

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

КЕМЕРОВСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ (УНИВЕРСИТЕТ)

Кафедра «Экономика и управление»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ
(НА ПРИМЕРЕ ООО МАСТЕР-ПИЦЦА», Г.БЕЛОВО)»**

Выполнил: ст. гр. ЭУз-061

Мигалева Н.А.

Руководитель: к.т.н., доц.,

Першина Е.Г.

Работа защищена:

Кемерово 2016

В выпускной квалификационной работе на тему: «Совершенствование системы профессионального развития персонала в организации» объектом исследования выступает ООО «Мастер-Пицца», г.Белово.

Работа состоит из четырех разделов: в первом разделе рассмотрены теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии; во втором разделе представлена организационно-экономическая характеристика предприятия, проведен анализ основных технико-экономических и финансовых показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «Мастер-Пицца» за период 2012-2014 годы. В третьем разделе представлен анализ управления персоналом предприятия; в четвертом предложены возможные мероприятия по совершенствованию системы управления и профессионального развития персонала.

					Министерство образования и науки РФ			
					Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Юный ВКФ.00.07.16. ПЗ»			
Изм.		№ докум.	Подпись	Дата	бюджетное образовательное учреждение высшего образования			
<i>Студент</i>	<i>Мигалева Н.А.</i>				<i>«Совершенствование системы профессионального развития персонала в организации (на примере ООО «Мастер-Пицца», г.Белово)»</i>	<i>Лит.</i>	<i>Лист</i>	<i>Листов</i>
<i>Руков.</i>	<i>Першина Е.Г.</i>						4	
<i>Консульт.</i>	<i>Першина Е.Г.</i>					КемТИПП ЭУз-061		
<i>Н. контр.</i>	<i>Юдакова А.В.</i>							
<i>Зав.каф.</i>	<i>Масленников П.В.</i>							



Факультет Заочны

Кафедра «Экономика и

Направление (специальность) 080502 (060800) –
(индекс, название)

«Экономика и управление на предприятии»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на соискание квалификации экономист-менеджер

Обозначение документа АЭП. ВКР. 00. 07. 16

Тема Совершенствование системы профессионального развития персонала
в организации (на примере ООО «Мастер-Пицца» г. Белово)»

Специальная часть Анализ системы профессионального развития

Студент Мигалева Наталья Александровна

Фамилия, имя, отчество, подпись

Руководитель квалификационной работы 08.06.2016 Е.Г. Першина

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Консультанты по разделам:

Теоретический 08.06.2016 Е.Г. Першина

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Аналитический 08.06.2016 Е.Г.

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Специальный 08.06.2016 Е.Г.

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Практический 08.06.2016 Е.Г. Першина

краткое наименование раздела

Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

краткое наименование раздела Подпись, дата, инициалы, фамилия

Нормоконтролер А.В.Юдакова

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Допустить к защите

Заведующий кафедрой П.В. Масленников

Подпись, дата, инициалы, фамилия

Кемерово, 2016 г.



Кафедра _____ **«Экономика и** _____

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Масленников П.В.

подпись, фамилия, инициалы, дата

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

Студенту группы _____ **ЭУз – 061 Мигалевой Наталье Александровне**

номер группы, фамилия, имя, отчество

1. Тема **«Совершенствование системы профессионального развития
в организации (на примере ООО «Мастер-Пицца» г.Белово)»**

Специальная часть **Анализ системы профессионального развития персонала**

утверждена приказом по институту № _____ от _____
дата

2. Срок представления работы к защите _____
дата

3. Исходные данные к выполнению работы: _____ **данные отчета**

о прохождении преддипломной практики

4. Содержание текстового документа:

Введение **отражает актуальность темы, объект, цели и задачи исследования**
краткое содержание

4.1 **Теоретический: содержит теоретические и методологические аспекты**
наименование раздела краткое содержание
анализа системы управления и развития персонала в организации

4.2. **Аналитический: содержит организационно-экономическую**
наименование раздела краткое содержание
организации, основные ТЭП ПХД и ФС организации за 2012-2014 годы

4.3. **Специальный: содержит анализ системы развития персонала**
наименование раздела краткое содержание
организации за 2012-2014 годы

4.4. **Практический: содержит возможные мероприятия по**
наименование раздела краткое содержание
системе профессионального развития персонала организации

4.5 **Заключение: содержит основные выводы по результатам исследования**
наименование раздела краткое содержание

4.6. **Список литературы**
наименование раздела краткое содержание

5. Перечень графического материала с точным указанием чертежей:

Основные ТЭП ПХД и ФС

- 5.1 _____
- 5.2 **Данные анализа системы управления персоналом предприятия** _____
- 5.3 **Данные анализа развития персонала организации** _____
- 5.4 **Пути совершенствования системы профессионального развития** _____
- 5.5 _____
- 5.6 _____
- 5.7 _____
- 5.8 _____
- 5.9 _____
- 5.10 _____

6. Консультанты по разделам:

Теоретический краткое наименование раздела	17.04.2016 подпись, дата, инициалы, фамилия
Аналитический краткое наименование раздела	10.05.2016 Е.Г.Першина подпись, дата, инициалы, фамилия
Специальный краткое наименование раздела	23.05.2016 Е.Г.Першина подпись, дата, инициалы, фамилия
Практический краткое наименование раздела	01.06.2016 Е.Г.Першина подпись, дата, инициалы,
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия
краткое наименование раздела	подпись, дата, инициалы, фамилия

7. Руководитель выпускной квалификационной работы _____
17.04.2016 Е.Г.Першина
подпись, дата, инициалы, фамилия

8. Дата выдачи задания _____ **17.04.2016**

Задание принял к исполнению: _____ **17.04.2016 Н.А.Мигалева**
подпись, дата, инициалы, фамилия

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ.....	10
1.1 Понятие, цели и задачи управления профессиональным развитием персонала.....	10
1.2 Методические подходы к организации профессионального развития и их оценка.....	13
1.3 Организация профессиональной подготовки кадров.....	26
1.3.1 Подготовка и переподготовка персонала.....	32
1.3.2 Обучение вторым специальностям и повышение квалификации.....	36
1.4 Особенности управления предприятиями ресторанного типа.....	38
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЕСТОРАНА «МАСТЕР-ПИЦЦА»	49
2.1 Краткая характеристика организации.....	49
2.2 Анализ финансово-экономических результатов деятельности ресторана «Мастер-Пицца».....	51
3 АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РЕСТОРАНА.....	57
3.1 Анализ организации управления персоналом в ресторане «Мастер- Пицца».....	57
3.2 Анализ организации основных видов деятельности.....	65
3.3 Анализ организации профессионального развития персонала ресторана..	69

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

4 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА РЕСТОРАНА «МАСТЕР-ПИЦЦА».....	77
4.1 Разработка системы организации профессионального развития персонала в ресторане «Мастер-Пицца».....	77
4.2 Мероприятия по внедрению проекта.....	79
4.2.1 Мероприятия по мотивации персонала.....	83
4.2.2 Мероприятия по выездному обслуживанию.....	83
4.3 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий.....	84
4.3.1 Расчет эффективности мероприятия по расширению ассортимента...84	
4.3.2 Расчет эффективности от реализации рекламных мероприятий.....86	
4.3.3 Расчет экономической эффективности мероприятий по совершенствованию ценовой политики.....87	
4.3.4 Расчет экономической эффективности мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала в ресторане «Мастер-Пицца»	88
 ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	 94
 СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	 97
 ПРИЛОЖЕНИЯ.....	 100

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

ВВЕДЕНИЕ

В современных рыночных условиях наиболее важным инструментом, обеспечивающим стабильность компании и повышение её конкурентоспособности, является профессиональная подготовка персонала в соответствии с текущими и перспективными требованиями ее внешней и внутренней среды. Способность и готовность сотрудников компании учиться быстрее конкурентов является надежным фактором, обеспечивающим эффективное функционирование компании на рынке труда, товаров и услуг.

Необходимость профессионального обучения персонала в современных компаниях связана, прежде всего, с особенностями современного производства – его развития, внедрением техники и автоматизированных средств управления, новейших технологий и систем коммуникации, постоянным пересмотром стандартов и показателей качества, активизацией сотрудничества с партнерами и др. Важным фактором деятельности компаний является необходимость обеспечения быстрой профессиональной адаптации новых сотрудников, связанная с ростом численности персонала компаний, обусловленным постоянным расширением сфер деятельности компаний, созданием развернутой филиальной сети.

Разработка технологий профессионального обучения персонала организаций становится практически востребованным направлением управленческой деятельности и предназначена для поддержания высокой профессиональной компетентности работников.

Роль управляющего в ресторанном бизнесе велика, и ее трудно переоценить. Он одновременно является руководителем, специалистом по связям с общественностью и предпринимателем, решающим финансовые вопросы.

Поэтому, исходя из важности ресторанного бизнеса и роли управляющего, в данной работе необходимо раскрыть все практические аспекты работы менеджера ресторана: управление персоналом, работа с

гостями и отчетностью ресторана, оперативная деятельность в ресторане, борьба с хищениями и совершенствование системы управления в ресторане. При этом каждый параграф работы обращается к методологической основе, содержащейся в научных трудах российских и зарубежных ученых в сфере менеджмента и маркетинга, в сочетании с практическими материалами и данными.

Развитие персонала - это нормальная составляющая процесса оказания услуг, а не довесок к нему. Оно способствует обеспечению постоянного соответствия уровня профессиональной компетентности работников требованиям развивающегося рынка.

Актуальность выбранной темы данной работного проекта связана, прежде всего, с тем, что управление профессиональным развитием сотрудников позволяет не только повысить их квалификацию и профессиональные знания, но и развить способности в области планирования и организации производства, и формировании управленческого персонала из числа сотрудников.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование механизма профессионального развития персонала на предприятии.

Для решения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Проанализировать современное состояние системы подготовки персонала.
- 2) Определить роль и значение подготовки персонала в повышении эффективности деятельности предприятия.
- 3) Дать организационно-экономическую характеристику предприятия.
- 4) Проанализировать текущее состояние системы подготовки и обучения в ресторане «Мастер-Пицца».
- 5) Рассмотреть развитие кадровой политики «Мастер-Пицца».

б) Предложить мероприятия, направленные на повышение эффективности работы по обучению, подготовке кадров, переподготовке и повышению квалификации персонала.

Объект исследования – ресторан «Мастер-Пицца».

Предмет исследования – анализ системы управления персоналом, процесс обучения, подготовки, переподготовки и повышение квалификации персонала ресторана «Мастер-Пицца».

Степень разработанности данного вопроса является высокой. Исследованию роли и функций управляющего в ресторане посвящали свои работы, такие отечественные ученые, как Н.И. Анурова, А.С. Ванукевич, В.В. Жданов, Н.И. Кабушкин, А.Л. Лесник, Б.В. Лукашевич, В.П. Осипов, Г.А. Папирян, А.Д. Чудновский, Н.Н. Шаповалов. Среди зарубежных авторов наибольший вклад сделали Ф. Котлер, М. Палли, Л. Карл Ульям, Дж.Р. Уокер, Кр. Эгертон-Томас и другие.

В процессе работы используются материалы из отечественных библиографических источников.

Методология исследования включает в себя метод сопоставительного анализа, синтеза, индукции и аналогии.

Сопоставительный анализ дает возможность расчленить исследуемые материалы на отдельные элементы с рассмотрением каждого из них в отдельности. Затем синтез объединяет все данные, полученные в результате анализа.

Практическая значимость работы заключается в разработке предложений и методических рекомендаций по совершенствованию профессионального развития персонала.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ

1.1 Понятие, цели и задачи управления профессиональным развитием персонала

Термин «персонал» охватывает совокупность работников в рамках определенных организационных единиц и характеризует социально-психологические аспекты трудовой деятельности:

- во-первых, наличие общеорганизационной цели деятельности;
- во-вторых, существование разделения труда, основанного на специализации при выполнении работ (трудовых заданий) по достижению цели;
- в-третьих, формирование структуры власти, иерархии полномочий и ответственности;
- в-четвертых, установление правил и процедур, описывающих права, обязанности и функции каждого члена общности, а также правила и процедуры, касающиеся исполнения работы;
- в-пятых, функционирование развитой коммуникативной сети;
- в-шестых, распределение работников по рабочим местам в зависимости от объема и структуры человеческого капитала конкретной личности;
- в-седьмых, формальные отношения между отдельными работниками в команде обусловлены должностными инструкциями, договорами, обязательствами и т.п. и носят безличный характер (т.е. не зависят от того, кто выполняет работу);

– в-восьмых, господство определенной формы собственности на средства производства и результаты совместной деятельности.

Итак, персонал предприятия - это объединение работников, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной формы собственности.

Основной целью работы с персоналом в современных условиях является формирование личности, обладающей высокой ответственностью, коллективистской психологией, высокой квалификацией, развитым чувством сохозяина предприятия.

Предметом управления персоналом выступает изучение отношений работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в функционировании производственно-коммерческих систем.

Цели обучения персонала с позиции работника и работодателя различны.

Работодатель, способствуя обучению персонала, решает задачи организации и обеспечивает формирование управленческого персонала, его адаптацию в организации, внедрение нововведений и овладение знаниями, необходимыми для понимания и решения различных проблем, возникающих в процессе производства.

Что касается работника, то он поддерживает на должном уровне и повышает свою квалификацию, приобретает профессиональные знания, не связанные со сферой его непосредственной профессиональной деятельности, развивает способности в области планирования и организации производства.¹

Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей: по мере того, как изменяются деятельность и структура организации, требуются постоянные

изменения в моделях производственного поведения персонала. В интересах как организации, так и персонала должны предприниматься последовательные усилия, противодействующие «моральному и физическому износу» рабочей силы - ее устареванию.

Под устареванием работника следует понимать процесс использования личностью точек зрения, теорий, понятий и методов в профессиональной деятельности, которые являются менее эффективными при решении проблемы, чем другие существующие в настоящее время.

Устаревание знаний может иногда наступить уже через месяц после окончания первоначального обучения.

Для того, чтобы коэффициент использования профессиональных знаний увеличивался со стажем работы необходимо постоянное внимание к факторам, плодотворно влияющим на качественный уровень трудового потенциала:

- ясные цели деятельности сотрудника;
- развитие - постоянное накопление профессиональной компетентности сотрудником;
- регулярная обратная связь, оценка деятельности сотрудника;
- мотивация к обновлению знаний у сотрудника;
- поручение сотруднику трудовых заданий, позволяющих использовать ему свои возрастающие способности.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Персонал – это, прежде всего люди со сложным комплексом индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические играют главную роль, это важнейшая часть экономического и инновационного пространства предприятия.

Персонал независимо от сферы его функционирования выполняет ряд основных функций:

1. Функция основной деятельности, которая реализуется на основе организации всех социальных групп в единую кооперацию работников и

направлена на получение результатов определенного количества и качества, на всемерно уменьшение затрат на единицу полученного результата с учетом диктуемых обществом ограничений.

2. Социально-интегративная функция, т.е. обеспечение соответствия общественных, групповых и индивидуальных интересов сотрудников, последовательное осуществление принципа справедливого распределения по труду, социального развития персонала.

3. Управленческая функция, т.е. целенаправленное регулирование деятельности сотрудников, повышение их политической активности.

Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей.

1.2. Методические подходы к организации профессионального развития и их оценка

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроением, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывными. Не случайно управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе большинства линейных

менеджеров. Ведь только линейный менеджер может располагать детальными знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также о навыках, требующихся каждому подчиненному.

Это не означает, что специалисты по обучению становятся лишними. Рост потребностей в обучении в современном мире, расширение как областей, в которых обучение необходимо, так и способов, с помощью которых оно проводится, – все это приводит к тому, что именно специалисты играют главную роль в процессе обучения. Однако они вряд ли смогут успешно справиться с этой ролью, если будут действовать изолированно от линейных менеджеров. В дополнение к специалистам по обучению, работающим в Вашей организации (или вместо них, если организация их не имеет), может потребоваться привлечение внешних специалистов по обучению – консультантов или работников учебных заведений.

С учетом вышесказанного можно установить требования к процессу обучения. Линейный менеджер совместно со специалистом по обучению обязан после определения соответствующих требований обеспечить необходимую организацию процесса обучения, а также контроль его эффективности.

Решения вопросов развития персонала важных по целому ряду причин добиться трудно: это требует выявления потенциальных возможностей личности делать больше и лучше, чем требуется для выполнения текущей работы, а также нахождения путей реализации этих возможностей.

Первый подход - это обучение, или повышение квалификации. В основе принятия решения учреждения о необходимости затрачивать средства на обучение лежит, во-первых, осознание того факта, что обучение может оказать значительный эффект на оказание услуг; во-вторых, вера в ускоренные темпы изменения условий деятельности, включая технологические.

Обучение – это процесс непосредственной передачи новых профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации с целью заполнения «разрыва» (отсутствия) между наличными (имеющимися) знаниями, навыками сотрудника и теми, которыми он должен обладать согласно требованиям предполагаемой работы в настоящий момент, в ближайшем будущем, или для освоения другой.

Профессиональное обучение подготавливает работника к выполнению различных производственных функций, традиционно ассоциирующихся с определенной должностью. В течение своей профессиональной жизни сотрудник, как правило, занимает не одну, а несколько должностей, изменяет свое индивидуальное поведение. Это второй подход - профессионально-квалификационное продвижение. Это очевидный способ использования возрастающих способностей персонала. Сотрудники проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности, и, в итоге, оказываются на самом высоком для себя посту. Удовлетворяя, таким образом, стремление к статусу в организации, власти, деньгам, с одной стороны, и потребность организации в способных работниках в управленческих звеньях - с другой.

Успешное экономическое развитие организации в условиях развития рыночных отношений во многом зависит от мобильности коммерческо-производственной деятельности и адекватной ему мобильности кадров.

Мобильность персонала - это способность сотрудников быстро приспосабливаться к меняющимся условиям производства: к смене трудовых функций, мест приложения труда, готовность к повышению квалификации и освоению новой профессии.

Основные пути наращивания работниками своей профессиональной гибкости:

1. Закрепление за работником двух и более трудовых операций на определенный период времени, часто весьма длительный период. Это обеспечивает более полную загрузку работника, взаимозаменяемость,

снижение его монотонности и утомляемости трудом, повышение его эффективности.

2. Освоение многообразия работ, относящихся к различной сложности в пределах своих профессии.

3. Освоение смежных профессий, т.е. профессий непосредственно не связанных с основной;

4. Освоение других профессий, не имеющих тесной связи с основной, что создает условия для взаимозаменяемости работника, возможности их перестановки на важнейшие рабочие места.

Основным инструментом реализации указанных направлений является система профессионально-квалификационного продвижения.

Третий подход к развитию персонал - это управленческое развитие. Управленческое развитие - это система взаимосвязанных видов деятельности, необходимых чтобы гарантировать организации эффективную управленческую структуру и менеджеров, соответствующего количества и качества. В настоящее время в практике организаций можно выделить следующие подходы к управленческому развитию:

1. Неструктурированный, непланируемый, от случая к случаю приобретаемый опыт управленческой работы;

2. Планируемое развитие за пределами работы (развитие специальное и общее);

3. Планируемое развитие на работе (ротация менеджеров; делегирование полномочий подчиненному; резерв кадров на выдвижение).

Поскольку плановое профессионально-квалификационное продвижение ограничено в организациях, повышения по службе невелики и отдалены, важно искать другие направления использования возрастающих способностей персонала. Здесь полезны идеи, разработанные в ходе движения организации работы в 60-тые - начале 70-тых годов. Итак, третий подход - это развитие работы.

Развитие рыночных отношений, переход от линейных и линейно-функциональных структур управления к дивизиональным, нацеленность на получение готового решения проблемы расширяет возможности развития персонала через совместную деятельность, через создание команд. Командная организация труда - это синтез преимуществ малого бизнеса с программно-целевым управлением в рамках крупной организации. Это - четвертый подход, подход развития совместной деятельности.

Пятый подход - саморазвитие, или непрерывное развитие сотрудника на основе способностей. Оно основано на анализе его нужд в контексте самооценки на фоне структуры основных способностей. По сути, оно есть компромисс между способностями работника, требованиями профессии к работнику и потребностью рынка в рабочей силе. Важное место в саморазвитии занимает профессиональная ориентация. Последняя выступает как общая идеология непрерывного развития сотрудника на основе его способностей, призванная постоянно готовить сотрудника к меняющимся условиям жизни и профессиональной деятельности.

Приобретение минимального уровня профессиональной компетентности не приводит к прекращению профориентации, а изменяет лишь ее роль, методы. Основное положение концепции профессиональной ориентации состоит в утверждении того, что индивид не может полностью реализовать свои возможности и чувствовать себя счастливым, если он не получает удовлетворения от работы.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на: а) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы; б) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей); в) методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

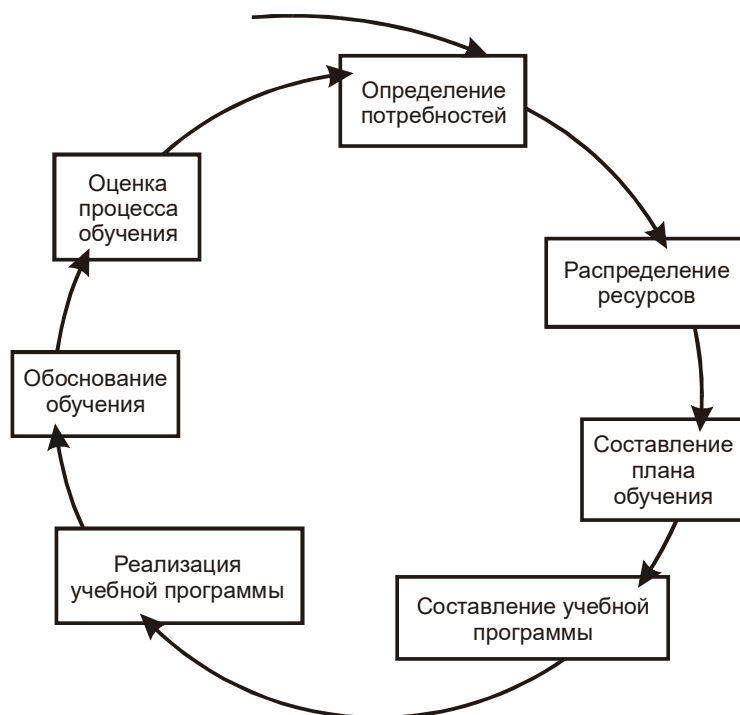


Рисунок 1 - Модель систематического обучения

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников организации и в стенах организации.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

Выбор методов обучения зависит от:

- Целей и задач обучения.
- Прямой и косвенной стоимости обучения.
- Срочности (времени, отпущенного на обучение).
- Состава участников (их квалификации, мотивации, предыдущей подготовки).
- Квалификации и компетенции преподавателей.

Анализ упоминаемых разными авторами методов обучения позволяет представить их в виде следующего списка:

- Адаптация новопринятых или назначенных сотрудников.
- Анализ рабочих действий и процедур.
- Анализ существующих проблем и создание программ их устранения.
- Бенчмаркинг (Benchmarking) – оценка деятельности организации на основе стандартов деятельности подобных организаций.
- Брейнсторминг.
- Группы и кружки качества.
- Деловые игры.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр

состоит в том, что являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, к каким результатам приведут их решения и действия. Применение этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные роли и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях в ней.

- Демонстрация приемов работы.
- Дискуссии и обсуждения.
- Дистанционное обучение.

Дистанционное обучение получило широкое распространение за рубежом. В последние годы оно практикуется и в России. Такое обучение реализуется для удовлетворения образовательных потребностей параллельно с основной деятельностью путем активного использования современных информационных технологий. Оно осуществляется с помощью комплекта дистанционного обучения и заключается в самостоятельном теоретическом и практическом освоении определенного объема учебного материала по предложенному курсу и программе с заданной информационной технологией.

Изучив все модули учебной программы, обучающийся сдает экзамен на компьютере по контрольным (экзаменационным) дискетам, которые после этого передаются в учебный центр (отдел кадров) для последующей оценки выполнения задания.

Если контрольная работа выполнена правильно, учебный центр высылает обучающемуся удостоверение (свидетельство) о повышении квалификации.

- Заочное обучение.

Заочное обучение осуществляется обычно высшим или средним специальным учебным заведением, которое организует проведение

установочных занятий и оценку знаний слушателей. При этом основную работу по обучению слушатели выполняют самостоятельно.

- Изучение практических ситуаций.

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) позволяет в определенной мере устранить недостатки профессионального обучения посредством лекций. Данный метод обучения предполагает анализ и глубокое обсуждение придуманных или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение. Причем обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует процесс. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения развить навыки решений, разработки стратегии и тактики. Для успешного использования метода практических ситуаций от обучающихся требуется определенный уровень профессионализма, знаний, которые должны быть развиты на рабочем месте или с помощью других методов.

- Индивидуальное обучение.
- Инструктаж на рабочем месте.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентирован на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

- Использование диагностического инструментария и анализ результатов.

- Использование пособий.
- Консультирование.
- Лекции.

Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального развития. В ходе лекции (которая сегодня может с успехом быть записана на видео и роздана группам слушателей), представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых навыков в ходе одного занятия, сделать необходимые акценты. Ограниченность лекционного профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными наблюдателями происходящего – лекция не предполагает практических действия со стороны слушателей. Их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала, практически отсутствует обратная связь, инструктор не может контролировать степень усвоения материала и не может внести коррективы в ход обучения.

- Моделирование практических ситуаций.
- Наставничество.
- Обучение других сотрудников.
- Обучающее замещение.
- Ознакомление с опытом других предприятий.
- Передача полномочий.
- Передача опыта.
- Поддержка рабочих групп.

- Подготовка документов (докладов, докладных записок и т.д.).
- Подготовка и развитие рабочей команды.
- Подготовка пособий, руководящих документов и инструкций.
- Практические занятия.
- Программное обучение.
- Работа с учебными материалами (фильмы, подборки материалов и т.д.)
- Разработка рабочих процедур и стандартов.
- Расширение круга обязанностей.
- Ролевые игры.
- Ротация рабочих мест.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта, ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

- Самообразование.

Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер – обучающийся сам может определять темп обучения, число повторений, продолжительность. В тоже время

индивидуальный характер лишает самостоятельное образование важнейших условий эффективности – обратной связи, обучающийся предоставлен самому себе. Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа приложений позволяет в определенной степени преодолеть этот недостаток.

- Сензитивное обучение.
- Специальный набор заданий.
- Создание рабочих программ.
- Создание обучающих программ.
- Стажировки.
- Тренинг.
- Участие в выставках и других мероприятиях в качестве представителя.
- Участие в обучающих программах.
- Участие в проектах.
- Ученичество.

Ученичество является традиционным методом профессионального обучения ремесленников. Этот метод широко распространен и сегодня там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов, например, в виноделии, управлении. Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая как работает наставник, и оказывая ему помощь, они могут работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличии более определенного, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками наставника.

- Чередование рабочих операций.

– Чтение.

Неудовлетворительное внимание к вопросам развития персонала ведет к потерям следующего вида: падение выпуска продукции или объема услуг, снижение качества выполняемой работы, рост числа несчастных случаев на производстве, увеличение травматизма, рост текучести персонала, увеличение потерь рабочего времени.

Работа по развитию персонала будет неудачной, если:

- составляется обширная программа развития без четких целей по изменениям;
- программа составляется на слишком короткий срок;
- работа по развитию заключается только в проведении семинаров, без деятельности по развитию на рабочих местах;
- участники этой работы слишком зависимы от штатных или внешних специалистов;
- существует значительное различие между стремлениями к изменениям у руководителей высшего и среднего звена;
- крупные изменения в организационной деятельности осуществляются в старых организационных рамках;
- ищутся «рецепты из поваренной книги», в прошлом опыте;
- выбранная стратегия применяется шаблонно и неподходящим образом.

Работа по развитию персонала имеет хорошие шансы на успех, если:

- высшее руководство организации знает о программе развития персонала и обязуется ее выполнять;
- в программе развития персонала подчеркивается целенаправленность и планирование;
- программа развития персонала соотнесена с задачами управления персоналом именно данной организации;
- развитию персонала присущ долгосрочный характер;

- развитие персонала основывается на деловых знаниях и опыте менеджеров.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывными.

Выделяются следующие подходы к развитию персонала - обучение, или повышение квалификации, профессионально-квалификационное продвижение, управленческое развитие, командная организация труда, саморазвитие, или непрерывное развитие сотрудника на основе способностей.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков которые делятся на: а) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы; б) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей); в) методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

1.3 Организация профессиональной подготовки кадров

Обучение и профессиональная подготовка является основным направлением профессионального развития персонала, а также двумя сторонами одного процесса. В процессе обучения у человека развивается интеллект, способность анализировать те или иные процессы, а подготовка

связана с приобретением навыков и знаний которые относятся непосредственно к выполняемой работе. Система профессионального обучения должна увеличивать свою способность к гибкому реагированию на потребности рынка и способность к инновациям.

На основе оптимального сочетания различных форм подготовки, переподготовки, обучения работников вторым профессиям, повышения уровня знаний с учетом динамичного развития технологий, развития самой организации, квалификации персонала должна быть разработана оптимальная система непрерывного образования. За счет создания непрерывной системы образования будет обеспечена постоянная адаптация персонала, подготовка и переподготовка к изменяющимся требованиям рынка в течении всей активной трудовой жизни. Для обеспечения принципа непрерывности профессионального обучения он должен обеспечиваться поэтапностью и приемственностью, прохождением каждым работником отдельных ступеней на основе последовательного усвоения навыков, умений, знаний.

Подготовкой новых рабочих, является первоначальное профессиональное обучение лиц ранее не имеющих рабочих специальностей.

Подготовка квалификационных рабочих проходит непосредственно на производстве, в профессиональных технических училищах. Новые рабочие готовятся в организации по групповой, индивидуальной и групповой формам обучения, которые обеспечивают освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в рабочих условиях. Обучение заканчивается сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему разряда.

Существует несколько форм обучения:

– индивидуальная форма подготовки - каждый обучающийся работник прикрепляется к мастеру, высококвалифицированному специалисту, либо включается в состав бригады, в бригаде его обучением руководят или

бригадир, или сотрудники бригады, смены. Теоретический курс изучается самостоятельно обучаемым;

– курсовая форма подготовки применяется при обучении профессиям повышенной сложности, требующим знания объема теоретического материала и в случае изучения таких работ, которые не могут быть изучены в полной мере на рабочем месте.

– групповая форма – создаются учебные бригады, и они выполняют работу согласно учебному плану под руководством инструкторов.

Переподготовка – работник обучается новой специальности, но в то же время уже имеет рабочую профессию, и имеет возможность удовлетворить потребности рынка труда и предприятия в данной специальности.

Длительность переподготовки персонала указывается в нормативных документах и не подлежит сокращению. Производственное обучение и теоретические занятия проводятся в пределах продолжительности рабочего дня. Процесс управления переподготовкой работников предполагает: выбор методов переподготовки с быстрым достижением нужного результата, а также уменьшение траты средств на проведение переподготовки, среди высвобождаемого контингента работников проводятся социологические исследования. Характер переподготовки определяется по уровню структуре вакантных рабочих мест, квалификации высвобождаемых рабочих и их требования к квалификации рабочей силы.

Процесс обучения в организации состоит из этапов - анализ предприятия с точки зрения человеческого фактора; описание должностных операций; список знаний, навыков и умений; определение навыков профессионального мастерства; определение учебных целей, оценка процессов обучения.

Построение учебных программ должно проводиться с учетом знаний и навыков, необходимых для профессиональной деятельности персонала. Работа по достижению необходимых результатов проводится в соответствии с хорошо отработанными и зарекомендовавшими себя методами обучения, проводится отбор методов для обеспечения наилучших результатов, а также высокую надежность их достижения.

Многообразные методы обучения можно разделить на три группы:

1) методы обучения на рабочем месте; 2) методы активного обучения; 3) традиционные методы обучения. При выборе методов обучения организация должна учитывать эффективность их воздействия на конкретно выбранную группу обучающихся.

К традиционным методам обучения относятся:

1) Лекции – группе обучаемых преподаватель устно передает информацию, при этом педагог может использовать наглядные средства обучения, плакаты, показ слайдов.

2) Семинары – обычно проводятся по окончании изучения определенной порции материала с целью проверки усвоения материала, а также помочь обучаемым лучше разобраться в содержании изучаемого материала.

3) Учебные кино и видеофильмы – процесс обучения включает просмотр кино и видео материалов. При таком обучении обеспечивается лучшая запоминаемость, наглядность и доступность подачи материала, возможность повторения и самообучения, возможность многократного использования, удобство пользования, связь с практикой, экономия средств, помощь преподавателю или тренеру.

К активным методам обучения относятся:

1) Тренинги – во время тренингов идет практическая отработка умений и навыков при этом минимизированы блоки теоретического материала. Моделируются специальные ситуации для развития и закрепления у обучающихся необходимых навыков, освоения новых моделей поведения,

возможное изменение отношения к собственному опыту и подходам. Обычно в тренингах широко применяются различные техники и методы активного обучения – групповые дискуссии, деловые, имитационные и ролевые игры.

2) Программирование и компьютерное обучение – сущность программированного обучения заключается в пошаговой оценке степени усвоения материала и его максимальной степени структурированности. При этом методе информация предоставляется обучаемым в виде небольших блоков в печатном либо компьютерном виде. После ознакомления с материалом обучаемый должен ответить на вопросы, позволяющие оценить степень усвоения и глубину понимания изучаемого материала. Основное преимущество данного метода заключается в удобстве изучения материала, обучаемый может двигаться в удобном для него темпе.

3) Групповые обсуждения – групповые дискуссии являются скорее дидактическим приемом, нежели методом обучения. Данный метод широко применяется в других формах обучения. Групповые дискуссии проводятся в группах от 4 до 7 человек, они широко применяются как у нас в стране так и за рубежом. Применение групповых дискуссий обеспечивает лучшее усвоение изучаемого материала, максимально используя опыт слушателей.

4) Деловые игры – при данном методе обучения учебная тематика отрабатывается на основе материала и ситуаций, моделирующих различные аспекты связанные непосредственно профессиональной деятельностью работника. В деловой игре предполагается наличие правил работы и водной информации, определенного сценария, определяющего ход и содержание игры. Деловые игры проводятся в три этапа – подготовка к игре, проведение, разбор результатов проведения и подведение итогов.

5) Ролевые игры – этот метод активного обучения становится все более популярным среди работодателей при обучении кандидатов на занятие руководящих должностей, а также текущих руководителей. Ролевые игры при обучении работников навыкам межличностного общения. Ситуациям в

которые они попадают при непосредственно работе, взаимодействии со своими коллегами, подчиненными и руководством.

6) Поведенческое моделирование – является одним из новых методов обучения сотрудников навыкам изменения установок и межличностного общения. Используется в рамках тренингов, которые предполагают более широкое применение методов активного обучения. Данный метод обучает конкретным установкам и навыкам, которые связаны с исполнением своей профессиональной деятельности.

7) Разбор практических ситуаций – метод начали использовать еще в двадцатых годах в США, он связан с разбором практических ситуаций. Является одним из самых испытанных методов обучения навыкам решения проблем и принятия решений. Целью данного метода является обучение слушателей проводить анализ информации, структурировать, выработать способности выявлять ключевые проблемы и генерировать альтернативные пути решения, также оценивать их и выбирать оптимальное решение, выработать программы действия.

8) Баскет-метод – данный метод основан на имитации ситуаций, которые часто встречаются в трудовом процессе руководителей. Обучаемый в процессе обучения выступает в роли руководителя на него накладываются непосредственные обязанности – разбор писем, факсов, отчетов и принятие по ним определенные действия, обучаемый получает информацию об руководителе в роле которого он выступает, упражнение возможно усложнить включив в него визиты разных людей, телефонные звонки, незапланированные встречи.

Сейчас наблюдается значительное повышение удельного веса активных методов обучения в современных профессиональных программах обучения. Таким образом обеспечивается более высокий уровень усвоения слушателями материала, анализирование собственного опыта работы, а также повышение готовности использования результата обучения в работе.

Выбор метода обучения определяется характеристиками самих слушателей, возможностями организации, уровнем квалификации педагога, целями учебного процесса. Ошибки при выборе метода могут негативно отразиться на эффективности обучения. К примеру, слишком большое количество лекционных занятий для слушателей с невысоким уровнем практики, достаточно давно закончившим учебное заведение, может существенно ухудшить усвояемость учебного материала и снизить интерес к занятиям.

Принципы внутрифирменной системы развития: построение стратегии развития на основании анализа потребностей в развитии предприятия в целом; ответственность кадровой службы, руководителей всех уровней и самих работников за процесс обучения; компетентностный подход к планированию развития; вовлеченность всех категорий персонала в систему развития, непрерывность развития работников в течение всей профессиональной деятельности, неразрывная связь между карьерным ростом и квалификацией; использование современных программ и методов обучения.

1.3.1 Подготовка и переподготовка персонала

Подготовка квалифицированных рабочих проводится в учебных комбинатах, непосредственно на производстве, а также в специализированных учебных заведениях. Кадровая политика организации в подготовке кадров может иметь различную направленность – ориентации на долгосрочные интересы по подготовке специалистов широкого профиля несущие повышенные расходы, и на сиюминутные интересы, на подготовку узкоспециализированных специалистов, умеющих выполнять несколько конкретных операций. Многое зависит от объективных и субъективных моментов: типа предприятия, финансового состояния предприятия, экономической грамотности руководителя предприятия, а также стратегии

развития организации. Стратегия подготовки должна учитывать, как интересы рабочего в получении полноценной профессиональной подготовки, так и интересы предприятия в быстром заполнении свободных вакантных рабочих мест, а также возможность экономии на издержках, которые связаны с затратами на обучение.

Правильное определение форм подготовки кадров и определение числа рабочих, которых необходимо обучить какой-либо профессии является важной задачей управления персоналом в организации.

Объем необходимой подготовки персонала находят исходя из кадровой стратегии в обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами, из планов профессионального квалификационного продвижения собственных рабочих, балансовых расчетов потребности работников в профессиональном развитии.

Важной задачей по управлению персоналом в организации является определение численности работников, которых необходимо обучить соответствующей профессии, а также правильный выбор вида обучения персонала. При этом важно сочетание планирования опирающегося на выявление реальной потребности организации в кадрах, с постоянной корректировкой в связи с подвижностью рабочей силы, текучестью кадров и изменениями в структуре производства. Следующая важная задача управления персоналом заключается в оценке обеспечения соответствующего уровня обучении кадров по достаточно сложным профессиям в организации, а при отсутствии таковой необходимо найти рациональный путь решения данной задачи с использованием других специализированных учебных заведений. При решении данной задачи должны быть учтены – финансовые возможности организации для подготовки кадров, наличие на предприятии соответствующей материальной базы, наличие структуры необходимой профессиональной подготовки по требованиям к практической и теоретической компоненте обучения, по срокам и сложности.

Подготовка новых работников осуществляется на предприятии по курсовой, групповой, индивидуальной формам обучения, которые включают помимо производственного обучения изучение теоретического курса в объеме обеспечивающим максимальное освоение начальных квалификационных навыков.

Целесообразно с учетом наметившейся тенденции сокращения выделяемых на подготовку, переподготовку персонала средств и возросших требований к качеству трудовых ресурсов, иметь в организации самостоятельный фонд подготовки персонала, стоимость обучения персонала перенести на себестоимость продукции, услуг, а также поставить его в зависимость от получаемой прибыли. Положительный эффект от затрат на формирование квалифицированной рабочей силы зачастую не столь очевиден и отдален по времени, что в свою очередь оказывает негативное воздействие на желание финансирования в человеческий капитал руководством организации, в подготовку квалифицированных кадров. На это оказывает влияние как отношение к обучению персонала руководства, так и экономические причины вследствие недостатков системы налогообложения, из за чего у организации просто не хватает средств на качественную подготовку квалифицированных специалистов. Поэтому предприятиям приходится использовать подготовку кадров на индивидуальной основе и в малых объемах.

В отличие от подготовки новых кадров заключающийся в обучении людей, не имеющих профессии и от повышения квалификации (заключающейся в обучении персонала той же профессии без смены их работы), переподготовка означает освоение работником новой профессии. Принципиальной разницы между переподготовкой и первичным обучением с позиции организации процесса принципиальной разницы нет. Особенностью переподготовки персонала заключается в охвате определенного контингента рабочих. В основном в него входят рабочие старших и средних возрастов, которые проработали по определенной профессии определенное весьма

продолжительное время, что накладывает свою специфику на процесс обучения. Также на данный контингент работников сказывается давность лет обучения. Переподготовка должна быть ориентирована на работника согласного занять конкретное рабочее место.

Процесс переподготовки на предприятии наиболее широко практикуется в организациях, у которых кадровая политика направлена на собственную рабочую силу. На необходимость в переподготовке указывают такие процессы в организации, как внутриорганизационная текучесть работников в поисках или лучшей должности и условий труда, плановое продвижение кадров, а также их высвобождение.

Управление процессом переподготовки персонала включает:

- анализ условия выработки метода и программы обучения для рационального сочетания прежней и новой профессии
- среди освободившихся работников проводятся социологические исследования.
- выбор форм переподготовки с минимизацией средств и учетом достижение нужного результата ее проведения.
- определение факторов влияющих на переподготовку и ее масштабов.
- Число сотрудников нуждающихся в переподготовке, зависит от: численности высвобождаемых сотрудников, контингента высвобождаемых сотрудников, а также возможности трудоустройства на предприятии.
- возможности трудоустройства на предприятии в связи с появлением вакантных или новых рабочих мест в других отделах организации.

Для обеспечения переподготовки кадров в режиме опережения возможного дефицита трудовых ресурсов отдельно выбранных профессий, важно отслеживать выше указанные факторы для предотвращения дефицита. Так как система профессиональной ориентации слабо развита в организации и направлена скорей на поиск новых работников, чем на высвобождающуюся рабочую силу, поэтому выбор новой должности, профессии осуществляется самостоятельно, что увеличивает вероятность неверного выбора, а также некомпетентности работника на желаемой должности.

Переподготовка кадров осуществляется за счет средств входящих в себестоимость продукции. Средства необходимые на подготовку рассчитываются с учетом затрат на сам процесс обучения, денежное обеспечение работников в период их переподготовки. Оплата осуществляется из расчета среднего заработка на прежней должности.

1.3.2 Обучение вторым специальностям и повышение квалификации

Результатом трудовой деятельности работника является приобретение новых навыков, умений, знаний, с течением времени повышается квалификация работника, но с помощью специально организованной программы обучения такие же результаты достигаются в гораздо короткие сроки.

Особенность повышения квалификации состоит в том что обучающиеся могут критически относиться к материалу, так как работник уже обладает определенными практическими и теоретическими знаниям выполнения работ. Повышение квалификации по имеющейся у работника профессии направленно на последовательное совершенствование навыков, умения и профессиональных знаний, а также рост мастерства.

Свидетельством о необходимости повышении квалификации рабочих, является отставание разряда работников от разряда работ, предполагаемое

снижение среднего разряда рабочих. Именно поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры персонала. Прежде всего, необходимо провести анализ причин сложившегося положения – изменения в технологии и в технике выполнения работ, которые ставят перед работником задачу их освоения. Другим не менее важным индикатором является рост брака в трудовом процессе работника. Система повышения квалификации может включать курсы целевого назначения по изучению нового оборудования, новых технологий в области автомобилестроения, школы мастеров и бригадиров, производственно-технические курсы, технологии, курсы обучения совмещаемым и вторым профессиям.

Особенность курсов по обучению вторым и смежным профессиям, когда повышается разряд рабочего по имеющейся у него специальности.

Производственно-технические курсы - наиболее массовый метод обучения, создаются с целью повышения разряда рабочих, класса, квалификации, в целях повышения технических знаний и производственных умений работников до необходимого уровня для успешного выполнения ими работ. Обучение длится в пределах от трех до шести месяцев и устанавливается индивидуально для каждой из групп, в зависимости от проведения с отрывом от производства или без.

Задача курсов по обучению смежным и вторым профессиям, если работник осваивает смежную профессию близкую к его текущей должности, то данное обучение можно рассматривать как повышение квалификации, если же изучаются различные профессии, то такое обучение ближе к переподготовке кадров.

Курсы целевого назначения – их основная задача обучение вновь принятых в организацию квалифицированных работников в короткие сроки, для того чтобы за первый месяц работы на предприятии они усвоили нюансы технологических процессов на своем рабочем месте. Для того, чтобы выяснить наличие материальных стимулов в повышении квалификации

проводиться анализ дифференциации уровня заработной платы учитывая уровень квалификации рабочих. Этот анализ необходим для принятия управленческих решений.

Повышение квалификации необходимо связывать с профессиональным продвижением рабочих. Повышение квалификации может быть рассчитано на краткосрочный и долгосрочный периоды, так как сам процесс обучения может быть проведен без отрыва и с отрывом от производства.

При отправке работников на повышение квалификации с отрывом от производства испытывает временные трудности, поэтому организация рассчитывает на изучение работником новых приемов и методов труда, освоения новых технологий и как следствие более высокое качество и производительности труда. Повышение производительности труда и уровня качества продукции должны в будущем перекрывать издержки на повышение квалификации работника.

1.4 Особенности управления предприятиями ресторанного типа

Предприятия общественного питания классифицируются по выполняемым функциям, типам, местонахождения предприятия, характеру обслуживаемого контингента, ассортименту выпускаемой продукции, наценочной категории и т.д. В структуре предприятий общественного питания видное место занимают рестораны. Они играют заметную роль в организации отдыха населения. Сюда приходят, чтобы отметить юбилей, важное событие в жизни того или иного коллектива, провести свадебное торжество, деловую или официальную встречу, просто отдохнуть в кругу близких людей. Радушно встретить, быстро и вкусно покормить людей, создать им все условия для полноценного отдыха - такова задача работников ресторанов.

Серьезная роль отводится ресторанам, расположенным в гостиницах, аэропортах, железнодорожных вокзалах, на теплоходах, в организации

питания туристов, в том числе иностранных. Широкое распространение получает автотуризм - путешествие на автобусах или машинах с остановками в кемпингах, во время которых туристы питаются в ресторанах, кафе, барах. От правильной и четкой организации работы обслуживающего персонала этих предприятий общественного питания зависит настроение и самочувствие всех, кто пользуется их услугами.

Ресторан - общедоступное предприятие общественного питания, предоставляющий потребителям широкий ассортимент блюд сложного приготовления, в основном по индивидуальным заказам. В ресторане высокий уровень обслуживания сочетается с организацией отдыха посетителей. Рестораны организуют обслуживание съездов, конференций, официальных вечеров, приемов, семейных торжеств, банкетов, проведение тематических вечеров.

В зависимости от уровня обслуживания и степени оснащенности, а также по размерам наценок предприятия этого типа подразделяются на рестораны высшей и первой категории.

К предприятиям общественного питания высшей категории относят рестораны, кафе, бары, отличающиеся наиболее высоким уровнем обслуживания потребителей, сложностью ассортимента приготавливаемой и реализуемой продукции, а также высоким классом архитектурно-художественного оформления помещений и совершенным техническим оснащением. Рестораны при гостиницах, аэропортах, железнодорожных станциях, отвечающие этим требованиям, так же могут быть отнесены к высшей категории.

Помещения должны быть красиво оформлены, выдержаны в определенном стиле, соответствующем названию ресторана. Менеджеры по обслуживанию и официанты обязаны в совершенстве владеть техникой обслуживания потребителей, а также знанием иностранных языков в объеме, необходимом для выполнения своих обязанностей. Меню в ресторанах высшей категории должны быть отпечатаны на 3-х иностранных языках. На

обложке для меню, рекламных афиш, буклетов, пригласительных билетов помещают кроме названия ресторана его эмблему, а также рисунок, отражающий тематическую направленность предприятия. В ресторане потребителям предоставляют в основном обеды и ужины, а при обслуживании деловых встреч, конференции и т.д., полный рацион питания. В предпраздничные, субботние или воскресные дни многие рестораны организуют дегустации блюд национальной кухни.

К первой категории относятся предприятия общественного питания с меньшим объемом услуг, но обслуживание в которых также осуществляется официантами. В ресторанах первой категории организуются выступления музыкальных групп.

Во всех программах подчеркивается их целевая направленность, причем программы различных учебных заведений существенно отличаются друг от друга. В целом они могут быть подразделены на 2 категории: гостиничное дело и кулинарное дело. Во многих учебных заведениях обе категории программ предлагаются на выбор. В первую категорию включены такие программы, как гостиничное и ресторанное дело, управление пищеблоком, управление гостиницами и ресторанами, размещение гостей, организация приготовления пищи, управление клубами, технология гостиничного и ресторанного дела, клубное хозяйство, организация туризма. Ко второй категории относятся программы по кулинарному искусству, общественному питанию, подготовке шеф-поваров и управлению обслуживающим персоналом. Очень важно, что в нашей стране есть учебные заведения, которые готовят специалистов для ресторанного и гостиничного дела, так в настоящее время Правительством нашей Республики проводятся мероприятия по привлечению средств в экономику страны через туризм. Данные учебные заведения готовят высококвалифицированных специалистов, что поможет поднять уровень сервиса в сфере услуг.

Управление организацией общественного питания основывается на общих принципах системы управления производством. Функции управления

относительно обособленные направления управленческой деятельности, позволяющие осуществлять управленческое воздействие. В функциях управления раскрывается содержание управления как процесса, отражается вид управленческой деятельности, должностные обязанности, закрепленные за определенным структурным подразделением или работником, назначение конкретного органа управления.

Анализ процесса управления по его функциям является основой для установления объема работы по каждой функции, определение численности управленческих работников, проектирование структуры аппарата управления.

Различают основные (общие), конкретные и специальные функции управления.

Основные функции управления являются общими для всех производственно-экономических систем, относятся к любому объекту управления. Они необходимы для решения общих задач управления и типичны для всего управленческого процесса. Исходя из содержания выполняемых работ, общие функции управления классифицируются следующим образом:

- прогнозирование и планирование
- организация работы
- координация и регулирование
- активизация и стимулирование
- контроль, учет и анализ.

Реализация каждой из функций управления предприятием, организацией общественного питания включает в себя вышеуказанные типовые элементы управленческого цикла.

Функция планирования включает разработку планов работы организации, предприятия общественного питания и каждого его

структурного подразделения и доведение этих планов до всех членов коллектива. Планы разрабатываются на основе прогнозирования, моделирования и программирования. Функция планирования является основной в управлении, поскольку реализация всех остальных функций подчинена задачам достижения результатов, определяемых планом.

Функция организации работы обеспечивает взаимосвязь и эффективность всех функций управления. Содержание ее следующее: организация работ по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию; организация подбора, расстановки кадров по функциональному признаку.

Координация предполагает установление очередности выполнения отдельных заданий, обеспечивающей непрерывность процессов выполнения плана, согласование сроков изготовления и поставок продукции; исключение дублирования проводимых работ. Разделение и специализация управленческого труда требует координации деятельности специалистов, руководителей. Координируют не только деятельность людей, процессы производства, реализации и организации потребления продукции общественного питания, но и информационные процессы: сбор, обработка и передача данных, необходимых для управления. Источниками информации для выполнения функции координации являются рабочие планы, графики работы руководителей структурных подразделений, утвержденные структуры, схемы управления и другие нормативные документы. Цель координации – обеспечение слаженной работы всего производственного коллектива.

Примером организации в рамках организации общественного питания является деятельность директора, который помимо выполнения прочих функций управления координирует и направляет деятельность своих заместителей, начальников отдела, руководителей предприятий общественного питания.

Функция регулирования обеспечивает устойчивость, стабильность системы общественного питания.

Посредством выполнения функции регулирования достигается равномерность, согласованность, в производстве, обслуживании, снабжении, сохраняется заданный ритм производственно-торгового процесса, рациональные потоки поступления сырья, полуфабрикатов, средств материально-технического оснащения, организационно-технический уровень предприятий, заданные технологические нормы. Регулирование обеспечивает устойчивые взаимоотношения между членами производственного коллектива.

В организациях общественного питания регулирование охватывает в основном текущие мероприятия по устранению различных отклонений от плановых заданий, графиков. В практике управления эта функция

Получила название диспетчирования, центральным звеном которого является диспетчерская служба.

Активизация и стимулирование – функции управления, регулирующие отношения распределения материальных и духовных ценностей в зависимости от количества и качества затрачиваемого труда. Посредством использования материальных и моральных стимулов направляется поведение людей, активизируются и поощряются их действия, развивается социалистическое соревнование.

Стимулирование предполагает использование не только положительных, но и отрицательных стимулов: лишение премий, вынесение административного взыскания, применение мер общественного воздействия.

Важными функциями управления являются контроль, учет и анализ. Действенный оперативный контроль исполнения и достоверный учет в работе всех звеньев производства и управления – необходимое условие успешной работы производственного коллектива, правильного воспитания кадров в духе высокой ответственности за порученное дело и строжайшего соблюдения государственной дисциплины.

Контроль призван постоянно давать информацию о фактическом выполнении решений. Он основан на принципе организации обратных связей, которые возникают при любом взаимодействии субъекта и объекта в системе управления. В хозяйственной организации, предприятии общественного питания в функции контроля входит контроль за своевременностью поступления и качеством сырья и товаров, выполнением основных показателей торгово-финансового плана, использованием материально-технической базы, ценами, качеством продукции и организацией обслуживания потребителей, сохранностью товарно-материальных ценностей и денежных средств, соблюдением трудовой дисциплины и пр.

Важнейшей формой контроля является учет, обеспечивающий сбор, накопление и переработку информации о деятельности организации, предприятия и их подразделений. Анализ хозяйственной деятельности предполагает всестороннее изучение показателей работы организации, предприятия в их взаимосвязи. Он направлен на укрепление хозяйственного расчета, выявление неиспользованных резервов, борьбу с непроизводительными расходами, ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Основной задачей контроля за деятельностью предприятий общественного питания является не только выявление нарушений правил торговли, но и их предупреждение. Контроль за работой предприятий осуществляется вышестоящими организациями, государственной инспекцией по качеству товара и торговли.

Вышестоящие организации контролируют повседневную деятельность предприятий общественного питания: выполнение установленных плановых заданий по товарообороту и выпуску собственной продукции, качество выпускаемой продукции, расходование средств и обеспечение мероприятий по повышению эффективности работы предприятия, внедрение научной организации труда, соблюдение санитарных правил и правил техники

безопасности, ведение бухгалтерской отчетности и др. Контролируя, специалисты оказывают помощь в улучшении работы предприятия. По результатам проверок в случае серьезных нарушений руководитель вышестоящей организации вправе наложить на виновных лиц дисциплинированные взыскания.

Большое внимание на деятельность предприятия общественного питания оказывает государственная санитарной инспекции и санитарно – эпидемиологической службы. Они осуществляют надзор и контроль над выполнением нормы правил общей и производственной санитарной гигиены, а также контролируют проведение санитарно – эпидемиологических мероприятий. Они проверяют выполнение санитарно-гигиенических норм при проектировании, строительстве и реконструкции предприятий, организуют контроль над санитарным состоянием действующих предприятий. Они имеют право приостановить работу при нарушении санитарных норм и правил, отстранить от работы лиц, являющихся бациллоносителями или не прошедших медицинский осмотр, налагать штраф лицам, виновным в нарушении санитарных правил.

Конкретная функция управления определяется задачами управления деятельности предприятия (объединения), организации общественного питания в целом, или конкретными стадиями производственно-торгового процесса, или отдельными направлениями хозяйственной деятельности, или задачами информационного обеспечения управления и др.

Конкретные функции управления классифицируются по следующим признакам. Так, задачи управления деятельностью предприятия (объединения), организации общественного питания в целом включают: перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование, организацию работы по стандартизации, учет и отчетность, экономический анализ. Задачи управления конкретными стадиями производственно-торгового процесса предусматривают: управление технической подготовкой производства, организацию производства,

управление технологическими процессами, оперативное управление производством, организацию метрологического обеспечения, технологический контроль, реализацию продукции и организацию обслуживания потребителей. В состав конкретных функций хозяйственной деятельности входят: организация работы с кадрами, управление организацией труда и заработной платы, организация творческой деятельности трудового коллектива, продовольственное и материально-техническое снабжение, капитальное строительство, организация финансовой деятельности.

Содержание конкретных функций управления зависит от места предприятия, хозяйственной организации в структуре системы управления общественным питанием, его степени централизации функции управления и т.д.

Полное или частичное совпадение содержания функций управления на разных ступенях свидетельствует об их дублировании, что снижает эффективность системы управления, вызывает нерациональные затраты труда.

В зависимости от степени централизации управления, объемы и особенностей производственно-хозяйственной деятельности предприятия, организации общественного питания в практике управления одну функцию могут выполнять несколько структурных подразделений или одно структурное подразделение осуществлять несколько функций управления.

Специальная функция управления – это подфункция конкретной функции управления, объединяющая комплекс задач, направленных на достижение одной или нескольких целей. В системе управления общественным питанием используются одно-целевые специальные функции, направленные на достижение одной основной цели, и многоцелевые специальные функции, направленные на достижение ряда или всех основных целей предприятия, организации общественного питания.

Например, перспективное и текущее технико-экономическое и социальное планирование включает многоцелевые специальные функции:

- организацию работ по перспективному и текущему экономическому и социальному планированию
- организацию разработки технико-экономических норм и нормативов
- организацию работ по составлению и ведению паспорта предприятия
- планирование мероприятий по совершенствованию управления,
- а также одноцелевые специальные функции:
- формирование производственной программы
- планирование научно-технического развития предприятия
- планирование капитального строительства
- планирование социального развития трудового коллектива
- планирование повышения эффективности использования ресурсов и организация системы прогрессивных технико-экономических норм и нормативов и др.

Содержание конкретных и специальных функций управления не являются неизменными. Эти функции развиваются и формируются под влиянием научно-технического прогресса, углубления разделения труда, повышения уровня концентрации производства и совершенствования управления.

Важнейшим направлением научно-технического прогресса в общественном питании является внедрение новейших видов оборудования и прогрессивных индустриальных технологий, средств вычислительной техники, промышленных телевизионных установок, систем учета реализации комплексных обедов. Применение электронно-вычислительной техники обуславливает изменение содержания определенных управленческих функций. Так, упрощаются функции управления производством, контроля, учета, анализа.

При создании автоматизированных систем сбора, передачи и переработки информации весь ее поток от управляемой системы направляется в информационно-вычислительный центр, откуда в аппарат управления поступает переработанная информация. При этом в структурных подразделениях системы управления сокращается объем работ по сбору информации и одновременно возрастает объем по анализу производственно-хозяйственной ситуации, принятию решений и организации их выполнения.

Специальная функция стимулирования повышения качества продукции в последние годы стало тесно связано с применением системы управления качеством труда на предприятиях и организациях общественного питания.

Эта система обеспечивает совершенствование материального и морального стимулирования работников и на этой основе повышение производительности их труда, улучшение качества обслуживания населения.

Неотъемлемой частью процесса управления в современных условиях являются научные исследования. Этим объясняется возникновение в некоторых областных, городских управлениях, хозяйственных организациях, крупных предприятиях общественного питания новых специальных функций – планирование научно-технического развития предприятий; нормирование требований к качеству продукции (стандартизация требований); стандартизация показателей норм расхода энергетических ресурсов, контроль и регулирование использования ресурсов в технологических процессах: организация работы по изобретательству и рационализации и др.

Результатом выполнения этих функций является внедрение в практику научно-исследовательских разработок.

2. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ РЕСТОРАНА «МАСТЕР-ПИЦЦА»

2.1 Краткая характеристика организации

Ресторан «Мастер-Пицца» ООО «Стафсервис Новокузнецк» несколько лет успешно функционирует на рынке общественного питания г. Белово. Под основной целью своей деятельности организация понимает удовлетворение потребности посетителя в пище и проведении досуга в атмосфере доброжелательности и максимального комфорта. Ключевыми факторами успеха ресторана являются: обеспечение быстрого и качественного обслуживания, наличие в меню как традиционных, так и фирменных блюд, возможность составления личного меню, хорошо скоординированное управление, удобное местонахождение.

Достоинствами ресторана по сравнению с другими конкурентами являются: высокий уровень сервиса, различные акции, ни одна просьба гостя не остается без внимания, начиная от официантов, заканчивая директором ресторана. Качеству приготовления блюд уделяется особое внимание.

Общество с ограниченной ответственностью «Ресторанная Объединенная Сеть и Новейшие Технологии Евроамериканского Развития Стафсервис Новокузнецк», именуемое в дальнейшем «Общество», создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Общество зарегистрировано 10 марта 2007 года ИФНС по Центральному району г. Белово за ОГРН № 1044217003830.

Общество осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», действующим законодательством

						<i>Лист</i>
<i>Изм.</i>	<i>Лист</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>		49

Российской Федерации, международными договорами, действующими на территории Российской Федерации, настоящим Уставом. Учредителем Общества является совместное предприятие в форме закрытого акционерного общества «РосИнтер» г. Белово в лице генерального директора.

Уставный капитал Общества составляет 10 000 рублей и распределен следующим образом: доля СП в форме ЗАО «РосИнтер» 100%. Инвесторами являются московские компании.

ООО «Стафсервис Новокузнецк» является дочерним предприятием ОАО «Росинтер Ресторане Холдинг» г. Москва, входящим в состав корпорации «Ростик Групп», и работает по франчайзингу.

ОАО «Росинтер Ресторане Холдинг» предлагает блюда итальянской, японской, американской и русской кухни в ресторанах, работающих под зарегистрированными торговыми марками «Мастер-Пицца», «Планета Суши», «1-2-3 кафе» и под торговыми марками, используемыми по лицензии: «T.G.I. Friday's» и «Сибирская Корона». Также в управлении компании находятся рестораны «Американский Бар и Гриль», «Санта Фе», «Испанский Уголок», Des Artistes и кофейни «Мока Лока», клуб «Гиппопотам».

Цель деятельности компании — предоставлять продукт наивысшего качества, доступный широкому кругу потребителей. Лидировать в приоритетных направлениях бизнеса. Использовать передовые технологий, непрерывно развиваться и смотреть в будущее, чтобы создавать эффективный бизнес, который дает возможность собственникам, акционерам, работникам и клиентам получать наибольшую пользу от сотрудничества с корпорацией «Ростик Групп».

Ресторан «Матер-Пицца» имеет право осуществлять следующие виды деятельности:

- общественное питание;
- оказание консультационных и внедренческих услуг в области

торговли и общественного питания;

- розничная и оптовая торговля;**
- сдача имущества в аренду.**

Меню ресторана «Матер-Пицца» включает большое количество блюд из мяса, морепродуктов и овощей, которые готовятся по оригинальным рецептам шеф-повара. Ресторан «Матер-Пицца» часто выбирают для проведения семейных праздников, встреч с друзьями, коллегами, а в выходные сюда приходят с детьми.

2.2. Анализ финансово-экономических результатов деятельности ресторана «Матер-Пицца»

Технико-экономическим анализом деятельности организации является комплексное изучение производственно-хозяйственной деятельности предприятия с целью объективной оценки ее результатов и дальнейшего ее развития и совершенствования. Предметом анализа технико-экономических показателей являются хозяйственные процессы, протекающие на предприятии, их социально-экономическая эффективность, конечные производственные и финансовые результаты деятельности, складывающиеся под воздействием объективных и субъективных факторов и получающие отражение в отчетности предприятия.

Важнейшими задачами анализа технико-экономических показателей являются обеспечение научно-экономической обоснованности планов деятельности предприятия, объективное и всестороннее исследование качества выполнения планов предприятия, определение экономической эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, контроль на соответствие деятельности предприятия принципам самоокупаемости, самофинансирования, выявление и оценка внутренних производственных резервов повышения эффективности деятельности

предприятия, оценка состоятельности предприятия с целью диагностики и предотвращения его банкротства.

О финансовом положении ресторана «Матер-Пицца» свидетельствуют состав и структура ее активов, капитала и обязательств, изменения в размещении средств и источниках их формирования.

Анализ финансово экономических показателей ресторана «Матер-Пицца» представлены в таблице 1.

Таблица 1- Основные финансово-экономические показатели деятельности ресторана «Матер-Пицца»

Показатели	Ед. измер.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	Отклонение 2014/2013 г
1. Собственный капитал	Тыс.руб	1618,0	1632,0	1642,0	+10,0
2. Внеоборотные активы	Тыс.руб	590,0	606,0	970,0	+364,0
3. Собственные оборотные средства	Тыс.руб	995,0	1026,0	672,0	-354,0
4. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств	Тыс.руб	995,0	1026,0	672,0	-354,0
5. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств	Тыс.руб	995,0	1026,0	672,0	-354,0
6. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса	Тыс.руб	2350,0	2519,0	3228,0	+709,0
7. Недостаток собственных оборотных средств	Тыс.руб	- 1355,0	-1493,0	-2556,0	+1063,0
8. Недостаток собственных средств и долгосрочных заемных источников	Тыс.руб	-1355,0	-1493,0	-2556,0	+1063,0
9. Недостаток общей величины всех источников	Тыс.руб	- 1355,0	-1493,0	-2556,0	+1063,0

для формирования запасов и затрат					
-----------------------------------	--	--	--	--	--

Анализируя представленные финансово-экономические показатели ресторана «Матер-Пицца» можно сказать, что сумма собственного капитала в 2014 году незначительно увеличилась – на 10 тыс. руб. Внеоборотные активы в 2014 году составили 970 тыс. руб., что на 364 тыс. руб. больше, чем в 2013 г. Кредиты и займы за рассматриваемый период не привлекались.

Таким образом, финансовую устойчивость ресторана на 2014 год можно охарактеризовать как кризисное финансовое состояние, так как для покрытия запасов и затрат предприятию недостаточно даже общей суммы всех источников финансирования.

Цель анализа состава, динамики и структуры активов организации состоит в оценке тенденций изменения структуры и разработке организационно-экономических механизмов повышения качества их использования.

Источником информации для проведения анализа служит форма №1 «Бухгалтерский баланс».

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ресторана «Матер-Пицца» представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели финансово-хозяйственной деятельности «Матер-Пицца»

Показатели	2012г.	2013г.	2014г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %
				2013/2012	2014/2013	
Оборот торговли, тыс. руб.	35653	37212	55626	1559	18414	149,48
Валовая прибыль						
– в сумме, тыс. руб.	6959	7252	12996	293	5744	179,21
– удельный вес в обороте торговли, %	19,01	19,49	23,36	0,48	3,87	
Прибыль от продаж						
– в сумме, тыс. руб.	4553	4769	10039	216	5270	210,51
– удельный вес в	12,09	12,82	18,05	0,73	5,23	

обороте торговли, %						
Численность персонала, чел	25,00	24,00	33,00	-1,00	9,00	157,14
Производительность труда 1 работника	2689,00	2658,00	2528,45	31,00	-129,55	95,13
Прочие расходы	112	123	179	11,00	56,00	145,53
Прибыль до налогообложения						
– в сумме, тыс. руб.	3896	4646	9860	750	5214	212,23
– удельный вес в обороте торговли, %	12,06	12,49	17,73	0,43	5,24	
Чистая прибыль						
– в сумме, тыс. руб.	3116,8	3716,8	7888	600,0	4171,2	212,23
– удельный вес в обороте торговли, %	9,65	9,99	14,18	0,34	4,19	
Издержки обращения						
– в сумме, тыс. руб.	2406	2483	2957	77	474	119,09
– удельный вес в обороте торговли, %	6,01	6,67	5,32	0,66	-1,36	

Таким образом, оборот торговли ресторана «Матер-Пицца» в 2014 году

увеличился на 18414 тыс. руб. или 49,48%.

Валовая прибыль увеличилась на 5744 тыс. руб. или на 79,21 %, доля в обороте торговли увеличилась в 2014 г. на 3,87%.

Издержки обращения в 2014 году увеличились на 474 тыс. руб. или 19,09%. При этом их доля в обороте торговли снизилась на 1,36 %.

Прибыль от продаж увеличилась на 5270 тыс. руб. или в 2,1 раз.

Рентабельность продаж увеличилась на 5,23%.

Численность персонала в 2014 году увеличилась на 8 чел., производительность труда 1 работника сократилась на 129,55 тыс. руб.

Влияние изменения численности персонала на сумму оборота торговли составило:

$$\Delta \text{ОЧ} = (22-14) \times 26558 = 21264 \text{ тыс. руб.}$$

Влияние снижения производительности труда на оборот торговли составило:

$$\Delta \text{ОПрТ} = 22 \times (2528,45 - 2658,0) = -2850 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, за счет увеличения численности работников на 8 чел. оборот торговли ресторана увеличился на 21264 тыс. руб., за счет сокращения производительности труда 1 работника на 129,55 тыс. руб. оборот торговли снизился на 2850 тыс. руб.

Чистая прибыль в 2014 году увеличилась на 4171,2 тыс. руб. в 2,12 раз. Рентабельность в 2014 году увеличилась на 4,19% и составила 14,18%.

Рассчитанные показатели свидетельствует об эффективной финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

В таблице 3 представлен анализ динамики изменения оборотных и внеоборотных активов ресторана.

Таблица 3 - Анализ динамики изменения оборотных и внеоборотных активов ресторана «Матер-Пицца»

Показатель	2012 г т.р.	2013 г. т.р.	2014 г. т.р.	Темп роста	
				2013/2012г.	2014/2013 г.
Внеоборотные активы	23008	-	-	-23008	-
Оборотные активы	2536	1160	1778	-1376	+618
Итого	25544	1160	1778	-1376	+618

Итоговая сумма – актив баланса в течение всего анализируемого периода неравномерно уменьшается и увеличивается: в 2012 г. она составляла 25544 руб. в 2013 г. Произошло уменьшение активов на 1376 т.руб., а в 2014 г. произошло увеличение суммы на 618 т.руб. и она составила 1778 тыс.руб.

Изменение актива в 2014 г. свидетельствует о наращении предприятием хозяйственного оборота.

Сумма внеоборотных активов с 2013 г. уменьшилась до нуля по сравнению с 2012 г.

Анализ структуры и динамики пассивов представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Анализ структуры и динамики источников капитала

Показатель	2012г.	2013г.	2014г.	Темп роста т.р.
------------	--------	--------	--------	-----------------

	т.р.	т.р.	т.р.	2013\2012	2014/2013
Собственный капитал	25544	1160	1718	-24384	+558
Заемный капитал	18280	951	1160	-17329	+209

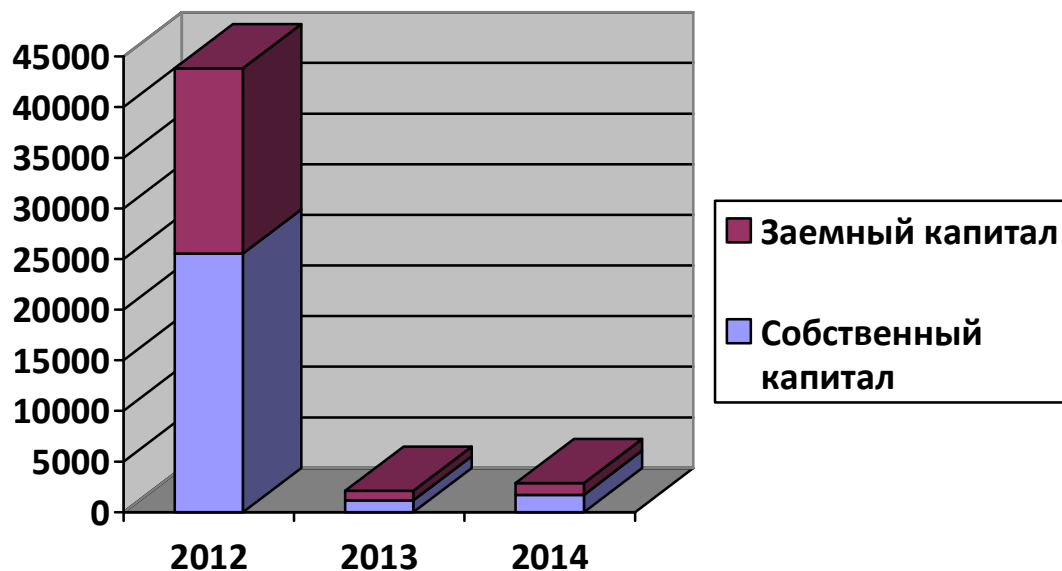


Рисунок 2 - Соотношение собственного и заемного капитала

Рисунок 2 демонстрирует соотношение собственных и заемных средств ресторана в разрезе. Величина собственного капитала ресторана в 2012 году составляла 25544 т. руб., а в 2013 году уменьшилась на 24384 т. руб. В то же время уменьшается и величина заемного капитала организации.

В противовес 2012 году в 2013 году собственный и заемный капитал предприятия уменьшился и к 2014 году набрал 558 тыс.руб. и 209 тыс.руб. соответственно.

Одним из важнейших критериев оценки финансового состояния предприятия является оценка его платежеспособности, под которой принято понимать способность предприятия рассчитываться по своим внешним обязательствам. Следовательно, предприятие считается платежеспособным, если сумма оборотных активов больше или равна его внешней задолженности. Ликвидность баланса – это степень покрытия обязательств предприятия такими активами, срок

превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств. От степени ликвидности баланса зависит платежеспособность предприятия. В то же время ликвидность характеризует не только текущее состояние расчетов, но и перспективу. Результаты анализа содержит таблица 5.

Таблица 5 - Анализ платежеспособности

Активы	2012г	2013г	2014г	Пассивы	2012г	2013г	2014г
A1	23008	-	-	П1	10	10	166
A2	1544	316	106	П2	35524	1163	169
A3	2536	1160	1718	П3	32593	1163	1552
A4	25544	1160	1718	П4	25544	1160	1718

Предприятие считается ликвидным, если его текущие активы превышают краткосрочные обязательства.

2012 год: $A1 > П1$; $A2 < П2$; $A3 < П3$; $A4 = П4$.

2013 год: $A1 < П1$; $A2 > П2$; $A3 = П3$; $A4 = П4$.

2014 год: $A1 < П1$; $A2 < П2$; $A3 > П3$; $A4 = П4$.

Таким образом, ресторан нельзя назвать абсолютно ликвидным предприятием. Наиболее ликвидным его можно считать в 2013 г.

3 АНАЛИЗ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ РЕСТОРАНА

3.1 Анализ организации управления персоналом в ресторане «Мастер-Пицца»

На рисунке 3 представлена организационная структура

управления в ресторане «Мастер-Пицца». Этот тип организационной структуры управления (линейно-функциональный) может быть очень эффективным при условии рационального распределения управленческих функций среди сотрудников предприятия.

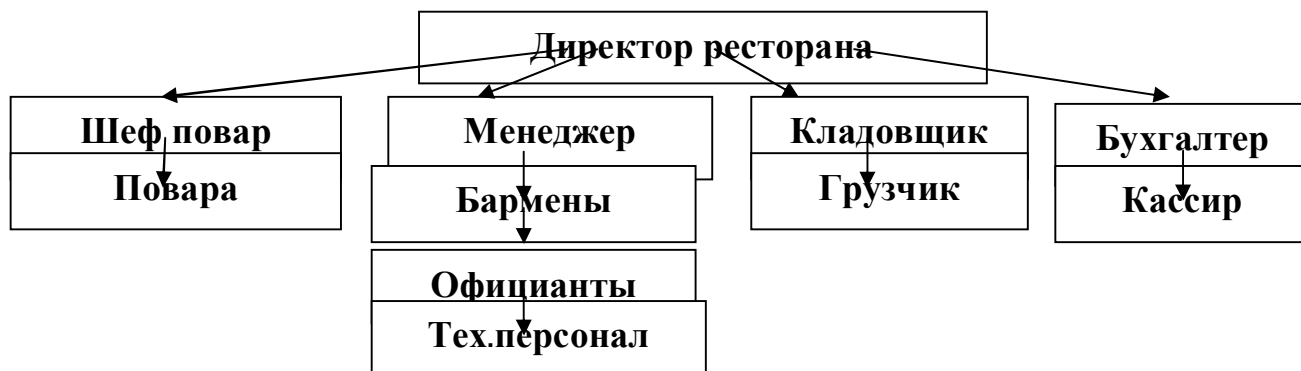


Рисунок 3 - Организационная структура управления

На данном предприятии имеют место отдельные элементы нерациональной структуры, что было выявлено в результате анализа функций управления. Подробный анализ закрепления функций управления за сотрудниками предприятия показывает, что существует нерациональное использование трудового потенциала ресторана, дублирование функций - и за директором, и за его заместителем - закреплена функция управления маркетинговой, финансовой деятельностью, отсутствует финансовый отдел, т.е. всю документацию проводит директор, так же отсутствует специалист по аттестации персонала. В ресторане используются должности:

Таблица 6 - Функции должностей ресторана

Должность	Функции по учету
Директор	1 Контроль правильности выписки счетов официантами и обязательности выдачи чека барменами 2 Контроль возвратов, отказов, скидок 3 Анализ продаж по официантам, барменам, кассирам 4 Анализ почасовых продаж (для планирования персонала)
Шеф повар	1 Контроль выдачи заказов только по маркам 2 Запись объема выпуска производства 3 Контроль норм закладки продуктов 4 Прием товара 5 Заказ закупки 6 Составление технологических карт и актов проработки 7 Контроль закупочных цен

Кладовщик	1 Контроль оплаты поставщикам
	2 Расчет расхода на производство и остатков на складах/кухнях
	3 Сравнение результатов инвентаризации с расчетными остатками
	4 Ввод и печать калькуляционных карт
	5 Прием заказов и расчет продуктов для заказа

Анализ показал, что в ресторане организационная структура нуждается в изменении. В ресторане нет отделов, которые занимались бы функциями финансов и маркетингом и т.д.

Организационная структура управления, как было сказано выше линейно-функциональная, основана на тесном сочетании линейных и функциональных связей в аппарате управления, так же она обеспечивает такое разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные – консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность.

В результате анализа структуры управления, было установлено, что директор организует всю работу ресторана и несет ответственность за его состояние и деятельность. Он обеспечивает выполнение утвержденных для предприятия планов и заданий, а также подбор, расстановка кадров, координирование работы аппарата и отдельных исполнителей, руководство подведомственными предприятиями и

подчиненными работниками, принятие решений по вопросам деятельности предприятия или организации, контроль и обеспечение выполнения этих решений. Он принимает меры по своевременному снабжению предприятий продовольственными товарами и средствами материально-технического снабжения.

А также устанавливает для каждого материально ответственного лица лимит товарных остатков; руководит внедрением прогрессивных форм обслуживания; обеспечивает соблюдение работниками правил торговли; техники безопасности; санитарных требований; ежедневно до начала работы оформляет контрольную ленту и по окончании торговли

снимает показания счетчиков контрольно-кассовых аппаратов, сверяя их с суммой, сданной кассиром выручки. В обязанности директора так же входит и рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению отмеченных недостатков; обеспечить повышение квалификации работников предприятия общественного питания.

Источниками информации для приведенного анализа являются данные учета отдела кадров ресторана. Структура и динамика движения персонала «Мастер-Пицца» за 2012-2014 года отражена в таблице 7.

Таблица 7 - Динамика движения персонала «Мастер-Пицца»

Категории персонала	2012г.	2013г.	2014г.	Изменение, +/-	
	кол-во, чел.			2013/2012	2014/2013
Среднесписочная численность персонала	25	24	33	+1	+9
Руководители	2	2	3	-	+1
Официанты	6	6	9	-	+3
Повара	5	6	9	+1	+3
Бармены	1	1	3	-	+2
Остальные вспомогательные рабочие	11	9	9	-3	-

Графически структура трудовых ресурсов и их динамика

представлена на рисунке 4.

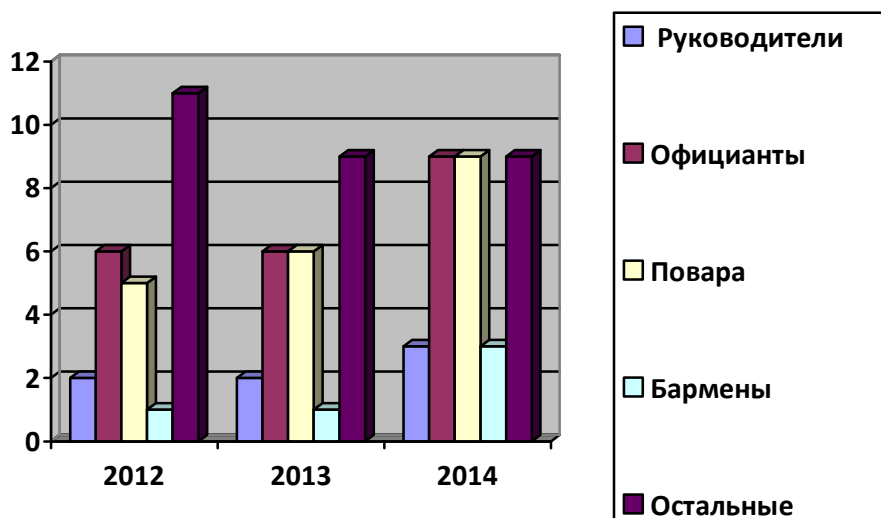


Рисунок 4 – Динамика трудовых ресурсов

Согласно таблице 7 в 2012 г. среднесписочная численность

ресторана увеличилась на 1 человек, в 2013 г. еще на 9 человек.

Число работников по всем категориям структуры трудовых ресурсов ресторана увеличивается, в связи с расширением торговой сети.

Для характеристики движения рабочей силы рассчитывается и анализируется динамика следующих показателей:

1) коэффициент оборота по приему рабочих

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Кол - во принятых}}{\text{ср. списочная численность}}; \quad (1)$$

2) коэффициент текучести кадров

$$K_{\text{т.к.}} = \frac{\text{Кол - во уволившихся}}{\text{Ср. списочная численность}}; \quad (2)$$

3) коэффициент постоянства состава персонала

$$K_{\text{п.с.}} = \frac{\text{К - во работающих весь год}}{\text{Ср. списочная численность персонала}}. \quad (3)$$

Результаты расчетов данных показателей представлены в таблице 8.

Таблица. 8 - Характеристика движения рабочей силы ресторана

Показатель	2012г.(чел)	2013г.(чел)	2014г. (чел)
Среднесписочная численность	25	24	33
Количество принятых	8	20	19
Количество работающих весь год	24	25	32
Количество уволившихся	9	11	14
Коэффициент оборота	0,32	0,83	0,58
Коэффициент текучести кадров	0,36	0,44	0,42
Коэффициент постоянства	0,96	1,04	0,97

Коэффициент оборота по приему рабочих в 2013 г. увеличился до 0,83; но в 2014 г. значительно снижается до 0,58. Коэффициент текучести кадров за анализируемый период изменился незначительно.

Коэффициент постоянства увеличивается, так как численность работников предприятия нельзя назвать достаточно стабильной.

Трудовой коллектив является объединением людей, связанных общими целями и интересами, и организованной системой управления ими.

В процессе анализа трудовых показателей решаются задачи, направленные на оценку и обоснованность плана по трудовым показателям, выявляются факторы и резервы повышения эффективности трудовых ресурсов.

К числу основных задач анализа трудовых показателей можно отнести следующие задачи:

- оценка обоснованности плана по трудовым показателям, включающая оценку обеспеченности производственной программы рабочей силой и оценку обоснованности плана по труду;

- оценка влияния основных технико-экономических факторов на изменение фактических показателей по труду в сравнении с планом и предыдущим годом;

- выявление резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов на основе сравнения фактических занятий трудовых показателей с их нормативным эталонным и реально допустимым уровнем;

- накопление аналитически обработанной необходимой информации для повышения обоснованности управленческих решений, разработки оперативных, текущих и прогнозных планов по труду;

- оценка изменения в составе и структуре трудовых показателей, в трудовом потенциале предприятия, в системе стимулирования и оплаты труда с целью повышения обоснованности планов по выпуску и реализации услуг;

- оценка качества нормативов по труду и выполнения планов по снижению трудоемкости.

Источниками для анализа трудовых ресурсов служат – статистическая и оперативная отчетность, планы по труду. Из экономической литературы и нормативно-справочной документации можно получить информацию о классификации затрат труда по категориям, профессиям, разрядам рабочих и работ.

Анализ использования трудового потенциала направлен на решение задач по оценке обоснованности плана по труду и оценки использования трудового потенциала, выявление резервов повышения производительности труда и увеличения выпуска продукции.

Наиболее распространенными источниками поступления кадров являются сотрудники - принятые по инициативе предприятия, по направлению службы трудоустройства, принятых в порядке перевода из других фирм.

Из направлений выбытия можно выделить – выбытие по причинам, предусмотренным законом (поступление в ВУЗ, армия и т.п. данный оборот называется необходимым оборотом); выбытие по физиологическим причинам (выход на пенсию, травмы); выбытие, связанное с личностными характеристиками работника (данный оборот называется излишним – текучесть кадров).

В списочный состав работников включают всех постоянных, сезонных, временных работников данной организации. В данный состав не включаются работники, привлекаемые для разовых случайных работ, учащиеся технических образовательных учреждений, проходящие стажировку и практику лица, работающих без зачисления в штат организации, выплаты соответствующей заработной платы. Для характеристики списочного состава персонала находится средняя численность, и именно средняя численность применяется для анализа.

Таблица 9 - Показатели персонала ресторана

Наименование показателя	2012 год	2013 год	2014 год
Среднесписочная численность работников, чел.	25	24	33
Доля сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование, %	18,5	16,9	18,9
Объем денежных средств, направленных на оплату труда, руб.	1094415	1132982	1632546
Объем денежных средств, направленных на социальное обеспечение, руб.	10414	37587	46325
Общий объем израсходованных денежных средств, руб.	1104829	1170569	1678871
Производительность труда, руб./чел.	43776,6	47207,6	50874,9

Лист

62

Согласно таблицы, за 2014 год по сравнению с 2013 годом увеличилась производительность труда на одного работника, при увеличении численность работников. Следует отметить также, что увеличилась доля сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование с 16,9 % до 18,9 %.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому в процессе анализа необходимо изучить изменения в составе рабочих по этим признакам.

Таблица 10 - Образование и возраст сотрудников ресторана

Наименование показателя	2012	2013	2014
Сотрудники (работники), возраст которых составляет менее 25 лет, %	15	17	15
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 25 до 35 лет, %	26	24	33
Сотрудники (работники), возраст которых составляет от 35 до 55 лет, %	55	52	48
Сотрудники (работники), возраст которых составляет более 55 лет, %	4	7	4
Итого:	100	100	100
Из них:			
Имеющие среднее и/или полное общее образование, %	49	45	50
	32	37	35
Имеющие начальное и/или среднее профессиональное образование, %	19	17	15
Имеющие высшее профессиональное образование, %			

Рассмотрим структуру персонала ресторана «Мастер-Пицца». Средний возраст персонала составляет 25–35 лет (рисунок 5).

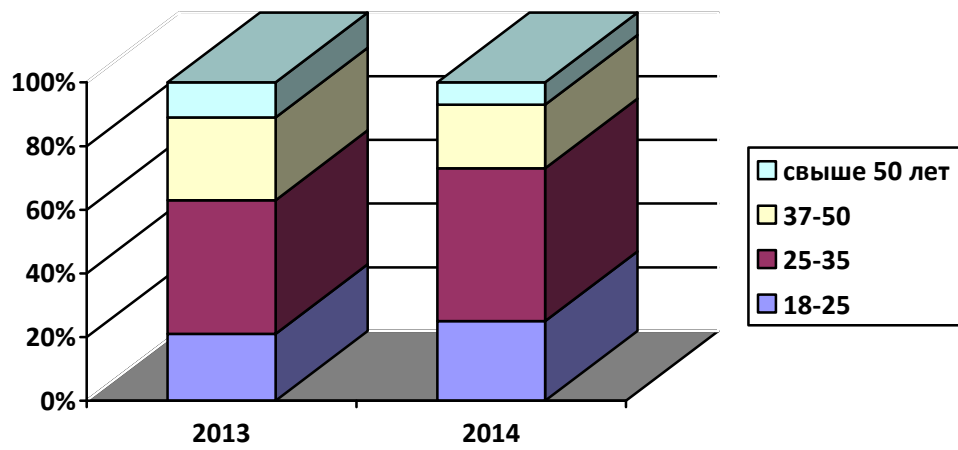


Рисунок 5 – Структура персонала ресторана «Мастер-Пицца» по возрасту

Далее рассмотрим состав персонала по уровню образования (рисунок 6).

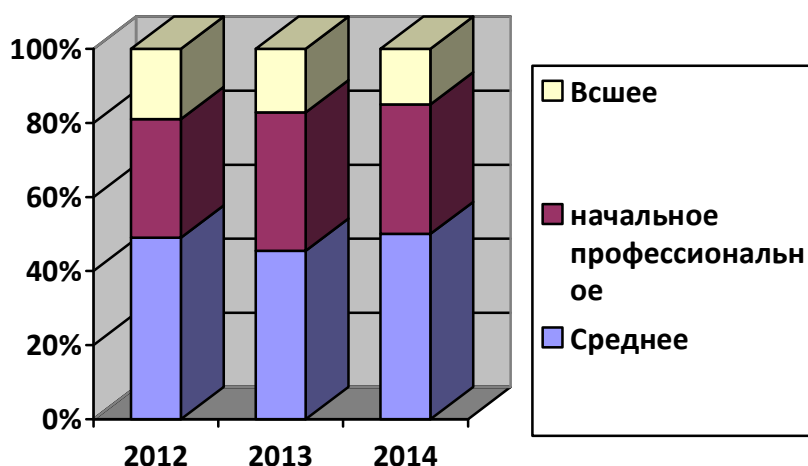


Рисунок 6 – Структура персонала по уровню образования

40,9% работников ресторана «Мастер-Пицца» имеют среднее профессиональное образование, 36,4% – высшее профессиональное, 22,7% – незаконченное высшее.

Персонал не является чем-то застывшим: он находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других.

Число принятых или выбывших работников за соответствующий период времени есть оборот персонала. Он может быть необходимым, который составляют те, кто уволился или был уволен по объективным причинам (призыв на военную службу, сокращение штата вследствие изменения масштаба деятельности, структуры организации, системы управления ею, выход на пенсию и т.д.), и излишним, связанным с субъективными причинами (уход по собственному желанию, увольнения за нарушения трудовой дисциплины). Излишний оборот характеризует текучесть кадров.

Таблица 11 - Сведения по половой структуре

Наименование показателя	2012	2013	2014
-------------------------	------	------	------

Среднесписочная численность работников, чел.	25	24	33
В том числе:			
женщины	14	13	16
мужчины	11	12	17

Данные таблицы показывают, что работающий персонала составляют женщины и мужчины приблизительно 50\50.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что обеспеченность ресторана квалифицированными кадрами довольно низка. Лишь шестая часть персонала имеет высшее профессиональное образование. Чуть менее половины имеют только среднее или полное общее образование.

3.2. Анализ организации основных видов деятельности

Основным источником формирования прибыли ресторана является торговая надбавка:

- от продажи готовых блюд;
- от продажи готовых товаров;
- от продажи полуфабрикатов собственного производства.

К готовым блюдам относятся блюда, которые непосредственно производит из сырья на своем производстве и реализует через кафе, это:

- салаты;
- первые блюда (супы, щи, бульоны и т.д.);
- вторые блюда (рыбные, мясные, куриные и пр. изделия и к ним гарниры);
- фруктовые десерты;
- напитки (компоты, кисели, морсы и т.д. собственного производства).

К готовым товарам относятся те товары, которые продаются через бар в том виде, в котором были получены от поставщиков. К ним

относятся следующие товары:

- сигареты;
- алкогольные напитки;
- безалкогольные напитки;
- кисломолочные продукты;
- кондитерские изделия и др.

Одним из важнейших факторов увеличения объема производства продукции на предприятии является обеспеченность их основными фондами в необходимом количестве и ассортименте и эффективном их использовании.

Таблица 12 - Динамика и структура выручки от реализуемой продукции по категориям

№	Наименование товарных групп	2012г тыс. руб.	2013г тыс. руб.	2014г. тыс. руб.	Отклонения (+,-) тыс. руб.	
					2013/2012	2014/2013
1	Готовые блюда	40563,23	34817,65	41012,28	-5745,58	+6194,63
2	Готовые полуфабрикаты	3564,55	2643,21	6096,16	-921,34	+3452,95
3	Готовые товары	14569,20	13867,13	15355,55	-702,07	+1488,42
	Итого:	58696,98	51327,99	62463,99	-7368,99	+11136

Анализируя выше указанную таблицу видно, что по сравнению с прошлым годом объем продаж, количество продуктов увеличилось. Особенно увеличились объемы продаж по готовым полуфабрикатам и готовых товаров. Связанно это с тем, что компания расширилась, за счет этого увеличились и продажи, и доход предприятия.

Далее в таблице 13 представлен ассортимент выпускаемой продукции ресторана.

**Таблица 13 - Ассортимент выпускаемой и реализуемой продукции
в ресторане «Мастер-Пицца» (свободный выбор блюд)**

№	Наименование блюд и изделий	Количество продукции 2014 год тыс.руб./порцию		
		завтрак	обед	ужин
1	Холодные блюда и закуски: из рыбы; из мяса и мясных гастрономических продуктов; из домашней птицы; салаты и винегреты	55	285	110
2	Молоко и молочнокислые продукты: сыры; масло сливочное; молоко; кефир; простокваша; ряженка	2	4	1
3	Супы: прозрачные (бульоны с пирожками, сухариками и др.); заправочные (борщи, щи, рассольники и др.; молочные (с крупами, макаронными изделиями; овощами); холодные супы (окрошки, борщи, свекольники и др.); сладкие супы из ягод и фруктов	15	191	24
4	Вторые горячие блюда: рыбные, мясные, из домашней птицы, овощей, грибов, круп, бобовых, макаронных изделий, из яиц и творога, мучные	31	365	384
5	Сладкие блюда: компоты, кисели, муссы, желе, фрукты и ягоды натуральные	12	45	53
6	Горячие напитки: чай, кофе, какао	1	4	4
7	Холодные напитки (собственного производства): из лимонов, апельсинов, ягод и фруктов; соки	7	12	11
8	Мучные кулинарные и кондитерские изделия: кулебяки, пирожки печенные, жаренные с разными начинками, булочки, сдобы, пирожные	45	102	23
	Итого	168	1008	610

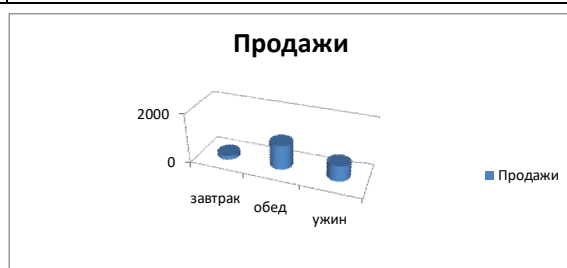


Рисунок 8 - Ассортимент реализуемой и выпускаемой продукции в ресторане «Мастер-Пицца» (свободный выбор блюд)

Судя по данным в вышеуказанной таблице 13 видно, что основные продажи и товарооборот приходит на обеденное время работы кафе. По сравнению с ужином обед превышает товарооборот почти в два раза, на завтрак приходится маленькая часть товародвижения, это связано с тем, что население привыкло к тому, чтобы завтракать в ресторанах.

Таблица 14 - Динамика ассортимента реализуемой продукции в «Мастер-Пицца»

№	Наименование блюд и изделий	Количество продукции		Тенденция роста, %
		2013 г тыс.пор	2014 г тыс.пор	
1	Холодные блюда и закуски: из рыбы; из мяса и мясных гастрономических продуктов; из домашней птицы; салаты и винегреты	270	450	167
2	Молоко и молочнокислые продукты: сыры; масло сливочное; молоко; кефир; простокваша; ряженка	7	7	0
3	Супы: прозрачные (бульоны с пирожками, сухариками и др.); заправочные (борщи, щи, рассольники и др.; молочные (с крупами, макаронными изделиями; овощами); холодные супы (окрошки, борщи, свекольники и др.); сладкие супы из ягод и фруктов	150	230	153
4	Вторые горячие блюда: рыбные, мясные, из домашней птицы, овощей, грибов, круп, бобовых, макаронных изделий, из яиц и творога, мучные	465	780	168
5	Сладкие блюда: компоты, кисели, муссы, желе, фрукты и ягоды натуральные	65	110	169
6	Горячие напитки: чай, кофе, какао	6	9	150
7	Холодные напитки (собственного производства): из лимонов, апельсинов, ягод и фруктов; соки	18	30	167
8	Мучные кулинарные и кондитерские изделия: кулебяки, пирожки печенные, жаренные с разными начинками, булочки, сдобы, пирожные	95	170	179
	Итого:	1076	1786	166

динамика реализуемой продукции

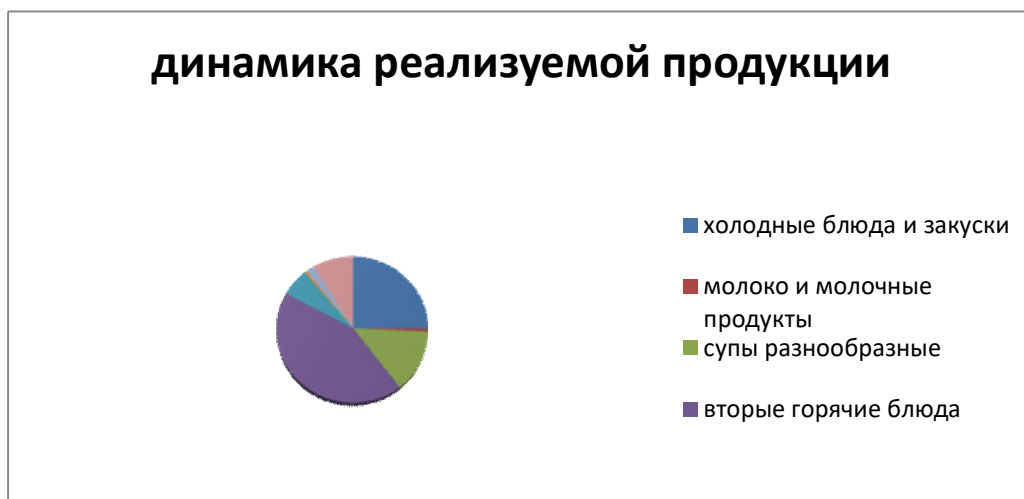


Рисунок 9 - Динамика ассортимента реализуемой продукции

По сравнению с прошлым годом значительно увеличились продажи продукции ресторана, из таблицы видно, очень хорошо, что показатели увеличились на 166%, связано это с открытием новых ресторанов, а также рекламных акций, которые проходят регулярно в компании, разные мероприятия по поводу привлечения новых гостей, расширение своей потребительской аудиторией.

3.3. Анализ организации профессионального развития персонала в ресторане

Профессиональный уровень работников – это основа успешной деятельности любого предприятия. При этом определяющим становится не число работников, а качество их работы.

Научно-технический прогресс существенно влияет на труд всех категорий работников, что в свою очередь, повышает требование к их профессиональной подготовке.

Высокотехнологичному автоматизированному производству требуются высококвалифицированные рабочие нового типа, по уровню необходимых профессиональных знаний приближающиеся к техническим специалистам.

Изм.	Лист	№ докум.	Подпись	Дата

перевода работников, представляющих определенный интерес для предприятия, в удобную для них смену или на участок.

Большое воспитательное значение имеют сплоченность коллектива, умение работать в команде, соблюдение трудовой дисциплины и сложившихся на предприятии традиций.

Одна из таких традиций – проведение конкурсов на звание «Лучший официант», «Лучшая бригада», а также конкурс «Лучший по профессии». Эти конкурсы не только повышают профессиональное мастерство, но и порождают дух соперничества, соревновательности, утверждая потребность углублять знания.

Оценка работы персонала должна включать его аттестацию на основе четких критериев. Это позволяет оценить каждого и предотвратить ошибки в расстановке персонала. Именно на ее основе делаются выводы о целесообразности, сроках, направлениях продвижения работника либо о нецелесообразности последнего.

Таблица 15 - Характеристика аттестации персонала ресторана

Показатель	2012г.(чел)	2013г.(чел)	2014г. (чел)
Среднесписочная численность	25	24	33
Прошли аттестацию	3	1	4
Имеют высшую категорию	5	6	8
Имеют вторую категорию	6	6	10
Имеют первую категорию	4	5	6
Планирование аттестовать	5	5	10

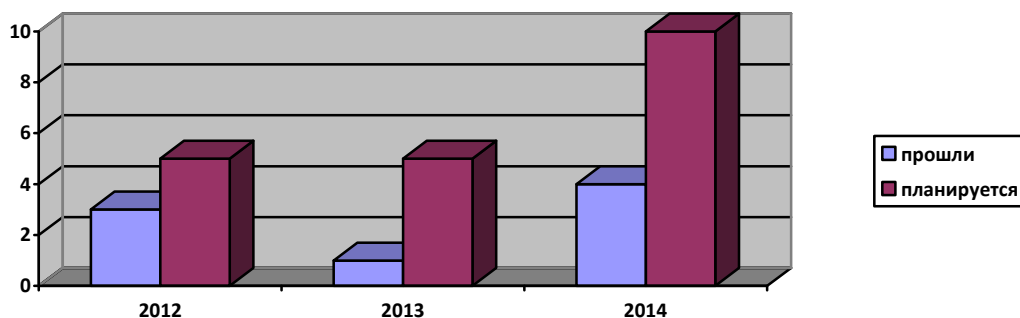


Рисунок 10 – Динамика аттестации сотрудников ресторана

Помимо решения вопроса о продвижении сотрудника или сохранении его в прежней должности, целью аттестации может быть вскрытие резервов повышения эффективности индивидуальной работы,

определение величины

вознаграждения, решение вопроса об объеме, путях и формах повышения квалификации и т.д. в связи с этим непосредственными объектами аттестации становятся: результаты работы сотрудника, отношение к выполнению своих обязанностей, творческий потенциал. Личность человека как таковая оценке не подлежит.

На практике существуют два основных подхода к аттестации. В соответствии с одним ее смысл состоит в контроле за деятельностью работника и ее оценке, имеющим следствием поощрение, наказание, продвижение по службе. Другой подход делает акцент на поиске путей совершенствования работы и самореализации сотрудника.

В первом случае аттестация осуществляется членами экспертной комиссии, в сущности, наделенными судебскими функциями, которые ограничиваются заслушиванием отчета и вынесением «приговора». Во втором случае ее проводит непосредственный руководитель, выступающий, прежде всего, как советник, консультант, пытающийся совместно с подчиненным найти его ошибки, пути их преодоления и решения, стоящих перед ним задач.

Быстрое изменение требований к руководителям и специалистам в условиях современной научно-технической революции требуют, чтобы аттестация в организациях проводилась регулярно - не реже одного раза в три, максимум пять, лет.

По итогам аттестации разрабатывается план мероприятий, и в соответствии с рекомендациями комиссии руководитель может осуществлять кадровые перестановки.

Руководство ресторана стремится подобрать лучших претендентов на вакансии, используя при этом активные источники (училища,

техникум, университет) и пассивные (служба занятости), а также средства массовой информации (реклама на телевидении, в газетах).

Трудно недооценить значение производственного обучения. Международная практика подтверждает прямую зависимость между инвестициями в подготовку кадров и ростом валового внутреннего продукта.

Таблица 16 - Характеристика обучения персонала ресторана

Показатель	2012г.(чел)	2013г.(чел)	2014г. (чел)
Среднесписочная численность	25	24	33
Прошли обучение без отрыва от производства	3	3	4
Прошли курсы повышения квалификации	1	3	9
Прошли дистанционное обучение	-	-	5
Прошли переподготовку	1	2	3

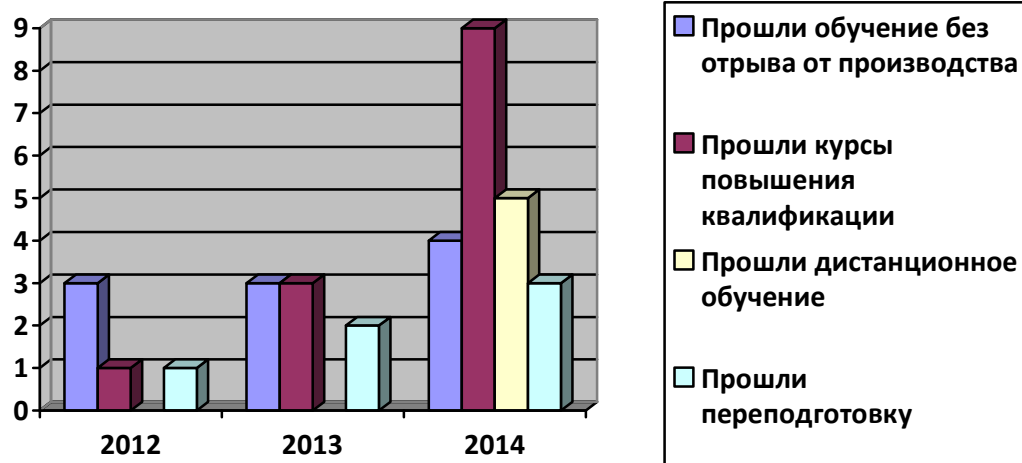


Рисунок 11 – Динамика кадров, прошедших обучение

Внутрифирменное обучение кадров – наиболее эффективный «инструмент» адаптации персонала к процессам, происходящим в технологической, экономической и социальной сферах. Корпоративные программы обучения, с одной стороны, компенсируют недостатки традиционных систем подготовки, а, с другой – создают предпосылки для поддержания конкурентоспособности работников, их опережающего – относительно изменений во внешней среде обучения.

Суть концепции непрерывного образования состоит в постоянной адаптации, периодическом повышении квалификации и переподготовке рабочей силы в течение всей активной трудовой жизни в рамках как формальной, так и неформальной системы образования на основе качественной базовой подготовки. Образовательный процесс должен строиться по восходящей линии таким образом, чтобы каждая

следующая ступень являлась логическим продолжением предыдущей и представляла собой законченный цикл обучения.

Дистанционная система обучения обеспечит качественными знаниями по всему спектру проблем ресторанного бизнеса.

Курсы по повышению квалификации и профессиональной аттестации руководящих работников и специалистов жилищно-коммунального комплекса являются одной из ступеней для профессионального карьерного роста.

Разработана чрезвычайно гибкая система, позволяющая предприятиям, направляющим в учебный центр своих работников, выбрать оптимальный график занятий. Они могут проходить в первой или, наоборот, во второй половине дня; один или два раза в неделю, а могут в зависимости от заявки проводиться в едином компактном временном блоке – ежедневно по 6-8 часов.

Учебный центр способствует широкому обеспечению всех имеющихся специализаций методической литературой.

В связи со стремительным совершенствованием оборудования (включая самые последние зарубежные новинки) на предприятиях отрасли, обеспечивается возможность ознакомления с ними в Учебном центре.

Анализ организации профессионального развития персонала в ресторане позволяет сделать вывод, что профессиональному развитию на данном предприятии не уделяется должного внимания. Повышение квалификации осуществляется только для управленческого персонала, повара, официанты не участвуют в этом процессе.

Единственным положительным моментом можно считать повышение квалификации в порядке профессиональной гигиенической подготовки и аттестации, которая обязательна для должностных лиц и работников организаций, деятельность которых связана с производством, хранением, транспортировкой и реализацией пищевых

продуктов и питьевой воды, бытовым обслуживанием населения.

Профессиональная гигиеническая подготовка осуществляется по дифференцированным программам и методическим материалам, утвержденным Департаментом Государственного санитарно - эпидемиологического надзора Министерства здравоохранения Российской Федерации.

Профессиональная гигиеническая подготовка проводится при приеме на работу и в дальнейшем с периодичностью - 1 раз в 2 года.

Профессиональная гигиеническая подготовка должностных лиц и работников организаций, деятельность которых связана с производством, хранением, транспортировкой и реализацией пищевых продуктов и питьевой воды, бытовым обслуживанием населения, обязательная для лиц, впервые устраивающихся на работу, а также не прошедших очередную аттестацию, проводится:

- по очной форме (6 - 12 - часовые программы);**
- по очно - заочной форме (самостоятельная подготовка по методическим материалам с консультацией специалистов), очная часть программы составляет не менее 4 часов;**
- по заочной форме (самостоятельная подготовка по предлагаемым методическим материалам).**

Профессиональная гигиеническая подготовка обычно проводится либо:

- на базе организаций, имеющих лицензию на образовательную деятельность, осуществляющих профессиональную гигиеническую подготовку и аттестацию указанных выше категорий работников;**
- непосредственно в организациях, деятельность которых связана с производством, хранением, транспортировкой и реализацией пищевых продуктов и питьевой воды, воспитанием и обучением детей, коммунальным и бытовым обслуживанием населения, при условии предоставления помещений и подбора групп однородных профессий (не**

менее десяти человек в группе).

Таким образом следует сделать вывод о том, что директору ресторана следует обратить внимание на профессиональное развитие персонала, разработать программы повышения квалификации технического персонала.

Таблица 17 - Штат сотрудников ресторана «Мастер-Пицца»

Структурное подразделение	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	ФИО	Количество штатных единиц	Количество человек	Примечание	
Общий Новомосковский	Управляющий ресторанным комплексом	Борисоглебская Екатерина Сергеевна	1	1		
	Начальник службы безопасности	Кошелев Валерий Анатольевич	1	1		
	Бухгалтер материальн.	Черепанова Анастасия Александровна	1	1		
	Инспектор по кадрам	Здар Лилия Гамировна	0.5	1	совместитель	
Ресторан Иль-Пицца	Директор	Баулина Светлана Алексеевна	0.9	1	Д/О до 30.12.2010 г.	
	Заместитель директора	Павлов Евгений Александрович	1	1		
	Заместитель директора	Шеметова Любовь Анатольевна	1	1	Д/О до 30.03.2013	
	Заместитель директора	Шевякина Регина Эдуардовна	1	1		
	Су-шеф	Саленко Олеся Александровна	1	1		
	Официант	Шуляева Ирина Анатольевна	1	1		
	Официант	Чалзова Алina Романовна	1	1		
	Официант	Лактюхина Ирина Олеговна	1	1		
	Официант	Кудымичева Анастасия Владимировна	1	1		
	Официант	Букнина Олеся Алексеевна	1	1		
	Официант	Туксая Азжелика Леонидовна	1	1		
	Официант	Дурова Анна Николаевна	1	1		
	Официант	Козина Анастасия Владимировна	1	1		
	Официант	Вакансия		1	0	
	Помощник официанта	Вакансия		1	0	
	Старший повар	Вакансия		1	0	
	Повар	Смирнова Надежда Викторовна		1	1	
	Повар	Ильина Александра Семеновна		1	1	
	Повар	Демьяненко Сергей Андреевич		1	1	
	Повар	Герасимов Михаил Евгеньевич		1	1	
	Повар	Волгин Константин Александрович		1	1	
	Повар	Атрошенко Иван Михайлович		1	1	
	Повар	Гурова Ольга Сергеевна		1	1	Д/О до 24.12.2011
	Повар	Молдиренко Екатерина Викторовна		1	1	Д/О до 02.07.2011
	Повар	Салонина Анна Даниловна		1	1	Д/О до 18.08.2012
	Стажер повар	Каландарова Наталья Александровна		1	1	Д/О до 04.04.2012
	Бармен	Шасков Дмитрий Игоревич		1	1	
	Бармен	Сгулак Ирина Олеговна		0.5	1	
Бармен	Букнина Олеся Алексеевна		0.1		совместитель	
Бармен	Дурова Анна Николаевна		0.5		совместитель	
Кладовщик-оператор	Макарова Ольга Николаевна		0.5	1	совместитель	
Работник кухни	Минцова Татьяна Владимировна		1	1		
Работник кухни	Ярцева Любовь Константиновна		1	1		
Работничий	Баранов Андрей Алексеевич		0.5	1		
Итого			34.50	33		

4 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА РЕСТОРАНА «МАСТЕР-ПИЦЦА»

4.1 Разработка системы организации профессионального развития персонала в ресторане «Мастер-Пицца»

По результатам исследования профессионального развития персонала в организации нами были выявлены следующие недостатки:

- отсутствует комплексный документ, регламентирующий организацию профессионального развития в части организации работы по обучению всех категорий персонала;

- отсутствуют четкие критерии оценки персонала при отборе в кадровый резерв и выдвижении на конкретную должность;

- отсутствуют документы, регламентирующие профессиональное развитие персонала в части кадрового резерва.

Руководство организации должно планировать потребность в обучении персонала наряду с расчетом потребности в персонале и планированием карьеры.

Для мотивирования сотрудников к тому, чтобы они непрерывно получали образование, руководство организации должно не только предоставлять им дополнительное время и возможность обучения, но и должным образом оценивать повышение ими профессионального мастерства по результатам аттестации, обеспечивая перспективу должностного и профессионального роста.

В современных условиях процесс обучения постоянно совершенствуется и не ограничивается такими формами, как специальные курсы.

Современные методы обучения определяются конкретной ситуацией.

Таблица 18 - Методы обучения персонала

Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
Подготовка к организационным нововведениям (инновациям)	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций

Следует внимательно отнестись к возможностям системы дистанционного обучения, в первую очередь для руководителей. Сегодня нельзя не учитывать условия, в которых проходит реформирование отрасли. С одной стороны, из-за несовершенства законодательства правила ведения бизнеса постоянно меняются, а с другой – предприятия и организации ресторанного бизнеса, не в состоянии преодолеть свою разобщенность. Поэтому их руководителям нелегко разобраться в происходящих ныне процессах. Поэтому польза для специалистов от курса повышения квалификации, прочитанного им непосредственными разработчиками нормативно-правовых документов, опытными аналитиками и юристами просто огромна.

Дистанционная система обучения обеспечит качественными знаниями по всему спектру проблем руководителей и сотрудников ресторанов.

Таким образом, следует сделать вывод:

На сегодняшний день имеются различные варианты повышения квалификации сотрудниками ресторана «Мастер-Пицца», которые не используются руководством предприятия.

Необходимо предусмотреть такие варианты как: наставничество, ученичество, передача опыта старшими и более квалифицированными сотрудниками молодым.

Для внесения предложений повышения квалификации работников ресторана «Мастер-Пицца» необходимо сделать заявку на базе существующих учебных центров или учебных заведений системы профтехобразования.

При планировании и утверждении тарифов на услуги в ресторане следует учесть в них и расходы на профессиональное развитие и повышение квалификации персонала.

4.2 Мероприятия по внедрению проекта

Профессиональное обучение на предприятии – сложный процесс, состоящий из нескольких этапов.

На первом этапе определяется потребность в развитии персонала. Для этого проводится аттестация и разрабатываются индивидуальные планы развития.

На втором этапе формируется бюджет обучения. Учитывая тот факт, что предприятие испытывает финансовые трудности, для обучения персонала, а прежде всего рабочих, нужно постараться привлечь средства местного бюджета.

На третьем этапе определяются цели обучения, а именно:

- поддержание необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- сохранение и развитие профессионального потенциала предприятия;
- повышение конкурентоспособности продукции предприятия на основе распространения знаний и опыта применения персоналом современной технологии;

- создание условий для профессионального роста, самореализации работников на основе повышения мотивации к труду, использования новейших программ, средств и техники обучения.

На четвертом этапе определяется содержание программ и осуществляется выбор методов обучения.

При формировании программ в зависимости от поставленных целей обучения можно выделить два вида производственного обучения:

- обучение без конкретной специализации, т.е. получение каких-либо профессиональных знаний независимо от уровня квалификации обучающихся;

- обучение с конкретной специализацией, когда кроме основной профессии предусматривается специализация по определенным направлениям и проблемам.

Конкретные программы обучения, а также формы и сроки обучения определяются службой управления персоналом по согласованию как с руководителем, так и с самими обучающимися.

На пятом этапе осуществляется само профессиональное обучение, которое может проходить как на рабочем месте, так и в учебном заведении.

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Обучение на рабочем месте достаточно распространенный, дешевый и доступный вид обучения.

Однако более качественным является обучение вне рабочего места, в учебном заведении. Этот вид обучения предусматривает наряду с такими традиционными методами обучения, как лекции и семинары, все более широкое применение активных методов обучения: деловых игр, инсценированных ситуаций, моделирования и др.

Наряду с перечисленными видами обучения существует и самостоятельное обучение. Оно может быть организовано как экстернат, как заочное или дистанционное обучение.

Завершающим этапом процесса профессионального обучения является приобретение новых знаний и навыков. При этом для оценки эффективности профессионального обучения крайне важно сопоставить потребность в развитии персонала, выявленную на первом этапе процесса профессионального обучения, с полученными в результате обучения новыми знаниями и навыками. Обучение считается эффективным, если полученные знания соответствуют тем потребностям, которые были определены на первом этапе.

Однако полученные знания со временем устаревают, поэтому в современных организациях серьезное внимание уделяется повышению квалификации, а в необходимых случаях и переквалификация работников.

В области переподготовки и повышения квалификации персонала на предприятии обычно ставятся те же задачи, что и при подготовке персонала. К числу таких задач обычно относятся:

- выработка стратегии развития кадров;
- определение потребности в развитии конкретных категорий и групп работников;
- выбор форм и методов обучения персонала;
- программно-методическое и материально-техническое обеспечение процесса обучения;
- изыскание средств для обучения персонала.

Подготовка кадров подразумевает обучение людей, которые ранее не имели профессии. Переподготовка рабочих кадров означает, как правило, освоение рабочими новых профессий.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между обучением и переподготовкой нет. Однако некоторые особенности в переподготовке кадров на предприятии все же существуют. Эти особенности связаны прежде всего с контингентом рабочих. Переподготовку проходят, как правило, рабочие старших и средних возрастов, проработавшие часто весьма продолжительное время на предприятии по определенной профессии, что накладывает отпечаток на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень этого контингента рабочих: низкий уровень среднего образования и давность лет его получения.

Управление процессом переподготовки рабочих предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выбора программы и методов обучения.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по каким профессиям следует обучать рабочих.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

Повышение квалификации кадров направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков и рост мастерства по имеющийся у работника профессии. Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели уже обладают определенными знаниями и навыками практического выполнения работ и могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно те знания, которые им необходимы для производственной деятельности.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии.

Эффективность подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров определяется разными факторами. Среди них большое значение имеют понимание целей обучения, поощрение обучающихся, практическая направленность обучения, его этапность, создание среды обучения.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что подготовка, переподготовка и повышение квалификации должны быть увязаны с перспективами развития и целями предприятия, профессионально-квалификационным продвижением работников, а также со стимулированием и мотивацией их трудовой деятельности.

4.2.1 Мероприятия по мотивации персонала

Для улучшения качества работы сотрудников, поднятия выручки, уровня обслуживания, сотрудников необходимо мотивировать.

Предлагается несколько видов мотивации персонала:

- Скидка на все меню «Мастер-Пицца» 50%- дается сотрудникам отработавших в компании более года.
- Скидка на все меню «Мастер-Пицца» 20% -дается сотрудникам, отработавшим в компании более шести месяцев.
- Премия в размере 10% к окладу по итогам работы за три месяца.
- 13-ый оклад по итогам работы за год.
- Отдых в санаториях России за счет предприятия сотрудникам отработавших в компании более 1,5 лет.

В каждой компании работодатель обязан мотивировать своих сотрудников, для успешной и процветающей работы предприятия.

4.2.2 Мероприятия по выездному обслуживанию

Предлагается в ресторане «Мастер-Пицца» внедрить выездное ресторанное обслуживание, оно может работать в нескольких направлениях. Это фуршеты и банкеты (отличаются друг от друга тем, что на фуршете едят стоя, а на банкете – сидя за столом), небольшие кофе-брейки (перерывы во время пресс-конференций) и барбекю (шашлык с выездом на природу).

Работа с клиентом должна начинаться с выяснения числа приглашённых и типа мероприятия - будет ли это небольшой фуршет, длительное застолье или неформальная вечеринка на берегу реки. Следующий этап - составление меню. Здесь можно ограничиться предложенными вариантами, а можно, проявив творческий порыв, выбрать блюда и напитки исходя из собственного желания и вкуса.

Необходимо также выяснить, кто именно будет присутствовать на данном мероприятии - мужчины или женщины - и каков их средний возраст. От этого обстоятельства во многом зависит, какое меню предложить заказчику.

Необходимо также предложить клиенту и организацию праздничной программы.

4.3 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

4.3.1 Расчет эффективности мероприятия по расширению ассортимента

Расчеты эффективности мероприятий данного направления предусматривают определение возможного прироста объема реализации услуг, работ, продукции и прироста вследствие этого прибыли предприятия.

Прирост объема реализации услуг, работ, продукции рассчитывается по формуле:

$$\Delta V = \sum_{i=1}^n C_i \times O_i, \quad (1)$$

где C_i - цена единицы вновь вводимой услуги, работы, продукции после проведения мероприятий (в проектируемом периоде), руб.;

O_i - объем нового вида услуг, работ, продукции в проектируемом периоде в натуральном выражении, ед;

n - количество вновь вводимых услуг, работ, продукции.

Прирост прибыли за счет увеличения объема реализации услуг, работ, продукции определяется по формуле:

$$\Delta \Pi = \Delta V \times \Pi_p \quad (2)$$

где Π_p - прибыль на 1 рубль реализации услуг.

Если внедрение мероприятий требует единовременных текущих затрат, то текущий (годовой) экономический эффект определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_T = \Delta \Pi - \mathcal{Z}_T, \quad (3)$$

где \mathcal{Z}_T - текущие годовые затраты на проведение мероприятий.

Таблица 19 - Исходные данные

Наименование блюд	Планируемое количество блюд Порц.	Цена блюда, руб.	Прибыль на 1 рубль услуг, руб.
1.Ризотто	2500	190	0,25
2. Капрезе	2000	220	0,15
3. Лазанья	1300	280	0,2
4. Фетучини	1500	210	0,12

Прирост объема реализации услуг составит:

$$\Delta V = 190 \times 2500 + 220 \times 2000 + 280 \times 1300 + 210 \times 1500 = 1594000,0 \text{ руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta \Pi = 190 \times 2500 \times 0,25 + 220 \times 2000 \times 0,15 + 280 \times 1300 \times 0,2 + 210 \times 1500 \times 0,12 = 295350,0 \text{ руб.}$$

Из расчета видно, что прирост прибыли составит 295350,0 рублей это не плохой показатель для предложенного мероприятия.

4.3.2 Расчет эффективности от реализации рекламных мероприятий

Эффективность мероприятий данного направления проявляется в увеличении объема реализации продукции или услуг (объема продаж) и получении дополнительной прибыли.

Прирост объема реализации продукции, можно определить по формуле:

$$\Delta V = \frac{V_{\text{ср.дн.}} \times \beta \times D}{100}, \quad (4)$$

где $V_{\text{ср.дн.}}$ - среднедневной объем выручки до рекламного периода, руб.;

β - относительный прирост среднедневного объема выручки за рекламный период в сравнении с дорекламным периодом, %;

D - количество дней учета объема выручки в рекламном периоде.

Прирост прибыли можно рассчитать по формуле:

$$\Delta \Pi = \Delta V \times \Pi_p, \quad (5)$$

где Π_p - прибыль на 1 рубль выручки от реализации продукции, услуг.

Текущий (годовой) экономический эффект от проведения рекламных мероприятий определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_T = \Delta \Pi - \mathcal{Z}_T, \quad (6)$$

где \mathcal{Z}_T - текущие затраты на проведение рекламных мероприятий, руб.

Можно рассчитать рентабельность рекламирования товаров по формуле:

$$P_{\text{рекл}} = \frac{\Delta \Pi}{\mathcal{Z}_p} \times 100 \quad (7)$$

Таблица 20 - Исходные данные

Показатели	Единица измерения	Величина показателя
Среднедневной объем выручки до рекламного периода	тыс. руб.	13410,55
Относительный процент прироста среднедневной выручки	%	1,03%
Количество дней учета объема выручки в рекламный период	дни	365
Прибыль на один рубль реализации продукции	руб.	0,19
Затраты на рекламу	Тыс.руб.	86,9

Дополнительный объем выручки составит:

$$\Delta V = 13410,55 \times 1,03 \times 365 = 5041696,27 \text{ тыс.руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta \Pi = 0,19 \times 5041696 = 957922,29 \text{ тыс.руб.}$$

Текущий (годовой) экономический эффект составит:

$$\mathcal{E} = 957922,29 - 86,9 = 957835,39 \text{ тыс.руб.}$$

4.3.3 Расчет экономической эффективности мероприятий по совершенствованию ценовой политики

Ценовая политика является очень важной частью общей стратегии предприятия, так как влияет на величину выручки и прибыли, жизнеспособность предприятия, а также на структуру производства, долю фирмы на рынке.

Цена является важным инструментом маркетинга предприятия и действует в тесной взаимосвязи с другими его элементами.

Совершенствование ценовой политики обычно связано с введением систем скидок на продукцию, работы, услуги предприятия. Данный шаг не требует дополнительных затрат и способствует увеличению физических объемов производства и реализации и, в конечном итоге, приросту прибыли.

Таблица 21 - Расчет дополнительного объема реализации работ, услуг, продукции за счет внедрения системы скидок

Наименование товаров	Величина скидки	Количество единиц (порц.)		Цена единицы продукции руб.		Объем реализации, тыс. руб.		Изм. Объем реал. +, -
		до провед. мер.	после провед. мер.	до провед. мер. (без.скид)	после провед. мер. (со скид)	до провед. мер.	после провед. мер.	
Салаты	10%	800	950	240	216	192	205,2	+13,2
Горячие блюда	15%	6400	7500	280	238	1792	1785	-7
Десерты	15%	1200	1500	120	102	144	153	+9
Напитки	20%	7200	8400	80	64	576	537,6	-38,4
Итого						2704	2680,8	-23,20
Прибыль на 1 рубль реализации								0,19

$$\Delta\Pi = \Pi_{p1} \times \Delta V = 0,19 \times 23,2 = 4,4 \text{ тыс.руб.}$$

Однако, на ценовую политику предприятия влияет множество факторов, таких как объем товарного рынка, эластичность спроса, затраты и другие факторы. Поэтому размеры скидок должны быть обоснованы экономическими расчетами.

4.3.4 Расчет экономической эффективности мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала в ООО «Мастер-Пицца»

При оценке экономической эффективности проектов совершенствования системы управления персоналом и принятия решения об экономической целесообразности их осуществления используются показатели эффекта и эффективности.

Экономический эффект от реализации проектных мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом может быть получен:

- в сфере управления - от сокращения аппарата управления, от улучшения организации труда персонала, сокращения трудоемкости обработки информации и т.п.

- в сфере производства - за счет снижения себестоимости продукции, повышения производительности труда, снижения сверхурочных часов и т.п.

- в сфере эксплуатации продукции (услуг) - за счет уменьшения текущих издержек по использованию продукции (удельных расходов на ремонт, расход горючего и т.п.).

Реализация мероприятий по совершенствованию системы и технологии управления персоналом, направленных на повышение качества персонала (через обучение, тренинги, другие мероприятия) и повышение качества трудовой жизни, дает значительную экономию предприятию. Экономия может быть получена за счет снижения текучести кадров, прироста объема производства, прироста норм выработки, сокращения производственного травматизма, снижения расходов сырья и материалов и т.д.

Проведем стоимостную оценку результатов от реализации мероприятий. Для этого посчитаем экономию за счет снижения текучести рабочей силы:

$$Эс = \sum_{n=1}^n P_T (1 - K_{T2} / K_{T1}), \quad (4.1)$$

где $\sum_{n=1}^n P_T$ - среднегодовой ущерб от текучести кадров;

K_{T2} - ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по НОТ или мероприятий, направленных на снижение текучести, повышении лояльности работников предприятию, улучшение отношения к труду;

K_{T1} - фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии, n - количество видов ущерба.

Для определения среднегодового ущерба от текучести кадров проведем расчет затрат:

$P_{т1}$ - ущерб от недополучения продукции, когда работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» 2 недели;

$P_{т2}$ - ущерб от недополучения продукции от новичков;

$P_{т4}$ - дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию.

$$P_{т1} = \text{СДП} \times У \times Д \times E_y, \quad (4.2)$$

где СДП - средневзвешенная производительность одного работника;

У - количество увольняющихся работников за год;

Д - количество дней, которые работник «дорабатывает» до увольнения;

E_y - процент выполняемой работы.

$$\text{СДП} = V / П / \text{ССЧ}, \quad (4.3)$$

где V - объем продаж за год;

П - количество рабочих дней в году;

ССЧ - среднесписочная численность.

$$\text{СДП} = 55626 / 350 / 33 = 4816 \text{ руб.}$$

$$P_{т1} = 4816 \times 14 \times 14 \times 30\% = 283,2 \text{ тыс. руб.}$$

$$P_{т2} = \text{СДП} \times Н \times А \times E_n, \quad (4.4)$$

где Н - количество новичков;

А - количество дней адаптации;

E_n - процент выполняемой работы новичками.

$$P_{т2} = 4816 \times 19 \times 14 \times 30\% = 384,3 \text{ тыс. руб.}$$

$$P_{т4} = \text{ЗИ} \times \text{НВ} \times У, \quad (4.5)$$

Где ЗИ - среднегодовая стоимость одного часа работы инспектора по кадрам;

НВ - норма времени на оформление документов на увольнение и прием в организации;

У - количество увольняющихся работников.

$$P_{т4} = 85,5 \times 1,3 \times 14 = 1,56 \text{ тыс. руб.}$$

$$\sum_{i=1}^n P_{тi} = P_{т1} + P_{т2} + P_{т4}, \quad (4.6)$$

$$\sum_{ni=1} P_T = 283,2 + 384,3 + 1,56 = 669,06 \text{ тыс. руб.}$$

Посчитав эти показатели, можно рассчитать экономию за счет снижения текучести рабочей силы:

$$\mathcal{E}_c = 669,06 \times (1 - 33,0\% / 42,0\%) = 1063,8 \text{ тыс.руб.}$$

При оценке экономической эффективности на совершенствование мотивации трудовой деятельности работников организации будут учитываться единовременные и текущие затраты на данные мероприятия:

$$K = K_y + Z_y, \quad (4.7)$$

где K_y - единовременные затраты на совершенствование управления персоналом;

Z_y - годовые текущие затраты.

Таблица 22 - Структура затрат на внедрение проекта

Текущие затраты	Затраты, тыс.руб.	Единовременные затраты	Затраты, тыс. руб.
1. Затраты на заработную плату менеджеров по обучению;	244	Создание методической базы	12
2. Отчисление на социальное страхование;	64	Обучение менеджера по развитию персонала	32
3. Канцелярские и типографские расходы;	95		
4. Почтово-телеграфные и телефонные разговоры	20,4		
Всего	423,4	Всего	44

$$K = 423,4 + 44 = 467,4 \text{ тыс. руб.}$$

Далее, для расчета годового экономического эффекта полученные затраты необходимо вычесть из экономических результатов по данному проекту:

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_c - K \quad (4.8)$$

$$\mathcal{E} = 1063,8 - 467,4 = 596,4 \text{ тыс. руб.}$$

Так как экономический эффект положителен, проект можно считать экономически целесообразным.

Оценка эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность проекта проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);

- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;

- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда общие экономические результаты организации позволяют предоставить эти стимулы. С другой стороны, высоких результатов от сотрудников, следовательно, и экономической эффективности в целом для предприятия, можно добиться только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Экономический эффект от предложенных и разработанных мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала в ООО «Мастер-Пицца» представлен в таблице 23.

Таблица 23 - Экономический эффект от мероприятий

Мероприятия	Эффект
1. Повышение квалификации персонала	Повышение мастерства работников, и как следствие рост прибыли за счет обслуживания
2. Мотивация персонала	Предоставление персоналу скидок 20% и 50% на обеды, установление премий по итогам работы, отдых в санаториях за счет предприятия
3. Выездное обслуживание	Повышение конкурентоспособности ресторана, увеличение прибыли
4. Расширение ассортимента блюд	295,35 тыс. рублей
5. Реализация рекламных мероприятий	13725,4 тыс.рублей
6. Повышение качества персонала	596,4 тыс.рублей
Итого:	14617,15 тыс.рублей

Таким образом, при условии внедрения всех разработанных мероприятий у организации есть реальная возможность получить экономический эффект в сумме 14617,15 тысяч рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности применения изученных мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала к решению проблем ресторана «Мастер-Пицца». Цели и задачи выпускной квалификационной работы определили ее структуру и внутреннюю логику.

Работа включает такие разделы, как введение, основная часть, состоящая из трёх глав, заключение и библиографию. Теоретической базой исследования послужила обширная финансово-экономическая литература, отечественные монографии, периодические издания, справочная литература, а также база данных глобальной сети Internet. Нормативная и методологическая база исследования – современное российское законодательство и нормативно-правовые акты, затрагивающие отношения в жилищно-коммунальной сфере экономики Российской Федерации.

Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Работая в организации, сотрудник постоянно должен совершенствовать свое образование, осваивая теоретическую часть профессии и приобретая практические навыки. Посредством обучения развивается трудовой потенциал персонала.

В заключение работы, в соответствии с целью исследования которой являлось совершенствование системы развития персонала, следует сделать такие выводы:

Обучение персонала является одним из важнейших источников повышения эффективности работы организации, её устойчивости и конкурентоспособности в рыночных условиях, позволяет более эффективно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, является эффективным инструментом повышения мотивации персонала. Постоянные изменения на рынке требуют постоянного повышения

профессиональной подготовки персонала, а также четкой организованной работы по обучению и оценки его эффективности.

Развитие персонала является одним из важнейших направлений деятельности по управлению персоналом и факторов успешной деятельности производства. При этом инвестирование в развитие кадров в некоторых случаях играет большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей. Обучение и повышение квалификации повышает приверженность персонала своей организации, способствует снижению текучести кадров, повышает способность персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям, позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения.

Только комплексный подход к обучению позволяет значительно повысить эффективность проведенного обучения, а также производительность в организации для этого были рассмотрены основные методики обучения - методы обучения на рабочем месте, методы активного обучения, традиционные методы, методы повышения эффективности обучения, а также методики оценки эффективности проведенного обучения. Проведения разовых тренингов недостаточно, для достижения устойчивых изменений в профессиональной деятельности или поведения работников. Долгосрочный эффект может дать только систематическое и системное проведение обучения.

Тренинг может дать положительный эффект только в случае правильно поставленной цели обучения, необходимо обучать именно тех сотрудников, которые нуждаются в обучении и тем навыкам которые необходимы ему для повышения эффективности работы.

Хорошо организованное обучение позволяет провести диагностику сильных и слабых сторон организации, увидеть ее скрытые резервы и нереализованный потенциал сотрудников. Правильно проведенное обучение

повышает мотивацию работников, эффективность индивидуальной и групповой работы, позволяет новым работникам ускорить адаптацию в организации, узнать специфику работы, вновь принятым работникам дает возможность быстрее приобрести навыки и знания, необходимые для продвижения.

На основании проведенного анализа выявлено отсутствие планирования обучения в ресторане «Мастер-Пицца» решение по обучению и повышению квалификации носят ситуативный характер. Хаотичность проведения обучения отрицательно сказывается на его эффективности. В процессе анализа сформирована общая схема системы обучения и ее компоненты. В организации предлагается ввести систематическое проведение тренингов. Внедрение внутренней системы обучения – наставничества, обеспечит передачу навыков и знаний новым сотрудникам непосредственно на рабочем месте.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ// Собрание законодательства Российской Федерации от 7 января 2002 г. (Часть I), N 1, ст. 3.
2. Абросимов Д.В. Управление персоналом: экономический аспект. – М.: Финансы и статистика, 2011. – С. 24-27.
3. Барышева А.В. Как сделать персонал ориентированным на клиента.// Управление персоналом. - 2014. - №8. - С. 46-48.
4. Белкин Е.В. Человеческий фактор общественного производства. - М.: Мысль, 2012.- 174 с.
5. Бирюзкова И. В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие. М., 2010. С. 264.
6. Буслинский В.А. Диалектика превращения труда в первую жизненную потребность. - М.: Научная мысль, 2010. - 320 с.
7. Вакунин С.И. Мотивация рублем: за и против.// Социс. – 2015. - №8. – С. 46-49.
8. Васильев И.А., Магомед-Эмиров М.Ш. Мотивация и контроль за действием. - М., Изд-во МГУ, 2009. - 144 с.
9. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для ВУЗов./ Под ред. О.С. Виханского. - М.: Новая эра, 2006. – 492 с.
10. Войстков М.У. Активизация трудовой деятельности в новых условиях хозяйствования.// Социс. – 2015. - №9. – С. 13-18.
11. Воспроизводство рабочей силы и повышение эффективности использования трудовых ресурсов./ Под ред. Ф.М. Волкова. - М.: Наука и управление, 2006. - 279 с.
12. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. М., 2010, С. 341.
13. Егоршин А. П. Управление персоналом. М., 2010. С. 524.

14. Иванцевич Дж., Лобанов А. Человеческие ресурсы управления. М., 2012, С. 389.
15. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. М., 2006. С. 637.
16. Королевский М.И. Поиск и отбор персонала. М., 2012. С. 254.
17. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала. 2015. -№12 С. 39-42.
18. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. Новосибирск., 2013. С. 312.
19. Организация работы по обучению персонала//Управление персоналом. – 2014. - №1. – С. 56-63
20. Основы научной организации труда на предприятии: Учебное пособие для высшей школы. Под ред. Н.А. Полякова. – М.: Профиздат, 2014 г., 275 стр.
21. Отбор персонала и управление человеческими ресурсами организации/Магура М,И.// Управление персоналом. 2014. №7. С.40-49.
22. Плешин Ю.И. Управление персоналом. СПб., 2015, С. 451.
23. Погодина Г.В. К благонадежности через обучение//Справочник по управлению персоналом. – 2015. - №10. – С. 84-90
24. Погодина Г.В., Дмитриев Г.В. Обучение персонала при внедрении новых технологий//Справочник по управлению персоналом. – 2015. - №7. – С. 50-58
25. Проблемы организации. Нормирование и производительность труда. Материалы круглого стола. — М.: НИИ труда, 2010. – 118 с.
26. Розанова В. А. Психология управления. М., 2007. С. 400.
27. Савина Е.П. Искусство планировать развитие персонала//Справочник по управлению персоналом. – 2011. – №1
28. Сенченко И.Т. Повышение квалификации рабочих на производстве. – М.:Педагогика 2012г. 112стр.

29. Тараненко В.А. Управление персоналом, корпоративный мониторинг, психодиагностика: Тесты для отбора персонала. – К., 2015. С. 236.
30. Терещук Н.И. Как сделать процесс обучения эффективным//Справочник по управлению персоналом. – 2015. - №4. – С. 62-72
31. Травин В.В., Дятлов В.А. «Основы кадрового менеджмента». М., 2013. С. 456.
32. Управление персоналом./ Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л., М., 2011, С. 237-242.
33. Формы и методы обучения рабочих на предприятии: Методическое пособие для преподавателей теоретического обучения под ред. М.М. Сибирякова. – Свердловск, 2012 г., 115 стр.
34. Ховард К.,Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства./Учебное пособие. – М.:ИНФРА-М, 2014 г. 224стр.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(обязательное)

Показатели финансово-хозяйственной деятельности «Мастер-Пицца»

Таблица А1 - Показатели финансово-хозяйственной деятельности
ресторана «Мастер-Пицца»

Показатели	2012г.	2013г.	2014г.	Изменение (+,-)		Темп роста, %
				2013/2012	2014/2013	
Оборот торговли, тыс. руб.	35653	37212	55626	1559	18414	149,48
Валовая прибыль						
– в сумме, тыс. руб.	6959	7252	12996	293	5744	179,21
– удельный вес в обороте торговли, %	19,01	19,49	23,36	0,48	3,87	
Прибыль от продаж						
– в сумме, тыс. руб.	4553	4769	10039	216	5270	210,51
– удельный вес в обороте торговли, %	12,09	12,82	18,05	0,73	5,23	
Численность персонала, чел	25,00	24,00	33,00	-1,00	9,00	157,14
Производительность труда 1 работника	2689,00	2658,00	2528,45	31,00	-129,55	95,13
Прочие расходы	112	123	179	11,00	56,00	145,53
Прибыль до налогообложения						
– в сумме, тыс. руб.	3896	4646	9860	750	5214	212,23
– удельный вес в обороте торговли, %	12,06	12,49	17,73	0,43	5,24	
Чистая прибыль						
– в сумме, тыс. руб.	3116,8	3716,8	7888	600,0	4171,2	212,23
– удельный вес в обороте торговли, %	9,65	9,99	14,18	0,34	4,19	
Издержки обращения						
– в сумме, тыс. руб.	2406	2483	2957	77	474	119,09
– удельный вес в обороте торговли, %	6,01	6,67	5,32	0,66	-1,36	

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
(обязательное)

Динамика движения персонала «Мастер-Пицца»

Таблица Б1 - Динамика движения персонала ресторана «Мастер-Пицца»

Категории персонала	2012г.	2013г.	2014г.	Изменение, +/-	
	кол-во, чел.			2013/2012	2014/2013
Среднесписочная численность персонала	25	24	33	+1	+9
Руководители	2	2	3	-	+1
Официанты	6	6	9	-	+3
Повара	5	6	9	+1	+3
Бармены	1	1	3	-	+2
Остальные вспомогательные рабочие	11	9	9	-3	-

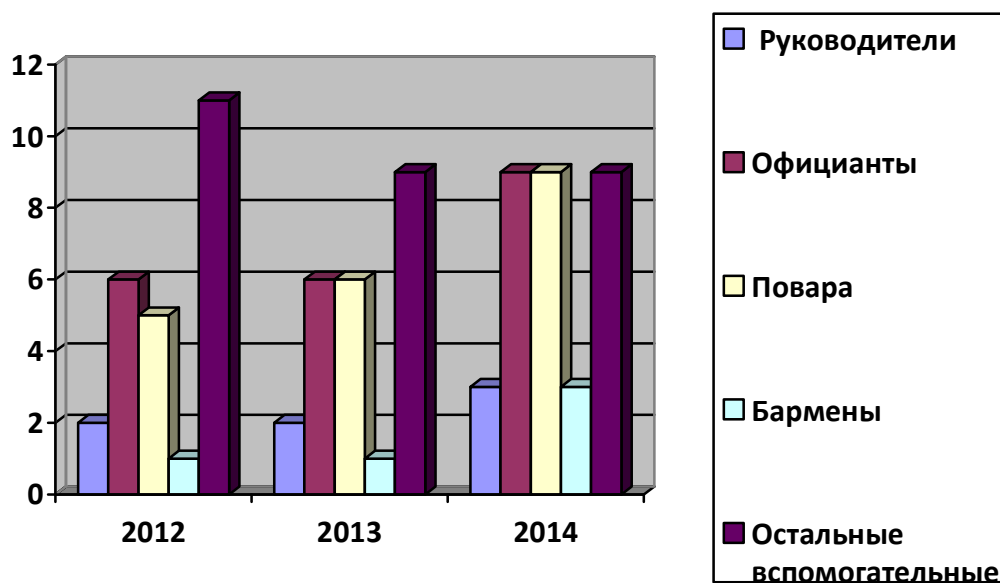


Рисунок Б1 – Динамика трудовых ресурсов

ПРИЛОЖЕНИЕ В
(обязательное)

Структура персонала ресторана по возрасту

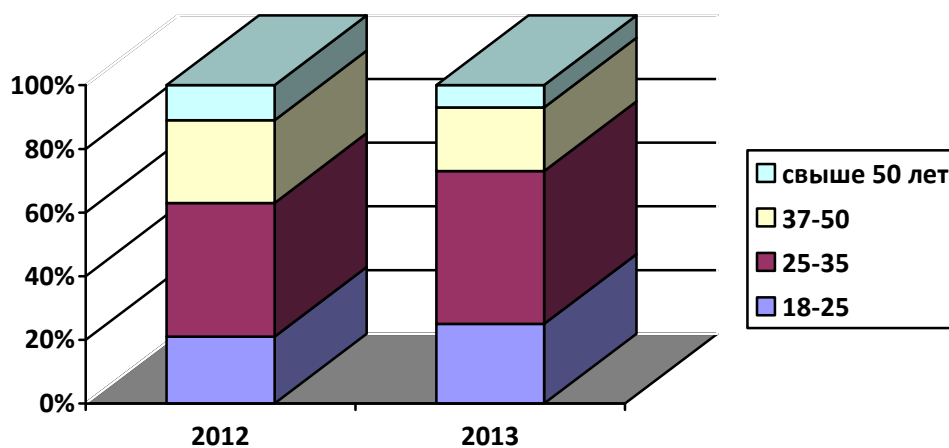


Рисунок В1 – Структура персонала ресторана «Мастер-Пицца» по возрасту

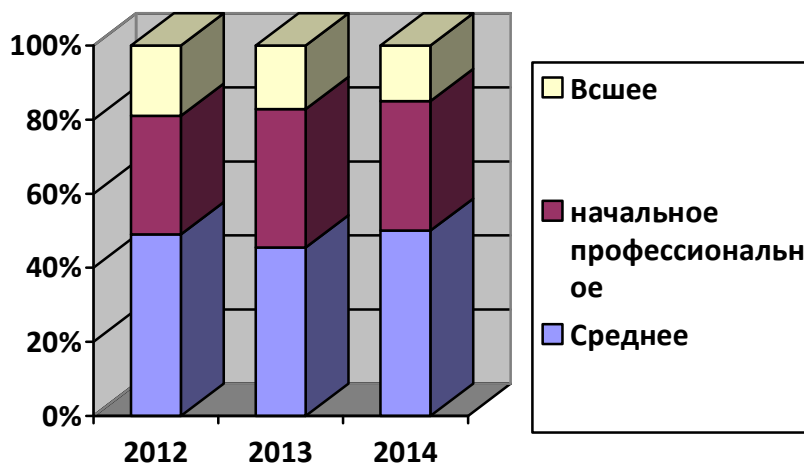


Рисунок В2 - Состав персонала по уровню образования

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
(обязательное)

Характеристика аттестации персонала ресторана

Таблица Г1 - Характеристика аттестации персонала ресторана

Показатель	2012г.(чел)	2013г.(чел)	2014г. (чел)
Среднесписочная численность	25	24	33
Прошли аттестацию	3	1	4
Имеют высшую категорию	5	6	8
Имеют вторую категорию	6	6	10
Имеют первую категорию	4	5	6
Планирование аттестовать	5	5	10

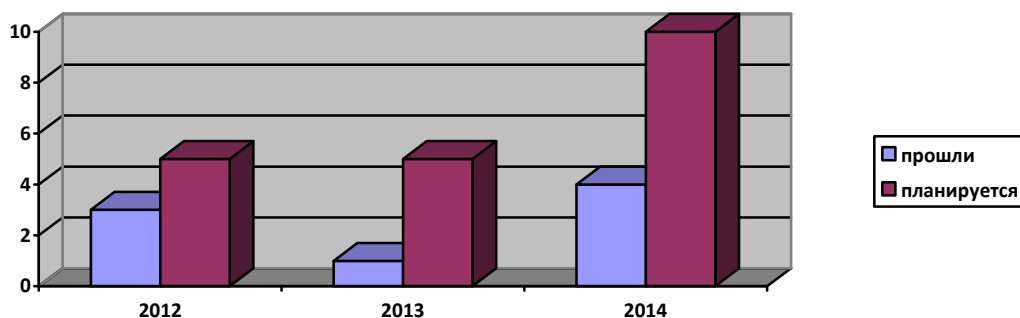


Рисунок Г1 – Динамика аттестации сотрудников ресторана

ПРИЛОЖЕНИЕ Е
(обязательное)

Методы обучения персонала

Таблица Е1 - Методы обучения персонала

Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
Подготовка к организационным нововведениям (инновациям)	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж
(обязательное)

Мероприятия по улучшению системы управления персоналом

Таблица Ж1 - Мероприятия по улучшению системы управления персоналом
ресторана «Мастер-Пицца»

Мероприятия	Эффект
1. Повышение квалификации персонала	Повышение мастерства работников, и как следствие рост прибыли за счет обслуживания
2. Мотивация персонала	Предоставление персоналу скидок 20% и 50% на обеды, установление премий по итогам работы, отдых в санаториях за счет предприятия
3. Выездное обслуживание	Повышение конкурентоспособности ресторана, увеличение прибыли
4. Расширение ассортимента блюд	295,35 тыс. рублей
5. Реализация рекламных мероприятий	13725,4 тыс.рублей
6. Повышение качества персонала	596,4 тыс.рублей
Итого:	14617,15 тыс.рублей