось лишь название кофейни. В сегодняшних кофейнях организаторы постарались передать атмосферу той улочки, на которой находилась первая "Кофейня №7": фонари, чугунные ограды. Стиль управления как элемент организационной культуры кофейни № 7. Одним из элементов организационной культуры в «Кофейне №7» также является стиль управления и характер принятия решений. Стиль управления - это совокупность приемов, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным. Сложно определить стиль

руководства, существующего на данном предприятии. Скорее всего, это сочетание либерального и демократического стилей. Либеральность проявляется в том, что управляющий кофейней ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Демократия характеризуется распределением полномочий, инициативы и ответственности между управляющим и менеджерами, менеджерами и подчиненными. Руководитель регулярно и своевременно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. В кофейне преобладают коллегиальные формы принятия решений. Это означает, что руководство и персонал кофейни совместно выявляют проблему, определяют ее причины, разрабатывают и оценивают альтернативы и руководитель принимает окончательное решение. После принятия решения доводит принятое решение до персонала, который должен его исполнить. Как правило, это касается масштабных проблем. Коллегиальная форма принятия решений, разумеется, снижает оперативность управления и "размывает" ответственность за его результаты, однако препятствует грубым ошибкам и злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора. Что касается ежедневных ситуаций, персонал старается принимать решения самостоятельно. Однако если сотрудник по каким-либо причинам не может реализовать принятое самостоятельно решение, то ему приходится обращаться к руководству. Анализ состояния организационной культуры Кофейни № 7 позволил сделать вывод о том, что ряд ключевых элементов организационной культуры присутствует на предприятии. В тоже время проведенный анализ позволил выявить ряд проблем, а именно: 1) В процессе наблюдения за поведением персонала было замечено, что в кофейне преобладает равнодушие сотрудников по отношению к организации, в которой они работают. Об этом свидетельствуют негативные высказывания об условиях работы и оплате; некоторые сотрудники ограничиваются только своими обязанностями, в их работе исчезает творчество, работу сводят к выполнению рутинных действий. Очевидно, что такие сотрудники не ориентированы на продолжительное сотрудничество с кофейней. Причиной увольнения сотрудников в «Кофейне №7» являются низкая заработная плата, и молодой возраст сотрудников контактной зоны. Все официанты являются студентами и устраиваются на работу временно. При устройстве на работу многие не могут рассчитать свой потенциал. В итоге, проработав определенное время, такие сотрудники разочаровываются в своих ожиданиях, становятся пассивными и начинают думать о смене места работы. Особенно четко это можно проследить, прочитав «Книгу отзывов и предложений». Многочисленные отзывы со словами

благодарности и просьбами премировать того или иного сотрудника гости оставляют именно тем работникам, которые недавно устроились в кофейню. По истечении нескольких месяцев можно прочесть возмущение и недовольство гостей в адрес тех же самых официантов, поваров, бариста.

2) Необходимым, на наш взгляд, элементом организационной культуры является наличие Internet сайта, который отсутствует. Такой сайт, на наш взгляд, необходим, он включал бы общую информацию о кофейне с подробным описанием меню и стоимости блюд. Также на сайте содержались бы отзывы гостей о кофейне. Помимо этого с помощью сайта можно было бы забронировать столик.

3) В культуре кофейни отсутствуют стержневые ценности, которые бы активно поддерживались всеми участниками организации. Известно, что культура тем сильнее, чем больше количество людей разделяют ее ценности. В этой организации либо не все сотрудники разделяют главные ценности, либо разделяют, но не полностью. У членов этой организации отсутствует совместный опыт для формирования общих ценностей. Это связано с тем, что кадровый состав кофейни нестабилен. Поступая на работу, сотрудники, не успев освоить культуру и принять ее в полной мере, увольняются. По нашему мнению, именно из-за нестабильного кадрового состава культура не может укрепиться и приобрести стержневые ценности.

4) У сотрудников отсутствуют ясные убеждения по поводу того, как можно достичь успеха в своей деятельности. Такие работники не видят своего продвижения по службе в этой организации, они ставят перед собой краткосрочные цели, ограничиваясь выполнением своих обязанностей, не проявляя творчества. Следствием этого является то, что сотрудники не ощущают себя частью организации, не чувствуют своей преданности к фирме и не испытывают чувство гордости за предприятие, на котором они работают.

5) В организационной культуре Кофейни отсутствуют ритуалы, обычаи и традиции. Все вышеперечисленные проблемы свидетельствуют о необходимости совершенствования организационной культуры Кофейни №7. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры будут представлены в следующем параграфе. Рекомендации по совершенствованию организационной культуры в «Кофейне №7»

Итак, анализ состояния культуры в данной организации показал, что организационная культура в Кофейне нуждается в совершенствовании. С целью совершенствования организационной культуры руководству «Кофейни №7» можно порекомендовать:

1. Создать чёткий ритуал организации приёма в Компанию новых сотрудников, который может включить вручение в день приёма на работу буклета о Компании, пропуска, справочных телефонов. Реализация этих мероприятий будет способствовать адаптации новичков к условиям работы в компании, усвоению и принятию организационной культуры. В связи с отсутствием ритуалов в культуре Кофейни необходимо установить особый

ритуал поощрения лучших по профессии (официанта, повара, бариста) с вручением диплома, а также определение «человека года» Компании. Главное здесь - моральное публичное поощрение, лучше с приглашением членов семьи. 2. Проведение корпоративных мероприятий, направленных на сплочение коллектива: совместное празднование 8 Марта, Нового года, Дня Рождения компании. Учитывая то, что организация и проведение корпоративных мероприятий «вне стен организации» требует больших финансовых затрат, то не всегда целесообразно их проводить в развлекательных центрах, домах отдыха. Поэтому организовать и провести корпоративное мероприятие возможно «в своих стенах», учитывая, что кофейня имеет все необходимые для этого собственные ресурсы – помещения кафе, музыкальную и телевизионную аппаратуру, удобное месторасположение, посуду для банкета. Продукты и напитки будут приобретаться за счет сотрудников. Одним из самых важных аспектов является то, что на корпоративный отдых должно явиться максимальное число сотрудников, так как это увеличит эффективность мероприятия. Особенное внимание надо уделить сотрудникам, недавно устроившимся на работу. Это позволит сократить срок их адаптации. При участии в командных играх не допускать, чтобы «старенькие» общались только со «своими». Проведенные мероприятия по специально разработанному сценарию надолго останутся в памяти сотрудников. 3. Проведение спортивных мероприятий, совместных походов, выездов на пикник, что позволит сотрудникам почувствовать себя одной командой. Зонты, термосы, рюкзаки, палатки помогут создать атмосферу единства и равенства. 4. Установить День рождения Компании со статусом выходного дня сотрудников (по возможности). 5. Во избежание нарушения концепции заведения как альтернативы шумным пивным барам, руководство должно утвердить CD диск с музыкой, соответствующей «тихой нешумной» кофейне. Это будет музыка в стиле лаунж. Стиль лаунж – это лёгкая, спокойная фоновая музыка для отдыха, для расслабления. Таких дисков на предприятии должно быть несколько, чтобы музыка не повторялась много раз в сутки во избежание раздражения гостей и обслуживающего персонала. Запретить персоналу прослушивание личных дисков на аппаратуре кофейни. По возможности, ограничить доступ персонала к аппаратуре вообще. 6. С целью создания ощущения заботы о каждом сотруднике руководству кофейни можно порекомендовать организовать вкусные и питательные обеды на предприятии. Рабочая смена каждого сотрудника составляет 12 часов. Для поддержания бодрого духа и здоровья необходимо, чтобы человек регулярно питался. Особенно это важно на предприятии общественного питания, где люди работают с пищей. Неприемлема такая ситуация, когда голодный официант будет жадными глазами смотреть гостю в блюдо. Учитывая то, что компания не может позволить себе накормить всех за свой

счет, схема может быть следующей: оплату обедов производить персональными талонами на питание. Каждому сотруднику выдается талон на некоторую сумму, равную усредненной стоимости обеда. Приходя обедать, человек расплачивается этим талоном, а в конце месяца составляется счет с указанием, кто и на какую сумму пообедал. Такая система существенно упрощает расчеты с общепитом, да и с начислением подоходного налога и отчислений от фонда заработной платы проблем не возникнет. 7. Создать корпоративный сайт, который включал бы общую информацию о Кофейне с подробным описанием меню и стоимости блюд.

Информация о дополнительных услугах, которые оказывает предприятие. Также на сайте содержались бы отзывы гостей о Кофейне. Помимо этого с помощью сайта можно было бы забронировать столик. Также корпоративный сайт станет основным средством внутрифирменной официальной коммуникации и неофициального общения сотрудников. Разработка корпоративного сайта «Кофейни № 7».

Экономическое обоснование Стоимость разработки сайта компании в г. Екатеринбурге составляет от 35 - 40 000руб (если воспользоваться услугами профессиональных рекламных компаний, которые занимаются разработкой, дизайном веб сайтов). В тоже время назвать точную стоимость работ без выяснения всех деталей сайта проблематично. Сайт должен представлять собой интерактивную среду, с помощью которой пользователь на интуитивном уровне может получить доступ к необходимой информации. Корпоративный сайт будет иметь следующие элементы (страницы): 1. Главная страница. Это основная страница сайта, первоначально открываемая при входе. В соответствии с предназначением на главной странице расположены следующие элементы. Ø Фирменная символика. Ø «Новостная лента» – аннотации корпоративных новостей, позволяющих информировать сотрудников и гостей о значимых событиях, происходящих внутри фирмы. Каждая аннотация имеет ссылку на страницу корпоративного сайта, на которой более подробно описано произошедшее событие (по возможности с комментариями руководства и специалистов, в целях информирования о позиции топ-менеджмента по данному вопросу). 2. «Дорогим гостям». Цель этой страницы не только сообщить посетителю об услугах кофейни, но и позволить ему почувствовать царящее там настроение. Основной целью концепции интерактивной среды сайта является побуждение клиента проникнуться атмосферой уюта кофейни, оценить особенности его интерьера и отождествить себя с клиентами этого заведения. Страница будет содержать следующие элементы: Ø Меню Кофейни Ø Дополнительные услуги и их стоимость 3. "Консультации" Данная страница будет выполнять консультативные функции для сотрудников фирмы. Наряду со своим прямым предназначением – помогать сотрудникам в выполнении ими своих

функциональных обязанностей, консультации специалистов выполняют интегрирующую функцию, пробуждая "чувство заботы" и повышая доверие к фирме. На странице расположатся следующие элементы: Ø Фирменная символика Ø Ссылки на нормативно-справочные материалы Ø Ссылки на справочно-методические материалы Ø Диалоговое окно для связи со специалистом 4.

"Корпоративный форум" Форум – это страница, на которой публикуются мнения посетителей на определенные темы. Обсуждая интересующие темы, сотрудники узнают о точках зрения своих коллег по фирме, получают дополнительную информацию. Впоследствии у сотрудников возникнет некая общность мировоззрения, что позволит в дальнейшем избежать многих межличностных конфликтов и проще общаться между собой. Страница форума будет иметь следующие элементы: Ø Фирменная символика. Ø Ссылки на "страницы обсуждения". На "страницах обсуждения" публикуется высказывания посетителей по данной теме. Здесь же расположено диалоговое окно для внесения своего высказывания. Ø Диалоговое окно для вынесения на обсуждение темы. 5. "Летопись фирмы" Данный элемент представляет собой группу взаимосвязанных страниц, на которых описывается история возникновения и развития фирмы, "легенды и мифы". Данный элемент корпоративного сайта предназначен для ознакомления сотрудников с историей Кофейни, формирования представления о роли Компании в обществе. Структура элемента "летопись фирмы" следующая: Ø Фирменная символика. Ø Описание истории возникновения и развития фирмы, в прямой хронологии и с использованием архивных фотографий. Ø Ссылки на "мифы и легенды", описывающие различные случаи из организационной истории. Сотрудник, ознакомившись с ними, будет более ясно представлять, как вести себя в ситуациях, подобных описанным. Это позволят, в свою очередь, формировать определенные поведенческие установки у работников фирмы. 6. "Миссия фирмы" Этот элемент представит собой страницу, на которой сформулированы цель функционирования фирмы, ее миссия в обществе, основные долгосрочные задачи, поставленные высшим руководством перед фирмой. Четкое знание конкретно сформулированной цели организации, ее миссии позволяет сотруднику быть более уверенным при осуществлении своих обязанностей, при принятии решений. Цели, миссия и задачи организации выступают в качестве некоторого рода аксиом, ориентиров в действиях, ссылаясь на которые сотрудник может обосновать свои действия, даже не смотря на неодобрение непосредственного руководства. Страница "Миссия фирмы" имеет следующие компоненты: Ø Фирменная символика. Ø Описание четко сформулированной цели организации, ее миссии, задач. 7. "Поздравления". Каждая фирма, ценящая и уважающая своих сотрудников, обладает информацией обо всех торжественных событиях,

происходящих в их жизни (дни рождения, юбилеи, дни бракосочетания и т. д.).

Опубликование же данной информации на корпоративном сайте позволит создать атмосферу семейности, всеобщей причастности и уважения. Страница "Поздравления" имеет следующие элементы

- Ø Фирменная символика
- Ø Фотографии поздравляемых со словами пожеланий
- 8. "Доска почета"

Данный элемент корпоративного сайта предназначен для проведения мер нематериального стимулирования выполнения сотрудниками своих обязанностей. В рамках мер по формированию и развитию организационной культуры "Доска почета" способствует выработке у работника чувства уважения к ведущим специалистам фирмы, "передовикам". Формируется стремление работников к повышению эффективности своей деятельности, которое становится главной ценностью организационной культуры. На странице корпоративного сайта "Доска почета" размещены следующие компоненты.

- Ø Фирменная символика
- Ø Фотографии сотрудников, достигших наивысших результатов в своей области деятельности.

Веб-сайт кофейни обеспечит интерактивную связь с клиентами и партнерами, предоставит информацию о Кофейне, он-лайн заказ столиков, предоставит широчайшие маркетинговые возможности и мощную рекламу.

8. Организовать и проводить конкурсы профессионального мастерства среди работников Компании. Программа конкурса профессионального мастерства официантов «Кофейни № 7» кофейня концепция организационный культура

Время проведения: 26 июля 2009 года в 9:00. Место проведения: «Кофейня №7», ул. 8 Марта, 86А. Участники конкурса: официанты «Кофейни № 7»

Цель конкурса: определить уровень квалификации официантов, аттестации их профессиональных способностей, способствовать повышению сервиса в сфере питания и досуга. Хороший официант – залог успеха любого кафе и ресторана! С каждым днем растет уровень требований к сервису питания и вместе с конкуренцией ресторанов за своих клиентов растет и профессиональное мастерство персонала. Интересная, нелегкая работа официанта всегда на виду. Официант не только подает еду и напитки, встречает и обслуживает посетителей. Хороший официант выражает философию своего заведения, он способен подарить людям радость и обеспечить хороший отдых. Вместе с тем, сам официант и его работа остается в тени, не получает заслуженного признания. Настоящий конкурс позволит выявить профессиональные навыки официантов «Кофейни №7», сравнить свои навыки с достижениями коллег, ощутить азарт честного соревнования, обменяться опытом и узнать новые секреты профессии. Условия проведения конкурса. В конкурсе примут участие все официанты сети Кофеен. На конкурсе участники должны присутствовать в профессиональной одежде с бейджем. Регистрация и жеребьевка участников проходит в 9:00. Конкурс проходит на площадке «Кофейни №7»,

расположенной по адресу: ул. 8 Марта, 86А. Участники проходят шесть туров отборочных соревнований. Общий балл определяется по сумме баллов всех туров. При одинаковом количестве баллов будет объявлено дополнительное состязание. По числу баллов определяются 3 участника финала. Финалисты проходят те же туры, но с другими заданиями. Поощрительные призы присуждаются жюри с учетом набранных баллов. Баллы, набранные после каждого тура, публично объявляются и частично комментируются членами жюри. Членами жюри будут являться управляющий кофейней Потоскуева Елена Викторовна и менеджеры кофейни: Камышева Алёна Владимировна, Вакорин Иван Юрьевич и Ушакова Алёна Валерьевна. I тур - визитная карточка официанта Кофейни № 7 Этот тур объединяет два задания. Представление официанта и его заведения – Кофейни, в которой он работает (max – 3 мин). Максимальная оценка – 5 баллов. Оцениваются: внешний вид официанта, рассказ о себе и о своем предприятии, умение держаться на публике: артистизм, обаяние, фирменный стиль, точность и выразительность представления. II тур – теоретический Методом тестирования проверяются теоретические знания официантов по различным вопросам. Конкурсантам предоставляются тесты с 10 вопросами. На каждый вопрос предусмотрен один вариант ответа. Есть и открытые вопросы. На решение теста отводится 20 минут. Каждый правильный ответ равен 1 баллу. Вопросы к тесту

Фамилия Имя 1. В каком году была открыта первая «Кофейня №7»? 1) 1993 г. 2) 2004 г. 3) 1998 г. 2. Как выглядит идеальный эспрессо? 1) пенка с мельчайшими пузырьками или без, пенка быстро исчезает 2) пенка с мельчайшими пузырьками или без них, пенка плотная и держится долго 3) черное кольцо с белыми пузырьками 3. Из чего изготавливается калебас? 1) пальмовое дерево 2) тыква 3) стебель бамбука 4. Какой чай из перечисленных ниже, относится к белым сортам? 1) Мате 2) Молочный Улун 5. К нам в гости пришла семья: девушка, молодой человек и пожилая дама. Кому в первую очередь вы подадите меню? 1) даме 2) молодому человеку 3) девушке 6. Укажите, какие виды водки имеются в продаже, какова их стоимость? Название Объем Стоимость 7. Какие варианты кальяна Вы можете предложить гостю и их стоимость? Состав Стоимость 8. Укажите, какие компоненты входят в состав ниже перечисленных холодных закусок и какова стоимость одной порции? Название Состав (продукт/вес). Способ приготовления Стоимость 9. Какие вегетарианские блюда Вы можете предложить Вашему клиенту? 1) Салат «Созвучие» 2) Свежие овощи с оливковым маслом 3) Омлет с грибами 10. В чем разница между шампанским и игристым вином? 1) в пробке 2) различие в крепости 3) в месте, где они производятся. III тур – сервировка Участник выбирает одно из предложенных меню, согласно которого будет сервировать стол. Необходимо правильно сделать достаточно полную сервировку стола из представленного

инвентаря. На отдельном столе участники в течение 5-ти минут собирают необходимый инвентарь. По знаку жюри начинают сервировать стол. Время сервировки – 5 минут. После того как стол засервирован, участники должны ответить на уточняющие вопросы жюри. Максимальная оценка за конкурс – 5 баллов. Оцениваются: эстетика сервировки, правильность сервировки, ответы на уточняющие вопросы жюри. IV тур – движение с подносом. Участник должен разлить напитки и пройти заданную дистанцию. Максимальная оценка за конкурс – 3 балла, оцениваются скорость розлива напитков, правильное заполнение емкостей различного назначения (бокал для вина, стакан для сока, рюмка). Умение грациозно двигаться с подносом. При проливе в процессе розлива или движения с подносом – снимается 1 балл. V тур – Конкретные ситуации. Конкурсанту предлагается одна из рабочих ситуаций: пятно на скатерти, испорченный костюм клиента, капризный ребенок и т.д. Необходимо дать остроумное и верное решение. Время на обдумывание – 1 минута, время на ответ 2 минуты. Максимальная оценка – 3 балла. Оценивается: быстрота реакции, оригинальность выхода из сложной ситуации с минимальными потерями для ресторана, клиента и официанта. VI тур – домашнее задание. Раскрывает в произвольной форме индивидуальные качества участников. Конкурсант показывает подготовленное собственными силами домашнее задание на свободную тему. К представлению можно привлечь коллег по работе, детей, помощников. Тема свободная (ресторан, презентация блюда, ловкость в работе с инвентарем и т.д.), но обязательно связанная с профессией. Максимальная оценка – 5 баллов. Оценивается оригинальность идеи, артистизм, личное обаяние участника и профессиональное мастерство. Таким образом, реализация предложенных рекомендаций на наш взгляд поможет членам организации лучше понять цели предприятия, ощутить себя частью единой системы, определить степень ответственности перед ней. Помимо этого у каждого сотрудника сформируется благоприятное отношение к предприятию, в котором он работает, появится смысл деятельности, представление о своих перспективах.

Источник: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=452417#text>

© Библиофонд

2.8. Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности

Тактика цен "Джусто" обеспечивает оптимальную реакцию как устоявшейся, так и перспективной групп потребителей в условиях достаточно жесткой конкуренции. При определении цены аналитики исходят из научно обоснованной структуры отпускной цены, особенно в тех случаях, когда в кафе появляется новый продукт. Также используется многоступенчатый подход формирования отпускной цены. Он

позволяет достигать оптимальные результаты по сегментации рынка и планированию рыночного ассортимента оказываемых услуг.

Можно отметить следующие основные моменты при определении цены в "Джусто":

На основе себестоимости оценивается минимально возможная цена продукции, которая соответствует наименьшим издержкам производства.

На основе анализа цен конкурентов определяется средний уровень цен на блюда, напитки.

Максимально возможная цена устанавливается для блюд, отличающихся высоким качеством или уникальными достоинствами.

Цены, определяемые спросом или конъюнктурой рынка данной продукции, могут колебаться во всем диапазоне от минимальных до максимальных цен. Эти цены меняются в различные периоды жизненного цикла продукции.

Важным с точки зрения маркетинга является разработка руководством кафе своей ценовой политики.

Целенаправленная ценовая политика заключается в следующем: надо устанавливать на свои услуги такие цены и так изменять их в зависимости от ситуации на рынке, чтобы овладеть определенной долей рынка, получить желаемый объем прибыли.

В каждом отдельном случае способ выявления окончательной цены, по которой продается продукция, имеет свои особенности. В связи с этим оптимальная цена необязательно является наиболее высокой с точки зрения максимизации прибыли от продажи конкретной продукции или услуги. С учетом различных факторов в конкретной организации оптимальной может считаться та цена, которая максимально соответствует стратегическим и производственным задачам хозяйствующего субъекта.

3 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

SWOT-анализ

Выявить и соотнести между собой ограничения и возможности, сильные и слабые стороны предприятия поможет SWOT - анализ.

Данный анализ подразумевает анализ внутренней среды компании, а также выявления возможностей и опасностей для компании со стороны рынка. На основе данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон компании Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. Инфра-м, 2005. - 98 с. .

Сильные стороны (S):	Слабые стороны (W):
----------------------	---------------------

<p>Персонал организации имеет высокую квалификацию.</p> <p>Предоставление возможности обучения и развития персоналу</p> <p>Зарботная плата достаточно высокая и выдаётся в установленный срок.</p> <p>Высокий уровень обслуживания.</p> <p>Регулярное обновление оборудования.</p> <p>Организация рентабельна.</p> <p>Возможность контролировать все процессы в компании со стороны руководства.</p> <p>Поддержание корпоративного духа компании.</p> <p>Возможность карьерного роста.</p> <p>Выгодное расположение заведения.</p> <p>Возможен безналичный расчёт.</p>	<p>Наблюдается текучесть кадров среди официантов и барменов, что обуславливается полной занятостью не подходящей для студентов, а именно студенты заняты в данных должностях.</p> <p>Высокая арендная плата, обусловленная местоположением</p> <p>Слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии</p> <p>Отсутствие опыта маркетинговых исследований</p> <p>Значительная нагрузка на одного специалиста</p> <p>Нестабильные объемы реализации</p>	
<p>Возможности (О):</p>	<p>Угрозы (Т):</p>	
<p>Макроокружение</p>		
<p>Политические:</p> <p>Изменения, связанные с переменами во власти. Законодательным Собранием принят закон о развитии среднего и малого предпринимательства в Мурманской области</p> <p>Программа долгосрочного социально-экономического развития</p>	<p>Политические:</p> <p>Изменения в законодательстве</p> <p>Изменения в нормативных актах, требованиях к помещению и пр.</p> <p>Экономические:</p> <p>Повышение ставки рефинансирования на 0,25 п. п., теперь</p>	

<p>России.</p> <p>Снижение ставки НДС с 18% до 10%,</p> <p>Экономические:</p> <p>Уровень жизни населения</p> <p>Ситуация с оплатой труда с региона отражает общероссийские тенденции - цена труда растет. Падение доллара по отношению к рублю, т.е. укрепление российской валюты. 23,69 руб. - минимального значения с марта 1999 года</p> <p>Технологические: введение новых программ бухгалтерского учёта, например: 1С-Рарус; оснащение кухни новыми автоматизированными системами, значительно облегчают деятельность заведений общественного питания.</p> <p>Антиинфляционная политика.</p> <p>Социальные:</p> <p>Повышение числа трудоспособного населения (потенциальные потребители): трудоспособное население составляет 1293942 чел - 64,8% от общего числа, моложе трудоспособного - 309802 - 15,6%, старше трудоспособного - 392084 - 19,6%.</p>	<p>она составляет 10,25% годовых.</p> <p>Уровень инфляции.</p> <p>В январе индекс потребительских цен составил 2,3% против 1,7% в январе прошлого года. Таким образом, в годовом выражении инфляция выросла до 12,6% по сравнению с 11,9% на конец 2007 года</p> <p>Рост цен:</p> <p>Повышение цен на сырьё повышает себестоимость готовых блюд, что значительно понижает прибыль</p> <p>Социальные:</p> <p>Миграция населения:</p> <p>По данным статистики число выбывших за пределы Мурманской области, 15,9 тыс. человек в 2007 г. Что говорит о снижении потенциальных потребителей.</p> <p>Демография:</p> <p>По данным статистики на 1 января 2008 года численность населения Мурманской области составила 1995,8 тыс. человек. Процентный состав городского и сельского населения следующий: 75% городского населения и 25% сельского. В Мурманской области, как и во всех практически регионах России наблюдается снижение демографического потенциала.</p>	
<p>Ближайшее окружение.</p>		
<p>Сила влияния потребителей и поставщиков низкая.</p> <p>Высокие барьеры входа</p> <p>Угроза появления на рынке новых организаций не оказывает</p>	<p>Существует угроза со стороны товара-заменителя</p> <p>Наблюдается достаточно высокое конкурентное соперничество между действующими организациями.</p>	

особого влияния.

В качестве дополнений к данной таблице SWOT - анализа, составим так называемые вспомогательные матрицы. Информация представленная во вспомогательных матрицах переносится в основную и используется для обобщения результатов анализа. Таких матриц две: матрица возможностей и матрица угроз.

Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз				
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	"Легкие ушибы"	
Высокая			Изменения в законодательстве		
Средняя	Рост уровня инфляции. Повышение ставки рефинансирования	Рост цен:		Высокое конкурентное соперничество между действующими организациями.	
Низкая				Существует угроза со стороны товаро-заменителя	

Матрица возможностей

Вероятн	Влияние	

ость реализации возможностей	возможностей			
	Сильное	Умеренное	Слабое	
Высокая	Высокие барьеры входа.	Изменения, связанные с переменами во власти.		
Средняя	Повышение уровня жизни населения	Падение доллара по отношению к рублю Повышение числа трудоспособного населения	Влияние потребителей и поставщиков низкое.	
Низкая	Антиинфляционная политика.		Программа долгосрочного социально-экономического развития России	

Итоговая SWOT-матрица

Критерии	Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)	
Сильные стороны (Strengths)	1. Сильные стороны имеет дальнейшую перспективу роста благодаря возможностям	3. К сожалению полностью не удастся оградиться от возможных угроз макросреды. Предприятию необходимо проявлять гибкость, чтобы не потерять приобретённые позиции в данной нише	
Слабые стороны (Weaknesses)	2. Слабые стороны не значительно препятствуют возможностям, к тому же с помощью руководящего состава можно легко перевести их в сильные стороны	4. Слабые стороны не оказывают значительного влияния на угрозы	

Таким образом, в результате проведенного SWOT-анализа были выявлены сильные стороны и возможности кофейни "Джусто", при учете и ограничении влияния слабых сторон и угроз, что обеспечит предприятию конкурентные преимущества.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ