

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере АО «Фуд-Сервис»)»

Студент

А.О. Буйлова

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель

С.Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

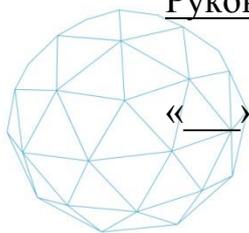
Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

«    » \_\_\_\_\_ 20   г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Буйлова А.О.

Тема работы: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере АО «Фуд-Сервис»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент Данилова С.Ю.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации.

Объект исследования – АО «Фуд-Сервис», основным видом деятельности, которого является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Предмет исследования – система управления персоналом организации.

Методы исследования – анализ, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

Управление персоналом можно рассматривать как процесс комплексного обеспечения хозяйственной деятельности, который основан на сочетании совокупности принципов, форм, методов, приемов и средств управления персоналом, применяемых для достижения целей организации.

Во второй главе был проведен анализ структуры персонала и системы управления персоналом АО «Фуд-Сервис» за 2016-2018 г.г. В третьей главе были предложены мероприятия по оптимизации системы управления персоналом.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 2.3, 3.1 и приложения могут быть использованы специалистами АО «Фуд-Сервис».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 39 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 71 страница машинописного текста, в том числе таблиц - 8, рисунков – 15.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления персоналом.....	6
1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом на предприятии ....	6
1.2 Технологии подбора, отбора и мотивации персонала.....	10
2 Анализ структуры персонала АО «Фуд-сервис» за 2017-2018 гг. ....	17
2.1 Краткая характеристика деятельности предприятия.....	17
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	23
3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом для АО «Фуд-Сервис» .....	36
3.1. Оптимизация системы управления персоналом в организации.....	36
3.2. Реализация корпоративной социальной политики (страхование жизни)	43
Заключение .....	59
Список используемой литературы .....	63
Приложение .....	68

## Введение

Актуальность исследования заключается в том, что управление персоналом является одним из важнейших направлений в стратегии современного предприятия. Чтобы преуспеть в меняющемся мире, достичь конкурентного преимущества, каждая организация должна добиваться эффективного и рентабельного применения передовых технологий, которое, в свою очередь, требует человеческих ресурсов, обладающих необходимыми знаниями и профессиональным опытом.

Управление персоналом можно рассматривать как процесс комплексного обеспечения хозяйственной деятельности, который основан на сочетании совокупности принципов, форм, методов, приемов и средств управления персоналом, применяемых для достижения целей организации. Главной целью управления персоналом является обеспечение эффективной деятельности организации, благодаря результативному использованию кадрового потенциала и разумной организации процесса предоставления услуги, направленного на выявление и удовлетворение потребностей клиентов.

Зарубежные исследователи сходятся во мнении, что инновационное рабочее поведение включает в себя креативность работников, т. е. создание новых и полезных идей в отношении продуктов, услуг, процессов и процедур, а также их реализацию.

Новые исследования методов управления персоналом компаний будут способствовать развитию не только теории менеджмента, но и области их практического применения.

Теоретические и методологические основы, рекомендации по реализации функций управления персоналом представлены в работах Дятлова В.А., Егоршина А.П., Журавлева П.В., Кибанова А.Я., Маслова Е.В., Травина В.В., Волгина А.П., Десслера Г.

Цель данного исследования — разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом организации (на примере АО «Фуд-Сервис»).

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие и сущность системы управления персоналом на предприятии;
- рассмотреть технологии подбора и отбора персонала;
- проанализировать процесс адаптация и мотивация персонала;
- провести анализ структуры персонала АО «Фуд-Сервис» за период 2016-2018 гг.;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом для АО «Фуд-Сервис».

# 1 Теоретические аспекты управления персоналом

## 1.1 Понятие и сущность системы управления персоналом на предприятии

Система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом [34].

Существуют различные модели построения системы управления персоналом в организации. Применение той или иной модели для конкретной организации зависит от ее организационной структуры. Организационная структура определяет взаимоотношение (взаимоподчинение) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации, а также проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей и т.д.

Управление персоналом можно рассматривать как процесс комплексного обеспечения хозяйственной деятельности, который основан на сочетании совокупности принципов, форм, методов, приемов и средств управления персоналом, применяемых для достижения целей организации.

Главной целью управления персоналом является обеспечение эффективной деятельности организации, благодаря результативному использованию кадрового потенциала и разумной организации процесса предоставления услуги, направленного на выявление и удовлетворение потребностей клиентов.

Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

Концепция управления персоналом представляет собой систему теоретико-методологических взглядов на определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее

реализации. Управление персоналом базируется на таких исходных положениях, как необходимость тесной связи планирования персонала со стратегией развития предприятия, количественная оценка издержек на работу с персоналом и их влияния на экономические показатели производства, а также материальное и моральное стимулирование как основа эффективного управления персоналом [35].

Вершиной треугольника концепции управления персоналом является формирование системы управления персоналом, которая предполагает, в первую очередь, постановку целей. При этом существует иерархия целей системы управления персоналом организации. Главная ее цель — обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессиональное и социальное развитие, что, в свою очередь, предполагает постановку таких целей, как разработка кадровой стратегии, кадровое планирование и оценка кадрового потенциала, формирование механизма управления персоналом. Более низкий уровень целей включает в себя выбор методов управления, разработку технологий управления, анализ трудовых процессов, развитие персонала, обучение, переквалификацию и т. п.

Директор по персоналу должен планировать работу в соответствии с задачами и целями компании. При этом можно выделить ряд задач, которые возлагаются на HR-директора:

1. Отбор работников;
2. Мотивация и стимулирование сотрудников;
3. Создание и постоянное обновление системы оплаты труда в сторону повышения;
4. Оценка, обучение, планирование и карьерный рост работников;
5. Информирование потенциальных работников о наличии вакансий;
6. Урегулирование возникающих стрессов и конфликтов;
7. Создание для персонала безопасных условий труда;
8. Составление штатного расписания;

9. Внедрение инновационных методов в систему управления организации.

В механизме управления трудовыми ресурсами выделяют четыре функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Базовые функции управления

Для достижения стратегических целей предприятия, необходимо предоставить персоналу возможность профессионального развития, которая будет обеспечивать реализацию их потенциала [3, с. 191].

Обучение персонала необходимо проводить в связи с тем, что идет большой отток высококвалифицированных специалистов в другие регионы, а так же выпускники профессиональных учебных заведений не владеют практическими управленческими навыками, для успешной работы организации и повышения конкурентоспособности на рынке.

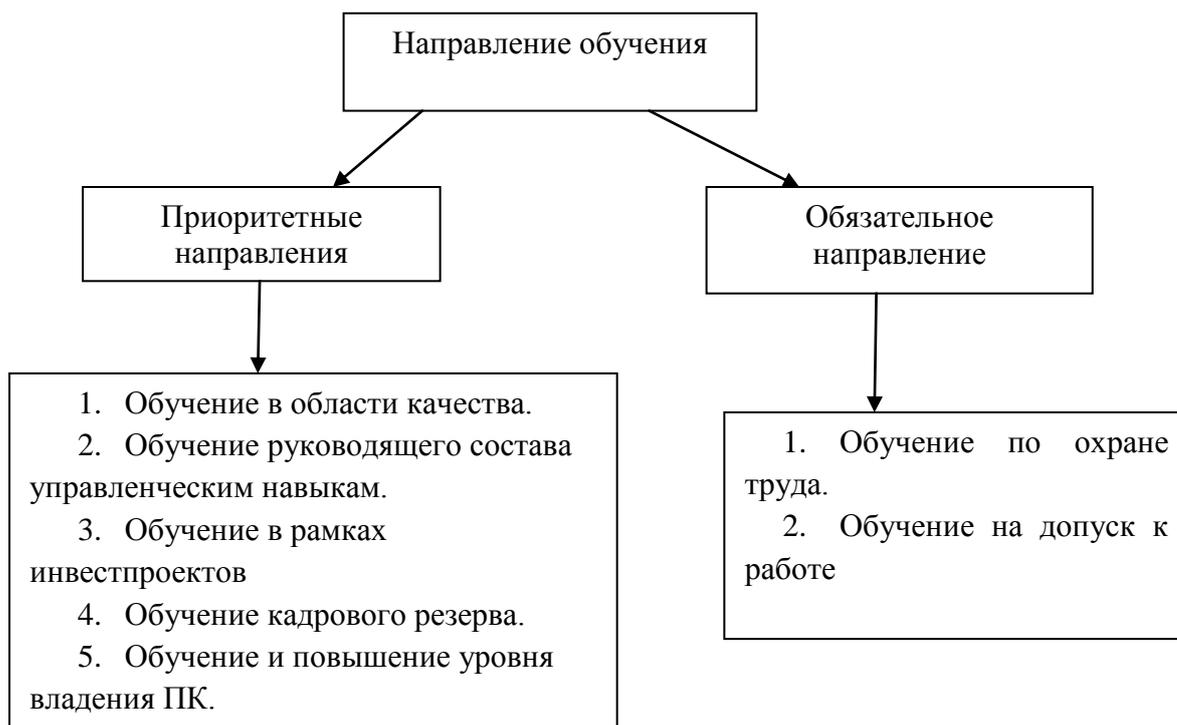


Рисунок 1.2. Направления обучений

Главная цель функционирования персонала любого предприятия – обеспечение создания продукции, которая будет соответствовать и удовлетворять требования заказчика и потребителей, а также достижение превосходства над конкурентами.

Таким образом, управление персоналом имеет большое значение в развитии любого предприятия. Директор по персоналу должен качественно подобрать персонал, чтобы его потенциал был направлен по специальности на благо предприятия.

Применение системы методов позволяет охарактеризовать объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов. Системный подход учитывает взаимосвязи между отдельными элементами управления персоналом и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создания соответствующей системы управления персоналом предприятия [5, с. 12].

Таким образом, система управления персоналом — это совокупность принципов, форм и методов организации работы с персоналом. В целом основной целью системы управления персоналом является обеспечение предприятия персоналом, его эффективное использование, профессиональное и финальное развитие.

## 1.2 Технологии подбора, отбора и мотивации персонала

Традиционная система подбора персонала в организации состоит из следующих основных этапов: специалист по управлению персоналом просматривает анкеты, рекомендации, резюме и послужной список соискателей на должность, после чего с ними проводится собеседование [8].

Традиционные системы подбора персонала чаще всего включают отбор по строго заданным параметрам, в которых огромное значение имеют профессиональный опыт, возраст, навыки соискателя [12, с. 121].

Например, в компании в качестве одной из организационно-управленческих инноваций, в отличие от традиционной системы подбора персонала, используется многоуровневая система, что позволяет набирать высококвалифицированный персонал с нужным набором личностных качеств, необходимых для определенной должности. Данная система подбора является локальной, то есть она инновационная именно для данного предприятия.

В процессе исследования были выделены следующие этапы системы подбора персонала в данной компании:

1 этап: Определение потребности: нужен ли новый сотрудник. Если есть вакантные ставки, то происходит ротация или набор новых сотрудников.

- Ротация кадров представляет собой перемещение работников в структуре предприятия как в рамках одной профессии (должности), так и в группе смежных профессий (должностей):

- Горизонтальная ротация (перевод сотрудника из одного отдела в другой);
- Вертикальная ротация (повышение или понижение);
- Набор новых сотрудников.

Вакантная ставка дает возможность привлечь сотрудников трех категорий: руководитель, специалист, рабочий. Руководителя выбирают из резерва кадров, если он уже имел дело с замещением в проектах. Внешних сотрудников компании на данную должность, как правило, не привлекают. Специалистов выбирают из внешних и из внутренних сотрудников.

Обязательное условие принятия на работу - наличие высшего образования. На должность рабочего привлекают только внешних сотрудников, путем поиска на сайтах: SuperJob, HeadHunter, также на ярмарках вакансий, таких как «Дни карьеры в ТПУ».

Минусом является то, что на руководящие должности не привлекаются внешние сотрудники, которые могут внести в компанию свежие идеи, способствующие развитию организации.

2 этап:

Планирование работы: формирование заявки на подбор (определение требований, функций, должностных инструкций, профессиональных стандартов (характеристик квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции)).

3 этап:

Уточнение заявки на подбор. Заявка на подбор персонала не всегда может содержать все необходимые требования. Это может вызывать сложности - например, сотрудники отдела кадров неверно оценивают опыт и навыки кандидатов. Поэтому необходимо, чтобы специалист по подбору мог в любой момент уточнить то, что изложено в заявке на поиск нового сотрудника, у того, кто эту заявку составлял.

4 этап:

Поиск сотрудника: осуществляется с помощью сайтов SuperJob, HeadHunter, ПАО «Газпром» - вакансии. Минусом является то, что с помощью данных сайтов не всегда можно быстро найти сотрудника на вакантную должность.

5 этап:

Отбор по формальным признакам (по заявке). Кандидат, желающий занять вакантное место, отправляет резюме. Если в заявке на подбор было указано «обязательное место проживания г. Томск», а в резюме соискателя указан г. Новосибирск, то данное резюме не рассматривается. Резюме, соответствующее всем требованиям заявки, рассматривается более подробно.

Из резюме о соискателе можно узнать такие данные, как: имя, адрес, номер телефона, дату рождения; цели подачи резюме; трудовой опыт - основная часть резюме; образование; владение иностранными языками, компьютером.

Из резюме также видны некоторые особенности личности, например, если структура резюме составлена достаточно отчетливо и в нем прописаны все логические связки, а в подаче информации чувствуется определенный «порядок», то человек, скорее всего, обладает аналитическим складом ума.

6 этап:

Уточнение данных: осуществляется по телефону. Сотрудник отдела по подбору персонала уточняет интерес соискателя.

7 этап:

Резюме передается непосредственному руководителю, если оно соответствует заявленным требованиям, то соискателя приглашают на собеседование с этим руководителем и начальником отдела кадров.

Обычно в ходе интервью, направленного на проверку компетенций, обсуждаются реальные ситуации, с которыми человек сталкивался в прошлом. Как правило, подобная беседа начинается с обсуждения одного или нескольких ключевых достижений соискателя на предыдущем месте

работы. Велика вероятность, что в процессе разговора выявятся сразу несколько компетенций, ибо они нужны для достижения успеха.

Для каждой должности или подразделения необходим человек с определенным набором качеств. Выбор профессии индивидом происходит исходя из его личных возможностей, а не по принципу «все пошли, и я пошел».

В процессе исследования был выявлен список качеств, проверяемых на интервьюировании в компании:

- Первоначально обращают внимание на особенности характера: есть ли у индивида ярко выраженные черты, способствующие нерациональному ходу действий.

- Поведенческая активность, тонус и жизненная позиция позволяют сделать выводы о темпах работы индивида, способен ли кандидат на поступление выдерживать нагрузку.

- Свойства нервной системы: как индивид реагирует на воздействия физической и социальной среды.

- Мобильность: готовность менять место жительства, следуя за трудовой конъюнктурой, осваивать новую профессию, место работы.

- Отвлекаемость: насколько индивид погружается в работу и как часто отвлекается.

- Карьерная ориентация: кандидат замотивирован на результат (руководитель) или на процесс (исполнитель).

- Привязанность к одному месту жительства или возможность к переездам (высокая или низкая ориентация).

- Ориентированность индивида на окружающих: один или в команде, участие в социальной жизни коллектива.

- Ориентированность в профессии (компетентность, деньги или профессионализм).

- Поведение в конкурентной ситуации (держит удар или избегает трудных задач).

8 этап:

Психологическое тестирование. Для каждой специальности существует индивидуальный тест. Все тесты абсолютно различны и составлены сотрудниками предприятия для отбора работников на определенные должности. Каждый тест конфиденциален. Психологическая диагностика проводится с помощью автоматизированной системы психологического тестирования «единым психологическим диагностическим комплексом» (ЕПДК).

ЕПДК позволяет осуществлять анализ данных психодиагностической базы. Для проведения психологических и социально-психологических исследований в ЕПДК предусмотрены основные методы математико-статистической обработки [3, с. 202].

Для корректного использования данных методов в ЕПДК введен «обучающий блок», включающий описания методов, алгоритмы действий при статистических расчетах, а также реальные примеры расчетов, контрольные вопросы и задания.

Программа позволяет формировать пакеты методик, которые сохраняются в базе. Необходимо выбрать подходящие методики, измеряющие нужные параметры, настроить очередность, и тестирование производится автоматически. В программе существуют вшитые пакеты методик:

1. Диагностика уровня адаптированности личности.
2. Прогнозирование проф. пригодности.
3. Диагностика функционального состояния.
4. Психологическая пригодность.
5. Оценка интеллектуального потенциала работника.
6. Прогнозирование профессиональной пригодности работников службы безопасности.

Психологами ООО «Газпром трансгаз Томск» сформировано более ста пакетов методик различной тематики. Наиболее часто используемые в работе

пакеты - пакет А для тестирования кандидатов при приеме на работу и пакет Б, используемый для тестирования сотрудников, состоящих в кадровом резерве.

Пакет А состоит из следующих методик:

1. Культурно-свободный тест интеллекта Кеттелла.
2. Опросник «Стиль саморегуляции поведения 98».
3. Тест «якоря карьеры».
4. Опросник Х. Шмишека «Диагностика типов акцентуации черт характера и темперамента по К. Леангарду».

С помощью этого пакета можно диагностировать следующие параметры кандидата:

- Личностные особенности, черты характера, особенности эмоциональной сферы.
- Особенности поведения человека в зависимости от той или иной ситуации.
- Уровень саморегуляции и стрессоустойчивости.
- Уровень Ц, особенности мышления.
- Способности в организации деятельности.
- Карьерные ориентиры.

Время прохождения полного пакета тестов составляет приблизительно 60 минут.

Пакет Б состоит из следующих методик:

1. Опросник Х. Шмишека «Диагностика типов акцентуации черт характера и темперамента по К. Леангарду».
2. Тест умозаключений В. С. Бузина.
3. Опросник «Стиль саморегуляции поведения - 98».
4. Тест «якоря карьеры».
5. Тест «Ценностные ориентации руководителя».

Пакет методик изучает следующие характеристики респондента:

- Особенности эмоционально-волевой сферы, черты характера.

- Мотивационную направленность.
- Стиль межличностного взаимодействия, коммуникативные способности.
- Конфликтность, отношение к конфликтам, стиль поведения в конфликтах.
- Особенности мышления и его свойства.
- Способности организации деятельности.
- Стиль руководства. Способности и готовность к управлению.
- Карьерные ориентации.
- Особенности саморегуляции.

Время прохождения полного пакета тестов составляет от 40 до 60 минут.

При подведении итогов о наборе качеств кандидата на работу у руководителей складывается четкая картинка об особенностях личности человека.

9 этап:

Процедура согласования. Прием сотрудника на должность согласуется с генеральным директором, заместителем генерального директора по профилю деятельности, непосредственным руководителем, начальником отдела кадров и группой подбора на основании результатов собеседования, тестирования и отзыва службы безопасности. На основании вышеназванных процедур принимается заключение о приеме сотрудника на работу [4].

## 2 Анализ структуры персонала АО «Фуд-сервис» за 2017-2018 гг.

### 2.1 Краткая характеристика деятельности предприятия

Сызрань – один из основных промышленных городов Самарской области. Одним из крупнейших предприятий города является Акционерное общество «ТЯЖМАШ».

Для удобства гостей города на территории завода работают гостиница «Юбилейная» и Банкетный комплекс АО «ТЯЖМАШ».

АО «Фуд-Сервис» является юридическим лицом, действующим на основании Устава предприятия и законодательства Российской Федерации.

Полное фирменное наименование банкетного комплекса - акционерное общество «Фуд-Сервис». АО «Фуд-Сервис» входит в группу компаний Акционерного общества «ТЯЖМАШ», которое, в свою очередь, является крупным предприятием Самарской области, эффективно работающим в отрасли тяжелого энергетического и транспортного машиностроения.

АО «Фуд-Сервис» было учреждено 06 февраля 2007 года. Обществу присвоен Общероссийский Государственный Регистрационный Номер - 1076325000355.

Компания расположена по адресу 446010, Россия, Самарская область, Сызрань, ул. Гидротурбинная, д. 13.

Таблица 2.1 - Учредители АО «Фуд-Сервси»

Источник	Дата	Учредители
Статрегистр	октябрь 2010	ОАО «ТЯЖМАШ» (доля участия - 5%)
Статрегистр	август 2008	ОАО «ТЯЖМАШ» (доля участия - 5%) ГРАЖДАНЕ РОССИИ (5) (доля участия - 95%)
Статрегистр	август 2009	ГРАЖДАНЕ РОССИИ (5) (доля участия - 95%) ОАО «ТЯЖМАШ» (доля участия - 5%)
Статрегистр	апрель 2011	ОАО «ТЯЖМАШ» (доля участия - 5%) Граждане России (5) (доля участия - 95%)

Продолжение таблицы 2.1

Статрегистр	июль 2011	ОАО «ТЯЖМАШ» (доля участия - 5%)
-------------	-----------	----------------------------------

		Граждане России (5) (доля участия - 95%)
Статрегистр	октябрь 2011	Граждане России (5) (доля участия - 95%) ОАО «ТЯЖМАШ» (доля участия - 5%)
Статрегистр	октябрь 2012	ОАО «ТЯЖМАШ» (доля участия - 5%) Граждане России (5) (доля участия - 95%)
Статрегистр	октябрь 2010	Граждане России (5) (доля участия - 95%)
ЕГРЮЛ	февраль 2012	Открытое акционерное общество «ТЯЖМАШ» (доля участия - 5%) Махмутов Игорь Маратович (доля участия - 19%) Корсун Дмитрий Евгеньевич (доля участия - 19%) Салиенко Александр Евгеньевич (доля участия - 19%) Яшагина Анна Евгеньевна (доля участия - 19%) Безруков Сергей Александрович (доля участия - 19%)

Целью деятельности является извлечение прибыли.

Акционерное общество осуществляет деятельность в сфере ресторанов и услуг по доставке продуктов питания.

АО «Фуд-Сервис» уже не первый год работает в сфере event, то есть оказывает услуги в организации любых событийных мероприятий. За это время предприятие приобрело бесценный опыт в создании и реализации уникальных концепций и смогло завоевать авторитет коллег и доверие клиентов.

В банкетном комплексе АО «ТЯЖМАШ» есть практически всё для организации мероприятия любой сложности. Банкетный зал может вместить до 200 человек гостей. Конструктивные особенности и интерьерное решение банкетного зала позволяют дизайнерам и флористам оформить любое мероприятие в соответствии с пожеланиями и возможностями гостей. А технические возможности банкетного комплекса обеспечат визуальное и звуковое сопровождение мероприятия. Это и видеопроектор с большим экраном, и лазерная цветомузыка, и профессиональная аудиосистема.

Для удобства гостей АО «Фуд-Сервис» оборудована удобная охраняемая парковка.

Акционерное общество сотрудничает с местными и иногородними туристическими агентствами, организующими досуг школьников и абитуриентов. Вкусное и горячее питание, быстрое и профессиональное обслуживание ждет гостей города в просторном зале Банкетного комплекса. Удобная парковочная площадка позволяет разместить экскурсионные автобусы с детьми.

На базе Банкетного Комплекса АО «ТЯЖМАШ» проводятся ежегодные детские мероприятия посвященные Дню защиты детей и Новогодние елки, в том числе для воспитанников социально-реабилитационного центра для несовершеннолетних «Островок», спонсором которых является АО «ТЯЖМАШ». Органами управления АО «Фуд-Сервис» являются:

- общее собрание акционеров;
- единоличный исполнительный орган (Генеральный директор).

Высшим органом управления Обществом является Общее собрание акционеров.

Руководство текущей деятельностью АО «Фуд-Сервис» осуществляется Генеральным директором, который в свою очередь организует выполнение решений Общего собрания акционеров.

В подчинении Генерального директора находится Первый заместитель, на которого, в отсутствие Генерального директора, ложится весь спектр обязанностей по управлению предприятием. Первому заместителю, в свою очередь, подчиняется заместитель генерального директора, помощник генерального директора и главный бухгалтер, которые контролируют работу закрепленных за ними подразделений.

Задачами подразделений АО «Фуд-Сервис» являются:

- выполнение утвержденного плана производства;
- обеспечение ритмичного выпуска продукции высокого качества;
- эффективное использование основных и оборотных средств;

- изготовление в установленные сроки продукции, соответствующей требованиям потребителей, нормативной и технической документации.

АО «Фуд-Сервис» является одним из ведущих предприятий общественного питания в городе Сызрань. Оставаться в числе «первых» банкетному комплексу, в частности, помогает постоянное развитие и повышение квалификации персонала. Сотрудники АО «Фуд-Сервис» периодически посещают различные мастер-классы, семинары, тренинги и пр. в крупнейших городах России. Таким образом, проблемы, связанные с «человеческим фактором» на предприятии сводятся к минимуму. В 2018 году запущены в производство новые виды кондитерских изделий и блюд: пирожные («Воздушное безе», «Банановое чудо», «Ночка», «Клубничное суфле»); кулебяки песочные 4 видов; осетинские пироги 3 видов; печенье 3 видов («Овсяное», «Мраморное», «Воздушное»); Креди Кейк «Йогурт»; маффины 2 видов; Капкейк.

Немаловажную роль играет грамотное и адекватное руководство коллективом. Руководители АО «Фуд-Сервис» (от заведующего производством до Генерального директора) умеют организовать подчиненных, настроить на высокую производительность, а так же расставить персонал так, что коллектив численностью 88 человек, работает «как часы». Одним из способов организации является планерка. Каждый понедельник в 09.00 в кабинете Генерального директора собираются руководители всех подразделений и анализируют работу за прошедшую неделю, а так же разрабатывают план работы на текущую неделю и организацию предстоящих мероприятий. Это позволяет избежать ошибок в дальнейшей работе и достигать высокого уровня подготовки различных видов банкетов.

Организационная структура АО «Фуд-Сервис» представлена на рис. 2.1 (приложение А).

Проанализируем основные экономические показатели деятельности предприятия АО «Фуд-Сервис» за 2016-2018 гг. (таблица 2.2).

Таблица 2.2 - Основные экономические показатели деятельности АО «Фуд-Сервис» за 2016 -2018 гг.

оказатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	57 736	57 803	63 685	67	5 882	1,00	10
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	27 316	29 359	31 111	2043	1752	1,07	1,06
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	30 420	28 444	32 574	-1976	4130	0,94	1,15
4. Управленческие расходы, тыс.руб.	-	-	-				
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	29 491	31 955	32 845	2464	890	1,08	1,03
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	929	-3 511	-271	2582	-3240	3,78	0,08
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	1 841	3 076	59	1235	-3017	1,67	0,02
8. Стоимость основных средств, тыс. руб.	798	805	1 579	7	774	1,01	1,96
9. Численность работающих, чел.	86	82	60	-4	-22	0,95	-27
в т.ч рабочих, чел.	76	75	50	-1	-25	-2	-34
10. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	19 680	20 801	27 634	1121	6833	1,06	1,33
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	671,35	704,91	723,69	33,57	18,78	1,05	1,03
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр 9)	228,84	253,67	314,02	24,83	60,35	1,11	1,24
13. Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	1,61	6,07	0,43	4,47	-5,65	3,77	0,07

За последний год значение выручки составило 63 685 тыс. руб. За последний год годовая выручка значительно выросла (на 5 882 тыс. руб., или на 10%). Кроме того, тенденцию на рост подтверждает и линейный тренд. В течение всего рассматриваемого периода наблюдалось постоянное увеличение выручки.

Значение убытка от продаж за период с 01.01.2018 по 31.12.2018 составило -271 тыс. руб. За последний год имело место очень сильное, на -3240 тыс. руб., уменьшение финансового результата от продаж, в то же время, тенденцию в течение периода (уменьшение) показывает усредненный (линейный) тренд.

Изменение выручки наглядно представлено ниже на графике (рис. 2.2).

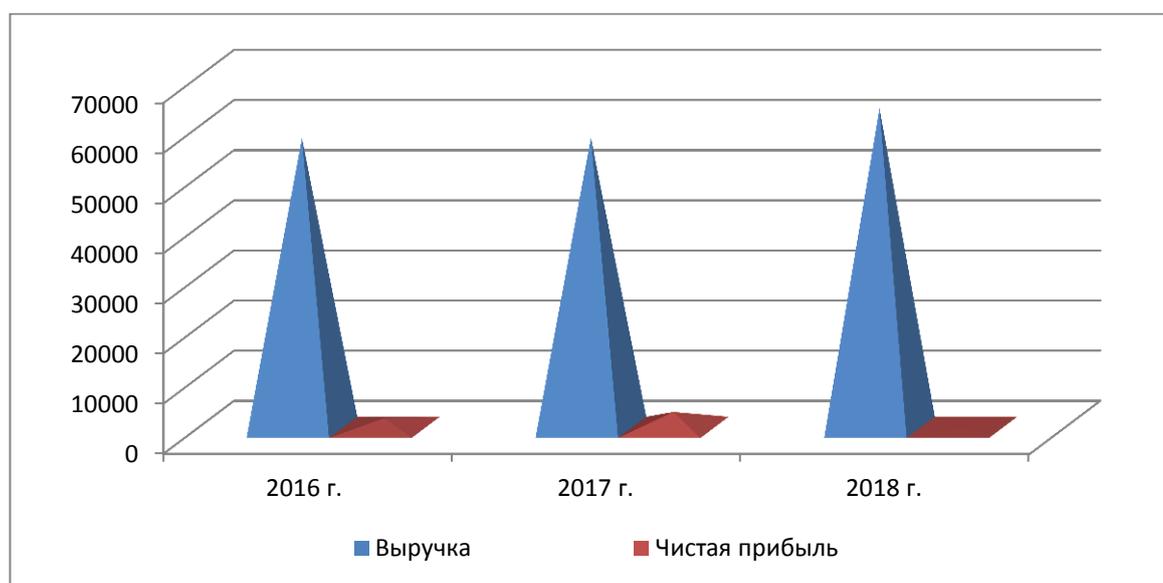


Рисунок 2.2 - Динамика выручки и чистой прибыли АО «Фуд-Сервис» за 2016-2018 гг.

В ходе анализа были получены следующие показатели, имеющие исключительно хорошие значения:

- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за 2018 год составила 59 тыс. руб. (+3 135 тыс. руб. по сравнению с предшествующим годом);
- положительная динамика прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВИТ) на рубль выручки АО «Фуд-Сервис».

Показателем, имеющим значение на границе норматива, является следующий – снижение убыточности продаж.

Анализ выявил следующие неудовлетворительные показатели финансового положения и результатов деятельности организации:

- за последний год получен убыток от продаж (-271 тыс. руб.), хотя и наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+3 240 тыс. руб.).

## 2.2 Анализ системы управления персоналом

Развитие рыночных отношений диктует необходимость в более рациональном использовании трудовых ресурсов.

В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ. На АО «Фуд-Сервис» функциональная организационная структура управления персоналом (рис. 2.3).

Основная характеристика организационной структуры этого типа – классификация людей согласно функции, которую они выполняют в рамках своей профессиональной деятельности.

Достоинства: Высококвалифицированная структура. Ясность в порядке подчинения. Четкость ответственности. Высокая скорость и эффективность. Нет необходимости дублировать работу. Одинаковая степень важности всех функций.

Генеральный директор  
АО «Фуд-Сервис»



Рисунок 2.3 - Функциональная организационная структура управления персоналом АО «Фуд-Сервис»

Недостатки: Наличие барьеров в коммуникационном процессе. Внимание сконцентрировано на людях, а не на компании. Единолично принятые решения не всегда эффективны и хороши для предприятия. Нет командной работы между подразделениями или отдельными единицами. В процессе роста организации все труднее контролировать действия внутри нее. В связи с разделенными функциями работники иногда не знают, что происходит у их коллег.

Первым этапом анализа состояния персонала организации является анализ обеспеченности организации трудовыми ресурсами по всем категориям (см. табл. 2.3).

Таблица 2.3 - Анализ обеспеченности АО «Фуд-Сервис» трудовыми ресурсами за 2016-2018 гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел.			Отклонения 2018 года от			
				2016 года		2017 года	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Чел (+/-)	Темп прироста, %	Чел (+/-)	Темп прироста, %

Рабочие, в т.ч.	76	75	50	-1	-1	-25	-34
- основные	70	70	46	0	0	-24	-35
- вспомогательные	6	5	4	-1	-17	-1	-20
Служащие, в т.ч.	10	7	10	-3	-30	3	+42
- руководители	2	2	3	0	0	1	+50
- специалисты	3	3	7	0	0	4	+133
Всего работающих	86	82	60	-4	-5	-22	-17

Из расчетов, проведенных в таблице 2.3 следует, что за исследуемый период численность персонала сократилась по категории рабочие (на 25 человек) в том числе вспомогательных рабочих (на 1 человека), численность персонала увеличилась по категории служащие (на 3 человека), в том числе руководители (на 1 человека), по категории специалисты (на 4 человека) . Общее сокращение численности персонала по сравнению с 2017 г. составило 17% (22 человек).

Проанализируем подсистемы управления персоналом и коэффициенты эффективности подсистемы управления персоналом АО «Фуд-Сервис».

Подсистема общего и линейного руководства АО «Фуд-Сервис» осуществляет следующие функции: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

- О соотношении линейного Чал и функционального Чаф в системе управления персоналом свидетельствует коэффициент Клф:

$$\text{Клф} = \frac{\text{Чал}}{\text{Чаф}} \quad (2.1)$$

$$\text{Клф}_{2016} = 3 : 8 = 0,38$$

$$\text{Клф}_{2017} = 3 : 7 = 0,43$$

$$\text{Клф}_{2018} = 3 : 7 = 0,43$$

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация

кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале.

Для анализа обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами были сопоставлены количество ставок по штатному расписанию и по факту на 2018 год (табл. 2.4).

Таблица 2.4 - Обеспеченность АО «Фуд-Сервис» трудовыми ресурсами

Категории работающих	Количество ставок в соответствии со штатным расписанием	Количество работающих в 2018 году, чел.	Отклонение	
			Чел.	%
Рабочие, в т.ч.	78	50	-28	-36
Торгово-оперативные	70	46	-24	-35
вспомогательные	8	4	-4	-50
Служащие, в т.ч.	12	10	-2	-17
руководители	3	3	0	1
специалисты	9	7	-2	-23
Всего работающих	90	60	-30	-34

АО «Фуд-Сервис» обеспечено трудовыми ресурсами только на 66,6%. Данная ситуация может привести к высокой загрузке персонала предприятия, т.к. должностные обязанности по вакантным ставкам возложены на персонал предприятия. В результате, этого, возможно, обеспечивается низкое качество выполнения данных должностных обязанностей. Больше всего не заполнены ставки торгово-оперативных рабочих. Основной причиной этого, возможно, является низкая заработная плата. Данная ситуация могла возникнуть из-за низкой заработной платы.

За последний год значение производительности труда составило 749 тыс. руб./чел., что на 50 тыс. руб./чел. больше значения за период 01.01–31.12.2017. (рис. 2.4).

В течение анализируемого периода производительность труда изменялась разнонаправленно; максимальное значение составило 1 343 тыс. руб./чел., минимальное – 699 тыс. руб./чел.

Это свидетельствует о благоприятных тенденциях в развитии предприятия.

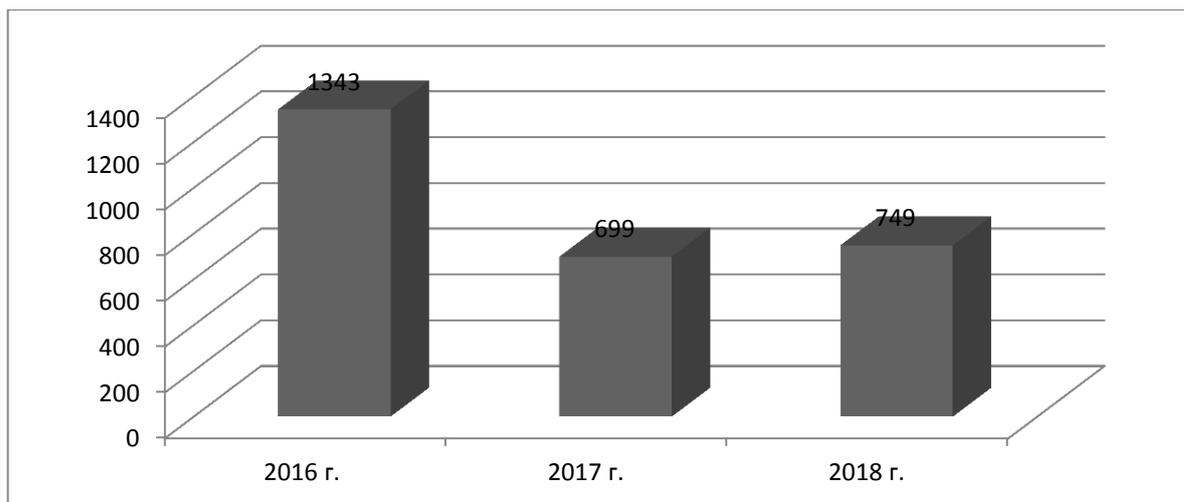


Рисунок 2.4 - Производительность труда

Для анализа состояния и использования трудовых ресурсов мы проанализировали динамику персонала на АО «Фуд-Сервис» за период 2016-2018 гг., на исследуемом предприятии произошло изменение среднесписочной численности работающих: в 2017 году численность работающих снизилась на 2,6%, а в 2018 году увеличилась на 5,4%.

Существенное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов оказывают характер и уровень движения кадров на предприятии.

Анализ выполненных расчетов показывает, что в характере движения кадров за 2017 год произошли отрицательные изменения. Так, по сравнению с предыдущим 2016 годом на 19 человек увеличилось количество принятых и на 17 человек количество уволенных.

Но в 2018 году количество уволенных с работы уменьшилось, следовательно, уменьшилось количество принятых на работу. Такие колебания обусловили изменения соответствующих коэффициентов движения кадров. В 2017 году увеличился коэффициент текучести кадров на 48,8%, а в 2018 уменьшился на 28,5%. Основной причиной увеличения текучести кадров является неудовлетворение рабочих оплатой труда.

Подсистема управления и учета персонала АО «Фуд-Сервис» осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки отбора и приема персонала, учет приема и т.д.

Подсистема управления трудовыми отношениями производит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, управление взаимодействием с профсоюзом.

- Соотношение численности аппарата управления, занятых в системе управления персоналом Чау к численности производственного персонала Чппп показывает коэффициент Кз (подсистема трудовых отношений):

$$K_z = \frac{Ч_{ау}}{Ч_{ппп}} \quad (2.2)$$

$$K_z_{2016} = 5 : 38 = 0,13$$

$$K_z_{2017} = 4 : 37 = 0,11$$

$$K_z_{2018} = 4 : 39 = 0,10$$

Подсистема обеспечения нормальных условий труда на АО «Фуд-Сервис» выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды.

Оценка санитарно - гигиенической обстановки на АО «Фуд-Сервис» проводится по отклонениям от санитарно - гигиенических норм (табл. 2.5).

Таблица 2.5 - Санитарно - гигиенические условия труда

№ п/п	Исследуемые факторы	Единица измерения	Норма	Фактически	Отклонения
1	Температура воздуха	°C	22	21	-1
2	Влажность воздуха	%	60	65	+5
3	Скорость движения воздуха	М/сек	0,3	0,4	+0,1
4	Шум	Д/б	82	83	+1
5	Освещенность	Люкс	400	380	-20

Из таблицы 2.5 видно, что отклонения от нормы в основном положительны. Существующие отклонения незначительны. Отсюда можно сделать вывод о том, что на АО «Фуд-Сервис» контролируются санитарно - гигиенические нормы и существует направленность на их соблюдение.

После оценки санитарно-гигиенической обстановки рассчитываются следующие показатели:

Удельный вес рабочих мест, отнесённых по условиям труда к благоприятной зоне,  $K_1$ , по формуле:

$$K_1 = M_b / M_o, \quad (2.3)$$

где  $M_b$  - количество рабочих мест с благоприятными условиями труда;

$M_o$  - общее количество рабочих мест.

в летний период  $K_1 = 58/60=0,96$

в зимний период  $K_1 = 58/60=0,96$

Удельный вес показателей санитарно-гигиенических условий труда, имеющих отклонение от предельных норм в меньшую сторону,  $K_2$ , по формуле:

$$K_2 = M_c / M_o \quad (2.4)$$

где  $M_c$  - количество рабочих мест, имеющих отклонения от нормы по санитарно-гигиеническим условиям труда.

в летний период  $K_2 = 2/60=0,033$

в зимний период  $K_2 = 2/60=0,033$

По санитарно-гигиеническим нормам на рабочем месте кухонных работников происходят отклонения по нормам, в связи с плохой системой вытяжки в данном помещении.

Подсистема управления развитием персонала АО «Фуд-Сервис» осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения. Организация работы с кадровым резервом на АО «Фуд-Сервис» не ведется.

- Коэффициент  $K_{Зу}$  (подсистема управления развитием персонала) характеризует долю затрат на управление и представляет отношение общей суммы затрат на управление персоналом ЗУ к общей сумме затрат на производство за год:

Коэффициент затрат на управление персоналом:

$$K_{Зу} = \frac{\zeta \acute{O}}{\zeta} \quad (2.5)$$

- где  $Z$  - общие затраты.

$$K_{З2016} = 3\,211 : 11416 = 0,28$$

$$K_{З2017} = 3\,211 : 10804 = 0,30$$

$$K_{З2018} = 3\,211 : 13977 = 0,22$$

Подсистема управления мотивацией поведения персонала выполняет несколько функций.

- Коэффициент  $K_{До}$  (подсистемы мотивации поведения персонала и социального развития) показывает динамику оплаты труда аппарата

управления персоналом в виде отношения средней оплаты труда одного работающего ОТс к его выработке Вс:

$$K_{до} = \frac{Omc}{Bc} \quad (2.6)$$

$$K_{до2016} = 77,21 : 304,76 = 0,25$$

$$K_{до2017} = 105,81 : 290,68 = 0,36$$

$$K_{до2018} = 110,72 : 505,13 = 0,22$$

В 2018 году произошло снижение полезного фонда рабочего времени на 3,6%. Основной причиной данной ситуации явилось увеличение прогулов (в 2018 году на 88,9%).

Заработная плата является важнейшим элементом механизма стимулирования труда работников предприятия. В период с 2016 по 2018 годы на АО «Фуд-Сервис» происходил рост фонда заработной платы, также выросла и среднегодовая заработная плата (в 2017 г. у работающих увеличилась на 37,04%, а в 2018г. - на 4,64%).

Соотношение роста производительности труда и заработной платы работающих составило в 2017 году – 0,7, а в 2018 году – 1,66. Таким образом, стимулирующий механизм заработной платы в 2018 году был восстановлен.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, организацию социального страхования.

- Экономическая эффективность системы управления персоналом  $K_{эа}$  (подсистема управления социальным развитием), рассчитывается как отношение прибыли П к численности аппарата управления персоналом:

$$K_{эа} = \frac{П}{Ч_{ау}} \quad (2.7)$$

$$Кэа_{2016} = 2371 : 3\ 211 = 0,74$$

$$Кэа_{2018} = 2861 : 3\ 211 = 0,89$$

В 2018 году прирост объема реализации составил 70,65% относительно 2017 года.

Проведенный анализ динамики показателей объема реализации показал, что за три года объем реализации уменьшился на 22,1%. Скачкообразная динамика объема реализации объясняется в основном повышением цен на товары. В результате этого, возможно, произошло снижение спроса, и потребители стали искать более дешевые товары других торговых точек города.

Анализ показателей, характеризующих себестоимость продукции, показывает, что за 2016 - 2018 годы резко увеличилась себестоимость продаж за счет увеличения цен на товары. Анализ структуры прибыли показал, что основным фактором, снижающим прибыль от реализации, является сумма прочих расходов.

В 2017 году предприятие сработало с убытком, однако в 2018 году ситуация выправилась в лучшую сторону.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, разработка штатного расписания.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

В АО «Фуд-Сервис» при приеме на работу заключается трудовой договор. На каждого работника заполняется карточка учета личного состава АО «Фуд-Сервис».

Таким образом, система управления персоналом включает в себя всю процедуру работы с кадрами - от определения основной идеи взаимодействия

администрации и трудового коллектива до высвобождения работников, - а также совокупность обеспечивающих ее подсистем (информационной, организационной, кадровой, правовой).

В целом на исследуемом предприятии система управление персоналом складывается как отдельная область. По сути, наблюдается парадокс: системный подход в сфере управления персоналом предприятия присутствует, но фактически, эта система выполняет второстепенную роль, поскольку решает операционные задачи, при этом в их число не входит эффективность труда. Проанализируем основные показатели, характеризующие эффективное управление персоналом. Сведем все рассчитанные коэффициенты эффективности системы управления персоналом АО «Фуд-Сервис» в таблицу 2.6.

Таблица 2.6 - Показатели эффективности системы управления персоналом АО «Фуд-Сервис»

Показатели	2016 год	2017 год	2018 год	Изменения, +, -	
				2017/2016	2018/2017
КЗу (подсистема управления развитием персонала)	0,28	0,30	0,22	+0,02	-0,08
Кз (подсистема трудовых отношений)	0,13	0,11	0,10	-0,02	-0,01
Клф (Подсистема общего и линейного руководства)	0,38	0,43	0,43	+0,05	0
Кэа (подсистема управления социальным развитием)	0,74	-0,29	0,89	-1,03	+0,6
Кдо (подсистемы мотивации поведения персонала и социального развития)	0,25	0,36	0,22	+0,11	-0,14

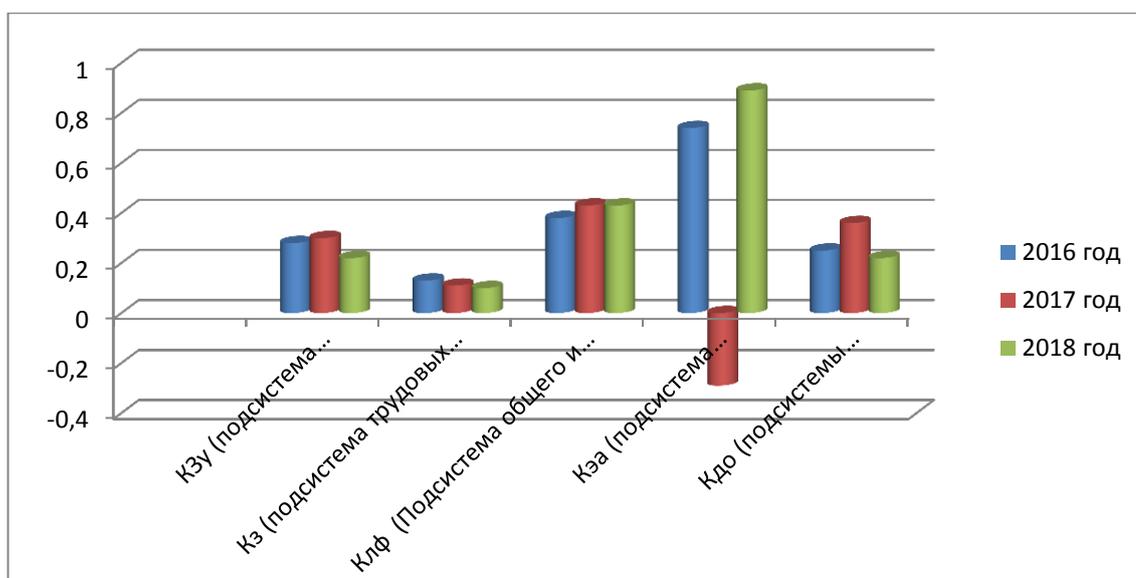


Рисунок 2.5 - Показатели эффективности системы управления персоналом АО «Фуд-Сервис»

Таким образом, система управления персоналом АО «Фуд-Сервис» не совсем эффективна.

Мы видим, что показатели эффективности системы управления персоналом АО «Фуд-Сервис» не стабильны, и если и возрастают, то не значительно.

Существенное влияние на эффективность использования трудовых ресурсов оказывают характер и уровень движения кадров на предприятии.

Происходят большие колебания коэффициентов движения кадров. Основной причиной увеличения текучести кадров является неудовлетворение рабочих оплатой труда.

Подсистема управления развитием персонала характеризуется низкими показателями. Организация работы с кадровым резервом на АО «Фуд-Сервис» не ведется.

Также подсистема мотивации поведения персонала и социального развития имеет отрицательные показатели. Работники не мотивированы на работу.

Таблица 2.7 – Выявленные проблемы и предлагаемые мероприятия

Выявление проблемы	Обоснование выявленных проблем	Предлагаемые мероприятия
1. Подсистема развития персонала характеризуется низкими показателями	Анализ проводимых локальных документов	Оптимизация системы управления персоналом. Разработка положения о системе управления персоналом. Создание резерва персонала
2. Низкий уровень мотивация персонала	Проявляется, в частности, в безразличном отношении сотрудников к работе, много прогулов	Оптимизация системы управления персоналом. Создание отдела мотивации
3. Подсистема социального развития плохо развита	Нет социального страхования жизни персонала	Реализация корпоративной социальной политики (страхование жизни)

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом позволит повысить его эффективность и стабильность функционирования организации.

### 3 Разработка рекомендаций по совершенствованию управления персоналом для АО «Фуд-Сервис»

#### 3.1. Оптимизация системы управления персоналом в организации

Мы придерживались точки зрения, что основу управления персоналом составляет привлечение, закрепление и использование высококвалифицированных специалистов, создание благоприятных условий для реализации профессионального потенциала в направлении эффективного функционирования организации.

Проект будет реализовываться с помощью тех сотрудников, которые занимают руководящие должности, а также введения должности менеджера по персоналу.

Содержание проекта включает два основных этапа: разработка и внедрение системы управления персоналом в организацию.

На этапе разработки формируются три основных документа, направленных на решение вопросов по формированию персонала в организации, технологии развития персонала и его рационального использования для решения основной проблемы предприятия, названной ранее:

1. Положение о формировании персонала, в результате создания которого предусматривается разработка методики осуществления кадрового планирования.

2. Положение о технологии развития персонала, в результате формирования которого предполагается разработка программы обучения персонала, выбор обучающего центра, заключение договора с ним, разработка стратегии карьерных перемещений сотрудников.

3. Программа рационального использования персонала, целью которой является повышение производительности персонала с наименьшими затратами.

На этапе внедрения системы управления персоналом в организации, был разработан ряд вопросов, связанных с информационным и организационным обеспечением создаваемой системы:

- первичное введение информационной системы (модуль «Кадры»), интегрированной с действующим программным обеспечением «1С: Бухгалтерия» со сформированными и постоянно обновляющимися списками сотрудников (участников информационной системы).

- перераспределение функциональных обязанностей руководителей в соответствии с новыми функциями управления персоналом.

- апробация «пилотного» проекта по развитию персонала категории «рабочие» в организации, который позволит показать сам процесс и результат развития компетенций и профессионализма, повышения уровня образования, умений и навыков.

Этап внедрения проекта предполагает необходимость введения в штат организации должности менеджера по персоналу, а в последствие - создание отдела по обучению персонала.

Введение должности специализированного сотрудника по управленческой деятельности позволит проводить подбор сотрудников более квалифицированно, что приведет к улучшению качества оказываемых услуг, и, тем самым, увеличит объемы предоставляемых услуг, позволит получить большую прибыль.

В АО «Фуд-Сервис» будет эффективно функционировать отдел мотивации персонала. В который входит тренинг - менеджер, в его обязанности входит:

- оценивать деятельность персонала;
- определять потребность персонала;
- проведение тренингов.

Тренинг - менеджер предприятия разрабатывает планы, графики проведения тренингов. Организует проведение ознакомительных тренингов для новых работников гостиницы, тренинг - курсы для работников

предприятия, курсы перепрофилирования, тренинги по сохранению и улучшению навыков работников, информативные тренингов по ситуации в гостинице.

Непосредственно руководителю отдела подчиняется менеджер управлению мотивации и ассистент. Основные обязанности сотрудников отдела по управлению мотивацией персонала гостиницы заключаются в следующем:

- Организация различных мероприятий, презентаций, конкурсов для своих работников и их детей, выезды на природу.

- Выявление отличившихся сотрудников по премированию отличившихся работников.

- Развитие заинтересованности работников в результатах собственного труда.

- Совершенствование системы мотивации для достижения стратегических целей компании через стимулирование сотрудников на достижение необходимых результатов.

Отдел оценки также подчиняется руководителю отдела персонала и состоит из руководителя отдела и специалиста. Перед отделом оценки поставлены следующие задачи:

- Оценка готовности сотрудника самостоятельно выполнять обязанности после окончания испытательного срока;

- Оценка эффективности достижения сотрудником поставленных целей и выполнение задач по итогам года;

- Оценка обучаемости сотрудников;

- Оценка коммуникации;

- Активизация знаний и навыков персонала высшего и среднего звена в области совершенствования бизнес процессов и технологических процедур управления.

Формирование резерва персонала для выдвижения на руководящие должности является важнейшим направлением кадровой политики всех предприятий.

При отборе кандидатов в резерв на руководителя отдела мы применяем практику и горизонтальной ротации кадров, т. е. перемещения работников из одного отдела в другой, например, на должность начальника отдела последующего контроля состоит в резерве ведущий экономист экономического отдела, на должность начальника общего отдела - ведущий экономист отдела последующего контроля.

Предложения по составу резерва представляются в отдел по работе с персоналом, а затем утверждаются Генеральным директором.

Ответственность за подготовку резерва возложена на начальников (заместителей) отделов, которые в соответствии с общим планом мероприятий по проведению работы с резервом в АО «Фуд-Сервис», совместно со специалистами, включенными в состав резерва, разрабатывают индивидуальный план учебы, конкретно по срокам исполнения. Он включает в себя изучение нормативных документов, проведение семинаров, тестирований, деловых игр, занятий по повышению профессионального уровня, обучение на курсах повышения квалификации. В плане определены сроки заслушивания при начальнике цеха отчетов резервистов и их руководителей.

Необходимо отметить, что в АО «Фуд-Сервис», не ставили цель обучить работников за один год. Процесс подготовки сотрудников делится на два этапа: базовый (теоретический) и практический.

По результатам обучения проводятся собеседования, тестирование или принятие зачетов.

За активный и творческий подход к организации и проведению профессионально-экономической учебы ряд работников, находящихся в резерве, поощряются.

Одним из методов обучения специалистов, включенных в резерв, является прохождение ими курсов повышения квалификации. В течение последних пяти лет прошли обучение на различных курсах около 70% работников, состоящих в резерве на руководящие должности. Это курсы, повышающие профессиональную компетентность персонала, способствующие совершенствованию технологии эффективного управления, а также для пользователей электронно-вычислительных машин.

Кроме курсов повышения квалификации (если позволяют финансовые возможности), АО «Фуд-Сервис» направляет сотрудников, включенных в резерв, для обмена опытом на другие предприятия, а также принимает представителей регионов России у себя. Такое непосредственное общение с коллегами им нравится, и они находят для себя полезную информацию.

В целях развития у резервистов деловых и организаторских качеств, уверенности в себе их направляли на тренинги. Так, в 2017 г. 12 специалистов прошли тренинг в СамГТУ на факультете пищевых производств по теме «Технология пищевых производств». Подобные мероприятия очень полезны, на наш взгляд, так как они помогают повышать квалификацию работников.

Для повышения уровня знаний и квалификации, а также подготовки занятий по профессионально-экономической учебе резервисты активно используют печатные издания.

Работе с резервом в АО «Фуд-Сервис» придается большое значение, об этом свидетельствует и тот факт, что периодически практикуются заслушивания отчетов начальников отделов и их заместителей об организации работы в отделах, а также с резервом кадров. Так, в 2018 г. проведено три производственных совещания при директоре АО «Фуд-Сервис» на которых заслушаны отчеты «О выполнении индивидуальных мероприятий» всех резервистов и ответственных лиц за их подготовку, высказаны рекомендации по совершенствованию деятельности в этом направлении.

В результате проводимой работы с резервом подготовлено 60% работников, состоящих в резерве на руководящие должности. Сегодня, например, начальники отделов учета заработной платы (Г. В. Рудак) и учета расчетов (Л. А. Иванова) подготовлены к выполнению обязанностей главного бухгалтера АО «Фуд-Сервис». Они самостоятельно могут рассмотреть справки проверок, разработать мероприятия по устранению недостатков, проанализировать отчеты по их устранению, осуществляют контроль за выполнением планов работы отделов, проводят совещания с начальниками отделов, контролируют проведение операций по определенным счетам, по открытию и закрытию счетов.

Необходимо отметить, что в АО «Фуд-Сервис» служебное продвижение происходит медленно, поэтому свыше 30% подготовлены или проходят обучение уже по второй руководящей должности, что расширяет возможность их карьерного роста.

Штат службы персонала будет состоять из 5-ти сотрудников. Таким образом, рассмотренная организационная структура службы персонала является оптимальной для АО «Фуд-Сервис» для взаимодействия между подразделениями.

Таким образом, необходимость создания системы управления персоналом в АО «Фуд-Сервис» вызвана необходимостью организации в высококвалифицированных специалистах, что влечет за собой невозможность увеличения количества услуг, которые оказывает компания. Осуществление проекта будет реализовываться с помощью сотрудников, которые занимают должность руководителей, а также введения должности менеджера по персоналу.

Проект предполагает введение в штат АО «Фуд-Сервис» менеджера по персоналу, а впоследствии - создание отдела по обучению персонала. Введение должности высококвалифицированного IT-специалиста предоставит возможность производить подбор более качественного персонала, что, скорее всего, повлечет за собой улучшение качества

оказываемых услуг АО «Фуд-Сервис», и увеличит их количество, позволит преумножить прибыль.

Также АО «Фуд-Сервис» частично решает проблему «кадрового голода» приемом студентов профильных учебных заведений для прохождения практики.

Но проблема в том что, на практикантов и стажеров не заводятся личные дела с оценкой работы, во время прохождения практики. Данное обстоятельство приводит к тому что, данные о практиканте и оценке его работы теряются, статистика по практикантам, халатно относящимся к своим должностным обязанностям или, наоборот, по студентам, показавшим себя с лучшей стороны не ведется.

Для решения данной проблемы рекомендуется службе по работе с персоналом вносить данные на каждого практиканта в личное дело с отзывом и оценкой от руководителя подразделения, в котором он проходил практику. А практикантов, которые халатно относятся к своим должностным обязанностям вносить в черный список и больше не приглашать на практику. Это поможет отделу по персоналу в более адресном наборе при освободившейся вакансии.

АО «Фуд-Сервис» на постоянной основе проводятся курсы повышения квалификации, но существует проблема - график занятий не адаптирован под график сотрудников. Поэтому рекомендуется отделу по обучению персонала более внимательно относиться к составлению расписания курсов и в соответствии с графиком сотрудников, разработать подходящее расписание для занятий.

Из проведенного анализа на конкретном примере деятельности АО «Фуд-Сервис» следуют определенные выводы:

Эффективность деятельности АО «Фуд-Сервис» во многом зависит от службы управления персоналом, которая занимает ведущее место в организационной структуре.

В АО «Фуд-Сервис» проводится работа по подбору персонала, как на внутреннем, так и внешнем рынках рабочей силы, создается необходимый резерв кандидатов на все необходимые должности специальности. Система подбора кадров спланирована, как мероприятия по совершенствованию системы дальнейшей адаптации новых сотрудников. Подбор нового персонала осуществляется по рекомендации.

Система мотивации включает в себя не только материальную, но и нематериальную.

Все эти стимулы рожают у сотрудников чувство принадлежности к компании, гордости за нее, желание улучшить свою работу. В связи с этим из отдельных личностей образуется сплоченная команда единомышленников со своими законами, правами и обязанностями.

В АО «Фуд-Сервис» проводится анализ работы персонала, для выявления пробелов и недочетов в его деятельности и вносятся предложения по устранению возникших вопросов и улучшению обслуживания посетителей.

### 3.2. Реализация корпоративной социальной политики (страхование жизни)

Представлены результаты анализа исследования, посвященного изучению влияния внутренней социальной политики предприятия на организационную лояльность и трудовую мотивацию персонала АО «Фуд-Сервис». Измерение организационной лояльности осуществлено по международной методике Джона Мейера и Натали Аллен.

В целях определения степени влияния внутренней социальной политики предприятия на организационную лояльность персонала участники опроса были разделены на две группы в зависимости от личного восприятия деятельности работодателя в области корпоративной социальной поддержки персонала. Сравнительный анализ позволил определить, что работники, не ощущающие на себе положительного влияния внутренней социальной

политики компании, имеют в целом низкий уровень организационной лояльности по всем трем ее типам, по сравнению с группой респондентов, ощущающих положительное влияние от деятельности работодателя по предоставлению социально-трудовых преференций своим работникам. Исходя из поставленных задач исследования, помимо оценок респондентов, касающихся непосредственно деятельности работодателя в области внутренней социальной политики, определены наиболее значимые направления внутренней социальной политики предприятия и мотивы труда для персонала. В связи с этим разработан специальный опросник, позволивший изучить данные аспекты трудовых отношений. Доказано наличие взаимосвязи между оценкой персонала внутренней социальной политики предприятия и удовлетворенностью работой в целом ведение. В условиях современной кризисной экономической ситуации государство не способно в полной мере оградить своих граждан от снижения качества жизни.

В подобных ситуациях возрастает значение другого агента социальной сферы общества — социально-ответственных предприятий (преимущественно, крупных). Необходимо разделять определенные трудовым законодательством гарантии, которые являются обязательными для всех работодателей, независимо от позиции руководства или собственников предприятий, и льготы, предоставляемые конкретным предприятием свыше обязательных. Последние и представляют собой социальную политику предприятия (далее — СПП), которая является ее преимуществом.

Анализ изученной литературы показал, что вместе с разнообразием научных подходов к определению понятия «внутренняя социальная политика предприятия» существует проблема отсутствия единого понимания данного феномена. Кроме того, некоторые подходы к определению СПП противоречат друг другу. Поэтому авторы формулируют собственный подход, согласно которому внутреннюю социальную политику предприятия

следует рассматривать как составную часть политики управления персоналом предприятия, которая представляет собой совокупность социально-трудовых преференций (льгот, услуг, социальных выплат и программ) стимулирующего и компенсационного характера, предоставляемых работникам сверх законодательно установленных прав и гарантий.

С целью изучения влияния внутренней социальной политики предприятия на лояльность и трудовую мотивацию персонала авторами проведено научное исследование методом анкетирования на рабочем месте специалистов и руководителей АО «Фуд-Сервис».

Объектом изучения является внутренняя социальная политика предприятия как механизм повышения трудовой мотивации и лояльности персонала.

Задачи исследования:

- определить степень удовлетворенности персонала внутренней социальной политикой предприятия;
- выявить наиболее значимые мотивы труда для работников исследуемого предприятия;
- выяснить, существует ли взаимосвязь между отношением персонала к социальной политике предприятия и уровнем организационной лояльности, а также трудовым поведением.

Результаты исследования и их обсуждение. Эмпирическую базу составили результаты опроса 40 сотрудников АО «Фуд-Сервис». В исследовании приняли участие HR-менеджеры, IT-специалисты и финансисты. В выборке представлены следующие категории персонала: руководители — 11 человек, специалисты — 29 человек.

Для измерения организационной лояльности персонала использована методика Джона Мейера и Натали Аллен «Шкала организационной лояльности» [29, с. 84].

Возрастная структура работников, участвовавших в исследовании, представлена на рис. 3.1.

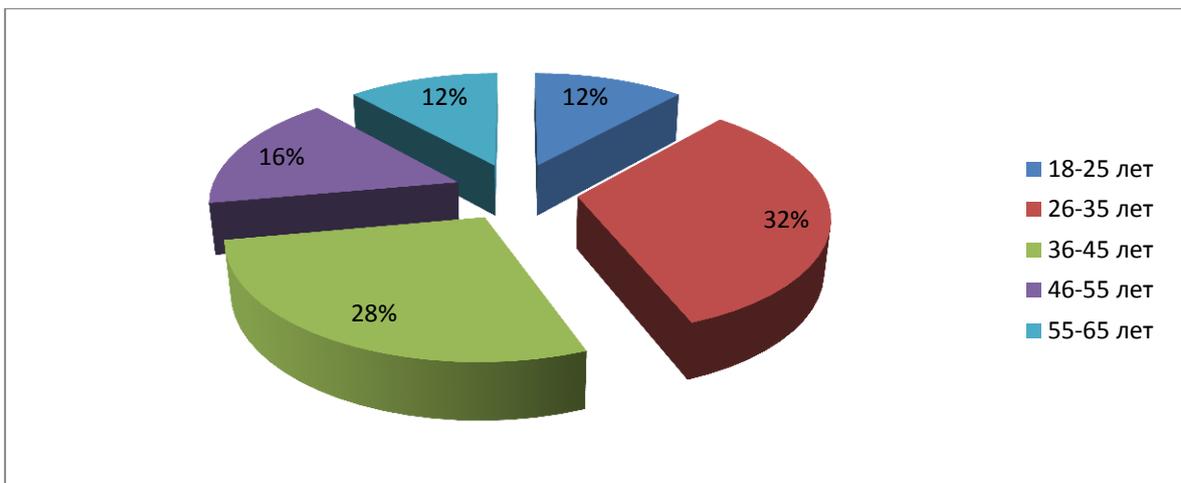


Рисунок 3.1 - Структура опрошенного персонала по возрасту, %

В проведенном исследовании приняли участие 72,5 % специалистов и 27,5 % руководителей различных структурных подразделений предприятия.

По корпоративному стажу опрошенный персонал представлен на рис. 3.2.

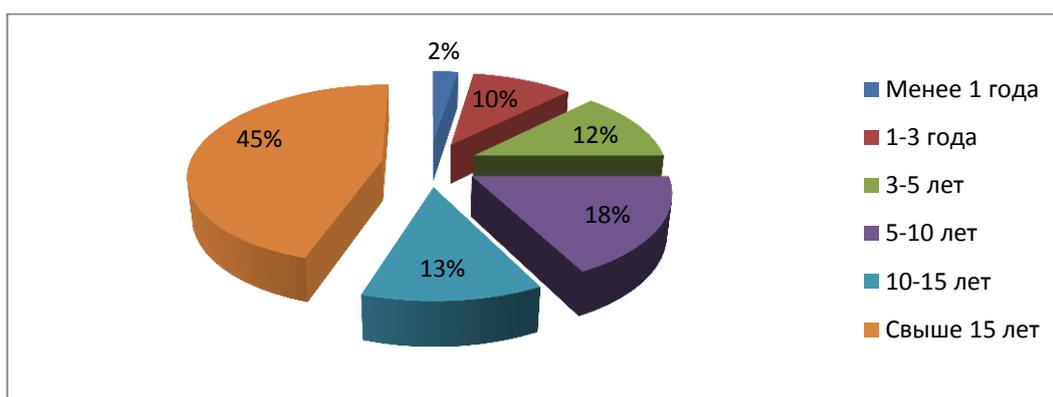


Рисунок 3.2. Корпоративный стаж опрошенного персонала

В результате проведенного исследования, помимо оценок персонала, касающихся непосредственно социальной политики предприятия, мы попытались выяснить наиболее значимые мотивы труда респондентов.

Так, для 50 % опрошенных работников, помимо размера заработной платы, наиболее значимым оказался такой мотив труда, как «предоставление работодателем дополнительных, сверх законодательно установленных прав и гарантий», для 48 % — «возможность профессионального совершенствования», для 35 % и 33 % соответственно — «условия труда, режим работы» и «дружеские отношения с коллегами», которые оценены примерно в равной степени значимости. Наименее значимым мотивом труда для респондентов является «возможность карьерного роста» (рис. 3.3).

Отношение персонала к деятельности компании в области внутренней социальной политики определялось степенью удовлетворенности корпоративной социальной политикой.

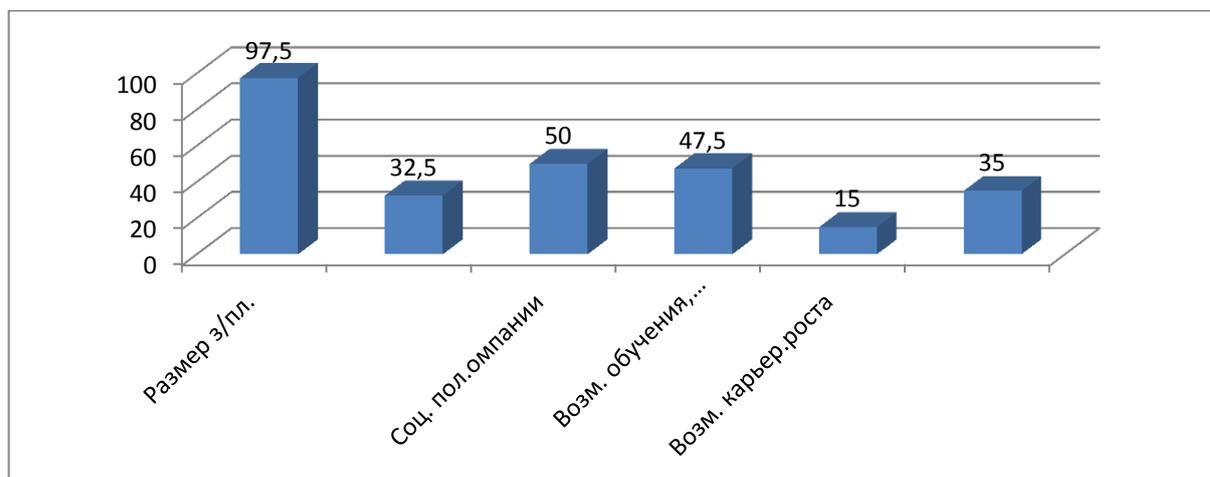


Рисунок 3.3 - Мотивы труда работников, %

Так, опрос по независимому признаку показал, что 95 % респондентов удовлетворены корпоративной социальной политикой, сложившейся на предприятии перерабатывающей отрасли, 75 % — полностью

удовлетворены, 20 % — скорее удовлетворены (рис. 3.4). Остальные 5 % сотрудников (2 чел.) скорее не удовлетворены социальной политикой компании вследствие недостаточного уровня развития корпоративной социальной поддержки членов их семей.

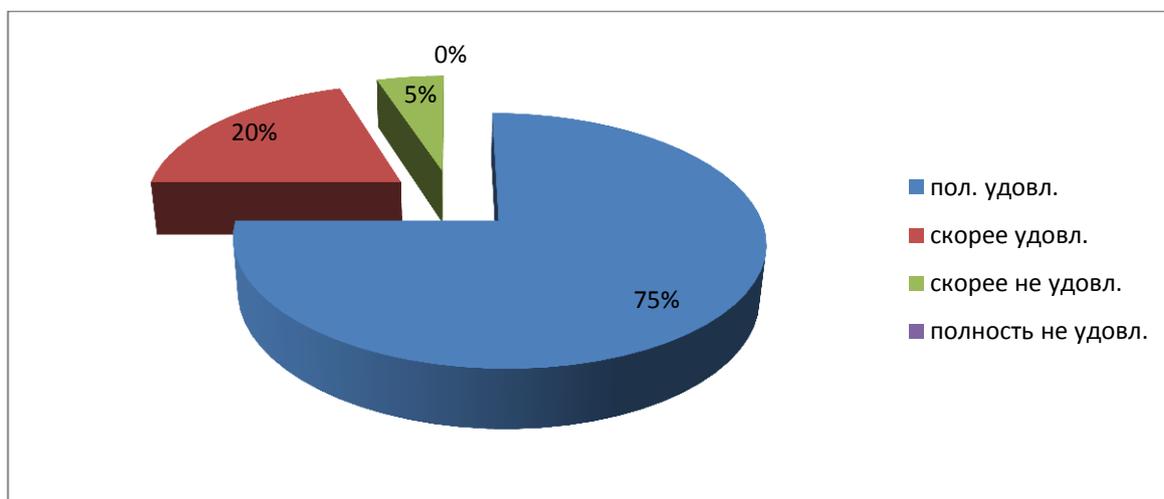


Рисунок 3.4 - Степень удовлетворенности персонала корпоративной социальной политикой, %

Интерпретация такого показателя, как «готовность к увольнению», показала, что от общего их числа часто думают об увольнении 2,5 %, однако у 22,5 % иногда возникают мысли об уходе из компании, а большинство сотрудников (75 %) не имеют желания сменить работу.

Возможную готовность к увольнению высказали два руководителя и восемь специалистов.

При этом сотрудники, задумывающиеся о смене работы, указали несколько причин возможной готовности к увольнению. В процентном соотношении данные причины представлены следующим образом:

— смена постоянного места жительства (далее — ПМЖ) — 10 % респондентов;

— стремление к чему-то большему — 10 % респондентов;

— отсутствие достаточной мотивации — 10 % респондентов;

— неудовлетворенность оплатой труда — 20 % респондентов;

— большой объем работы и формальных требований, которые отвлекают от основной работы, как следствие, возникает напряженность труда и необходимость работать в выходные дни — 50 % респондентов.

Как видим, в основном готовность к увольнению связана с режимом труда и его содержанием и, как следствие, загруженностью специалистов.

Такие показатели, как отношение к труду и степень трудовой самоотдачи, измерялись с помощью оценки респондентами суждения: «Я постоянно выкладываюсь на работе, тружусь, в полной мере используя свои силы и возможности».

Результаты опроса позволяют констатировать, что у 52,5 % респондентов имеется достаточно высокая степень трудового вклада, 45 % сотрудников отнесли свой трудовой вклад к среднему уровню, низкую степень озвучил один работник (2,5 % от общего числа опрошенных).

Несмотря на то, что у респондентов отмечен достаточно высокий уровень трудовой самоотдачи, их восприятие внутренней социальной политики компании, по-видимому, напрямую не связано с высокими показателями трудового вклада работников. Об этом свидетельствуют результаты опроса. Так, например, респонденты, неудовлетворенные внутренней социальной политикой компании, указали на то, что в полной мере выкладываются на работе, используя свои силы и возможности. При этом 2,5 % из 97,5 % удовлетворенных социальной политикой компании ответили, что не согласны с тем, что выкладываются на работе в полной мере. Поэтому говорить об устойчивом влиянии внутренней социальной политики компании на трудовое поведение работника не имеет оснований.

Обозначенные респондентами проблемы в содержании и режиме труда на общую удовлетворенность работой существенно не повлияли, т. к. большинство из них (70 %) склонны считать, что удовлетворены своей работой. Среднюю удовлетворенность работой показали 12,5 % опрошенных, при этом полностью удовлетворены работой в компании 17,5 % работников (рис. 3.5).

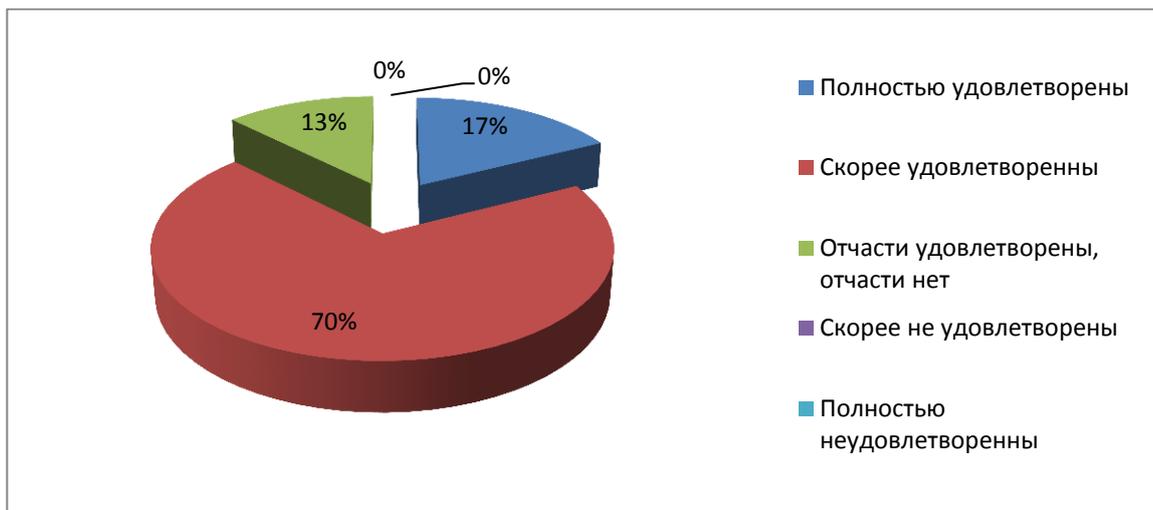


Рисунок 3.5 - Удовлетворенность персонала работой, %

Таким образом, анализ проведенного опроса свидетельствует о достаточно высоком уровне удовлетворенности работой у 87,5 % респондентов, среднем — у 12,5 % респондентов. К основным причинам, по которым 12,5 % работников не могут сказать, что полностью удовлетворены своей работой, относятся те же недостатки организации труда, которые являются причиной возможного увольнения, например, большой объем формальной и рутинной работы и необходимость работать в выходные дни.

Интересны результаты опроса, касающиеся отражения корпоративной социальной политики предприятия перерабатывающей отрасли в сознании работников, их мнения относительно влияния на них деятельности работодателя в этой социально-ответственной области. Так, 77,5 % респондентов ощутили положительное влияние СПИ на качество их жизни после прихода в компанию, 22,5 % сотрудников считают, что деятельность компании в области социальной политики никак не повлияла на качество и уровень их жизни (рис. 3.6).

Как видно, 80 % сотрудников из числа задумывающихся об увольнении считают, что на них СПИ никак не повлияла, а их уровень жизни остался на прежнем.

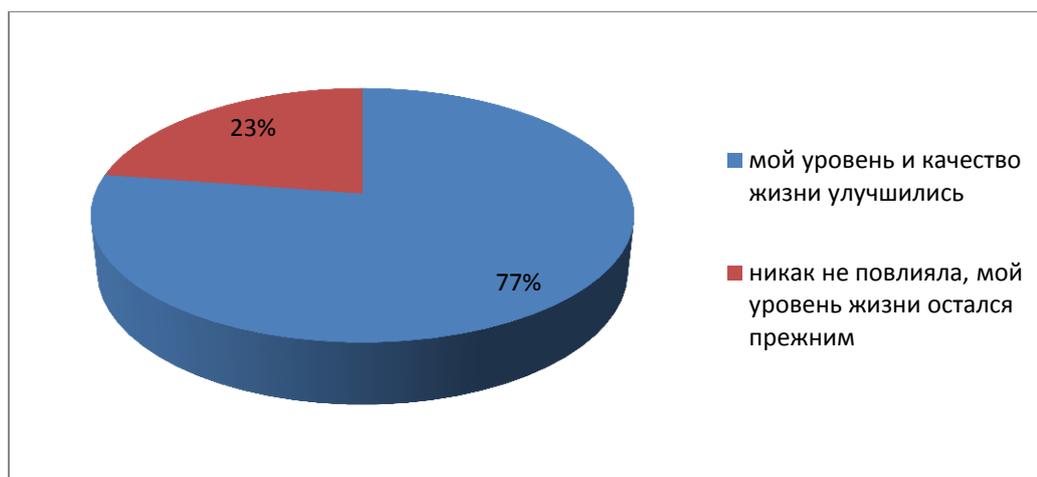


Рисунок 3.6. Распределение ответов респондентов на вопрос «Как деятельность компании в области внутренней социальной политики отразилась на Вас лично?», %

Кроме того, сравнительный анализ взаимосвязи между удовлетворенностью персонала социальной политикой компании и общей удовлетворенностью работой позволил выявить следующую закономерность: 95 % персонала, которых устраивает сложившаяся система корпоративных предпочтений, удовлетворены и своей работой.

Следовательно, существует определенная взаимосвязь между оценкой корпоративной социальной политики предприятия и удовлетворенностью трудом в целом.

Помимо вопросов, относящихся к измерению организационной лояльности персонала по методике Джона Мейера и Натали Аллен, респонденты ответили на вопросы, разработанные с целью изучения влияния внутренней социальной политики предприятия на трудовую мотивацию персонала.

Сотрудникам предприятия было предложено выбрать несколько вариантов наиболее значимых направлений корпоративной социальной

политики, необходимых лично им. В качестве наиболее значимого направления 62,5 % респондентов отметили пользование социальными учреждениями компании. Для 40 % респондентов не менее важными стали и такие направления, как негосударственное пенсионное обеспечение и профессиональное развитие. Меньшее число респондентов заинтересовали такие формы трудовой мотивации, как предоставление свободного дня за высокие показатели трудовой деятельности и беспроцентных образовательных займов — 2,5 и 5 % соответственно. Под вариантом «другое» один респондент указал «возможность отдыхать в стороннем санаторно-курортном учреждении по льготным ценам» (рис. 3.7).

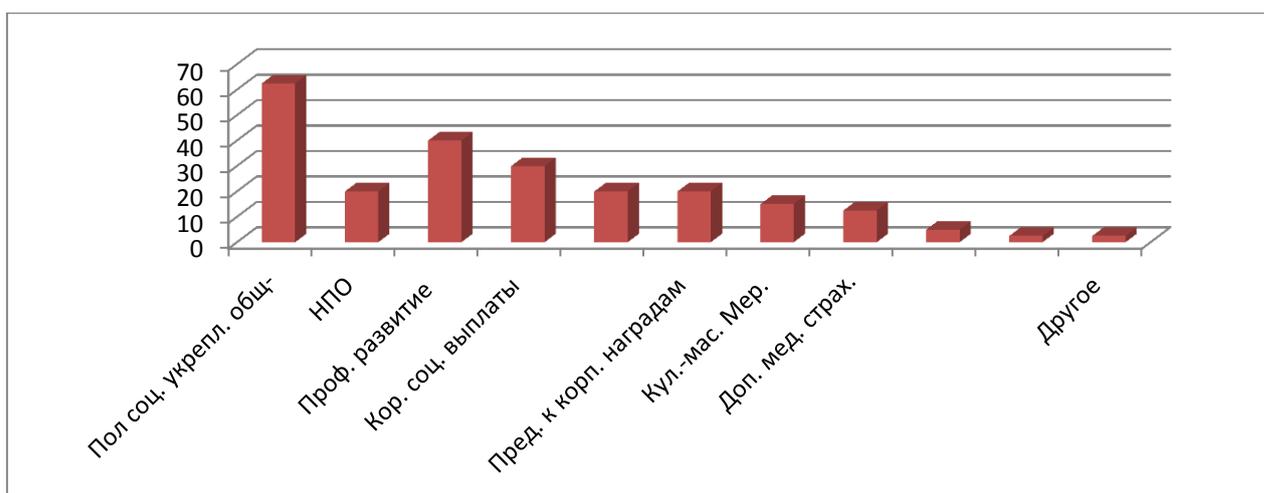


Рисунок 3.7 - Соотношение значимости направлений корпоративной поддержки предприятия для респондентов, %

В данном случае показательным фактом является не только определение самых значимых направлений социальной политики для персонала, но и то, что все имеющиеся в организации направления социальной политики являются актуальными, и, несмотря на разницу в степени значимости, данные формы корпоративной поддержки являются необходимыми, т. к. у каждого работника имеются свои собственные

интересы и потребности и, следовательно, индивидуальные «рычаги» для трудовой мотивации.

В целях определения степени влияния внутренней социальной политики компании на организационную лояльность персонала мы разделили всех участников опроса на две группы в зависимости от личного восприятия. К первой группе относятся респонденты, которые не ощутили на себе положительного эффекта от деятельности компании в области социальной ответственности. Вторая группа представлена теми, кто считает, что их уровень и качество жизни улучшились.

По данному признаку мы провели сравнительный анализ организационной лояльности персонала по международной методике Джона Мейера и Натали Аллен, согласно которой организационная лояльность делится на три типа: эмоциональная (аффективная) лояльность, текущая (продолженная) и нормативная лояльности.

Сотрудники, считающие, что корпоративная социальная ответственность никак не повлияла на повышение их уровня жизни, имеют в целом низкий уровень лояльности к компании. Данная группа респондентов характеризуется низкой эмоциональной привязанностью к организации и готовностью к увольнению при обретении более привлекательного для себя работодателя. При этом текущая лояльность находится на среднем уровне, что говорит о том, что сотрудники остаются в компании из-за возможных «затрат», к которым может привести уход из организации, т. е. работают по причине необходимости, пока не появилось другого, более достойного с их точки зрения работодателя.

Вторая группа сотрудников, ощущающих положительное влияние на уровень и качество их жизни, характеризуется высокой эмоциональной и текущей лояльностью, что свидетельствует о том, что исследуемое предприятие имеет для данной группы работников большое значение, соответственно, они желают в дальнейшем работать в компании. При этом сотрудники ориентированы на продолжительное сотрудничество с данным

работодателем по причине возможных «затрат», к которым может привести уход. Как видим, результаты анализа рассмотренных показателей дают аргументы в пользу достоверности гипотезы о наличии взаимосвязи между оценкой корпоративной социальной политики предприятия и удовлетворенностью трудом в целом.

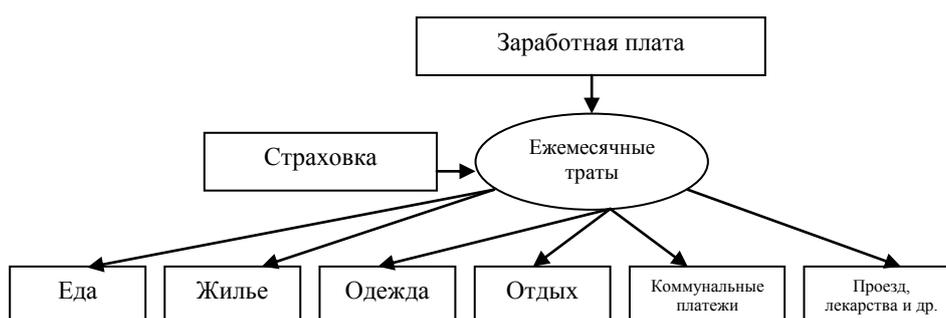
В целом, проведенное исследование показало, что участники опроса достаточно высоко оценили деятельность компании в области корпоративной социальной политики.

При этом факторами, существенно снижающими трудовую мотивацию, являются: неудовлетворенность оплатой труда (20 % респондентов от числа задумывающихся о возможной готовности к увольнению); большой объем работы и формальных требований, которые требуют отвлечения от основной работы, как следствие, — напряженность труда и необходимость работать в выходные дни (50 % респондентов от числа задумывающихся о возможной готовности к увольнению).

Каждый человек (сотрудник предприятия) хочет быть уверен, что завтра он по-прежнему будет иметь все привычные блага. А поскольку все, чем он обладает, он покупает на заработанные деньги, то потребность в защищенности есть не что иное, как гарантия, что в будущем сотрудник будет получать доход, что бы ни случилось.

Страхование – отличный вариант гарантировать доход независимо от того, как сложится жизнь.

Рассмотрим ежемесячные доходы и расходы семьи сотрудника на рисунке 3.8.



### Рисунок 3.8 – Ежемесячные доходы и расходы семей сотрудника АО «Фуд-Сервис»

Удовлетворение базовых потребностей возможно при наличии постоянного источника дохода, в данном случае – заработной платы.

Сегодня на рынке существует два вида страхования: добровольное медицинское страхование (ДМС) и страхование жизни.

При этом следует выделить, что пока на предприятии АО «Фуд-Сервис» применяется только страхование от несчастных случаев на производстве.

Несмотря на то, что выявленные причины неудовлетворенности трудом не связаны с социальной политикой предприятия, мы считаем возможным повлиять на данную ситуацию через определенные направления социальной политики предприятия, компенсировав тем самым недостатки в организации и режиме труда.

Выводы. Таким образом, реализация корпоративной социальной политики в отношении персонала имеет, безусловно, положительный эффект, связанный с укреплением эмоционально-психологических связей между работником и компанией, ростом удовлетворенности работой.

Резюмируя все вышесказанное, можно сделать следующие выводы:

– У сотрудников предприятия АО «Фуд-Сервис» имеется потребность в страховании жизни, вытекающая из свойственной каждому человеку потребности в защищенности. Удовлетворить ее можно, обеспечив работникам финансовую защиту в тяжелых жизненных ситуациях.

– Страхование жизни опосредованно способствует повышению эффективности труда.

– Страхование жизни является фактором, влияющим на снижение текучести кадров. Таким образом, с помощью страхового полиса можно

уменьшить текучесть кадров и существенным образом повысить уровень мотивационного механизма на предприятии.

Таким образом, предлагается мероприятие – страхование жизни персонала.

Использование данной системы страхования предлагается по персоналу кухни, так как именно данные категории работников АО «Фуд-Сервис» подвергают свою жизнь опасности вследствие тяжелых условий труда и высокого уровня стресса. Рассчитаем, как повлияет внедрение программы страхования на трудоемкость процесса выработки ремонтно-технического персонала и контролеров.

Для того, чтобы определить, на сколько увеличиться объем продаж необходимо провести экспертную оценку эффективности мероприятия.

Таблица 3.1

Экспертная оценка прироста объема реализации

№ п/п	Эксперты	Оценка прироста объема реализации, %							
		1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Генеральный директор								
2	Главный бухгалтер								
3	Главный экономист	+							

Прирост объема реализации можно рассчитать по формуле:

$$\Delta O_{реал} = \frac{3 * O_{опт} + 2 * P_{ес}}{5}, \quad (3.1)$$

где  $O_{опт}$ - оценка экспертов оптимистическая,

$P_{ес}$ -оценка пессимистическая;

$$\Delta O_{реал} = \frac{3*1+2*0}{3} = 1\%$$

Рассчитаем новый объем реализации в плановом году по формуле:

$$O_{p1} = O_{p0} + \Delta O_p$$

где  $O_{p0}$  - объем реализации в текущем году,

$\Delta O_p$  - прирост объема реализации тыс. руб.

$$O_{реал пл} = 63685 + 1\% * 63685 / 100 = 64322 \text{ тыс.руб.}$$

Так как изменение численности работающих не планируется, то прирост объема реализации будет равен приросту производительности труда.

Рассчитаем условное высвобождение численности рабочих в результате роста производительности труда:

$$\text{Эч} = \frac{\text{Числ} * \Delta ПТ}{100 + \Delta ПТ}, \quad (3.2)$$

где Эч- экономия численности;

$$\text{Эч} = \frac{60*1}{100+1} = 0,6 \text{ чел.}$$

Рассчитаем экономию себестоимости по заработной плате, социальным отчислениям и условно-постоянным расходам:

по основной заработной плате:

$$\text{Э}_{\text{С/С}}^{\text{ОСНЗ/ПЛ}} = Z_{\Gamma} * \text{Эч} \quad (3.3)$$

$$\text{Э}_{\text{С/С}}^{\text{ОСНЗ/ПЛ}} = 341,02 * 0,6 = 204,6 \text{ тыс. руб.}$$

по социальным отчислениям:

$$\text{Э}_{\text{З/ПЛ}}^{\text{СОЦ}} = \text{Э}_{\text{С/С}}^{\text{ОСНЗ/ПЛ}} * \text{ОСВ}, \quad (3.4)$$

$$\text{Э}_{\text{СОЦ}}^{\text{С/С}} = 204,6 * 0,30 = 61,38 \text{ тыс. руб.}$$

по условно-постоянным расходам:

$$\text{Э}_{\text{УПР}}^{\text{С/С}} = \left( \frac{Y_1}{O_{P1}} - \frac{Y_2}{O_{P2}} \right) * O_{P2}, \quad (3.5)$$

$$\text{Э}_{\text{УПР}}^{\text{С/С}} = \left( \frac{31111}{63685} - \frac{31111}{64322} \right) * 64322 = 321,61 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, общая экономия себестоимости составит:

$$\begin{aligned} \mathcal{E}_{\text{ОБЩ}} &= \mathcal{E}_{\text{С/С}}^{\text{З/ПЛ}} + \mathcal{E}_{\text{С/С}}^{\text{СОЦ}} + \mathcal{E}_{\text{С/С}}^{\text{УПР}} \\ \mathcal{E}_{\text{ОБЩ}} &= 204,6 + 61,38 + 321,61 = 587,59 \text{ тыс. руб.} \end{aligned} \quad (3.6)$$

Так как нет текущих затрат, то условно-годовая экономия равна общей экономии.

$$\mathcal{E}_{\text{УГ}} = \mathcal{E}_{\text{ОБЩ}} \quad (3.7)$$

Годовой экономический эффект найдем, учитывая, что единовременные затраты на страхование персонала составляют 1 736 тыс. руб., а срок страхования составляет в среднем 3 года:

$$\mathcal{E}_{\text{Г}} = \mathcal{E}_{\text{УГ}} - \mathcal{Z}_{\text{КАП}} * E_{\text{Н}}, \quad (3.8)$$

$$\mathcal{E}_{\text{Г}} = 587,59 - 1736 * 0,3 = 66,79 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости внедрения мероприятия:

$$T_{\text{ОК}} = \frac{\mathcal{Z}_{\text{КАП}}}{\mathcal{E}_{\text{УГ}}}, \quad (3.9)$$

В результате страхования жизни персонала кухни АО «Фуд-Сервис» ожидаемое увеличение производительности труда в целом по предприятию составит 1%, условно-годовая экономия денежных средств составит 587,59 тыс. руб., годовой экономический эффект с учетом затрат на страхование составит 66,79 тыс. руб.

## Заключение

Таким образом, система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Управление персоналом можно рассматривать как процесс комплексного обеспечения хозяйственной деятельности, который основан на сочетании совокупности принципов, форм, методов, приемов и средств управления персоналом, применяемых для достижения целей организации.

Главной целью управления персоналом является обеспечение эффективной деятельности организации, благодаря результативному использованию кадрового потенциала и разумной организации процесса предоставления услуги, направленного на выявление и удовлетворение потребностей клиентов.

Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.

В компании в качестве одной из организационно-управленческих инноваций, в отличие от традиционной системы подбора персонала, используется многоуровневая система, что позволяет набирать высококвалифицированный персонал с нужным набором личностных качеств, необходимых для определенной должности. Данная система подбора является локальной, то есть она инновационная именно для данного предприятия.

Во второй главе нами был проведен анализ системы управления персоналом АО «Фуд-Сервис».

Развитие рыночных отношений диктует необходимость в более рациональном использовании трудовых ресурсов.

На АО «Фуд-Сервис» функциональная организационная структура управления персоналом. Основная характеристика организационной структуры этого типа – классификация людей согласно функции, которую

они выполняют в рамках своей профессиональной деятельности.

Достоинства: Высокоспециализированная структура. Ясность в порядке подчинения. Четкость ответственности. Высокая скорость и эффективность. Нет необходимости дублировать работу. Одинаковая степень важности всех функций.

Недостатки: Наличие барьеров в коммуникационном процессе. Внимание сконцентрировано на людях, а не на компании. Единолично принятые решения не всегда эффективны и хороши для предприятия. Нет командной работы между подразделениями или отдельными единицами. В процессе роста организации все труднее контролировать действия внутри нее. В связи с разделенными функциями работники иногда не знают, что происходит у их коллег.

Таким образом, система управления персоналом АО «Фуд-Сервис» не совсем эффективна.

Мы видим, что показатели эффективности системы управления персоналом АО «Фуд-Сервис» не стабильны, и если и возрастают, то не значительно.

Подсистема управления развитием персонала характеризуется низкими показателями. Организация работы с кадровым резервом на АО «Фуд-Сервис» не ведется.

Также подсистема мотивации поведения персонала и социального развития имеет отрицательные показатели. Работник не мотивирован на работу.

Экономическое обоснование мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом позволит повысить его эффективность и стабильность функционирования организации.

Из проведенного анализа на конкретном примере деятельности АО «Фуд-Сервис» следуют определенные выводы:

Эффективность деятельности АО «Фуд-Сервис» во многом зависит от службы управления персоналом, которая занимает ведущее место в организационной структуре.

В АО «Фуд-Сервис» проводится работа по подбору персонала, как на внутреннем, так и внешнем рынках рабочей силы, создается необходимый резерв кандидатов на все необходимые должности специальности. Система подбора кадров спланирована, как мероприятия по совершенствованию системы дальнейшей адаптации новых сотрудников. Подбор нового персонала осуществляется по рекомендации.

Доказано наличие взаимосвязи между оценкой персонала внутренней социальной политики предприятия и удовлетворенностью работой в целом ведение. В условиях современной кризисной экономической ситуации государство не способно в полной мере оградить своих граждан от снижения качества жизни.

В подобных ситуациях возрастает значение другого агента социальной сферы общества — социально-ответственных предприятий (преимущественно, крупных). Необходимо разделять определенные трудовым законодательством гарантии, которые являются обязательными для всех работодателей, независимо от позиции руководства или собственников предприятий, и льготы, предоставляемые конкретным предприятием свыше обязательных. Последние и представляют собой социальную политику предприятия, которая является ее преимуществом.

Анализ изученной литературы показал, что вместе с разнообразием научных подходов к определению понятия «внутренняя социальная политика предприятия» существует проблема отсутствия единого понимания данного феномена. Кроме того, некоторые подходы к определению социальной политики предприятия противоречат друг другу.

Система мотивации включает в себя не только материальную, но и нематериальную.

Все эти стимулы рожают у сотрудников чувство принадлежности к компании, гордости за нее, желание улучшить свою работу. В связи с этим из отдельных личностей образуется сплоченная команда единомышленников со своими законами, правами и обязанностями.

В АО «Фуд-Сервис» проводится анализ работы персонала, для выявления пробелов и недочетов в его деятельности и вносятся предложения по устранению возникших вопросов и улучшению обслуживания посетителей.

## Список используемой литературы

1. Конституция (Основной закон) Российской Федерации. – М.: Новая волна, 2014. 64 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) // Собрание законодательства РФ. – 2002. - № 1 (ч. 1). - Ст. 3.
3. Базаров Т.Ю. Управление сотрудниками: учебник для аспирантов / Т.Ю. Базаров. - М., 2018. 292 с.
4. Бармашова Л.В., Кучерова Е.Н. Потенциал развития предприятия / Л.В. Бармашова, Е.Н. Кучерова // Экономика и предпринимательство. 2013. Режим доступа: <http://naukarus.com/potentsial-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 05.06.2019).
5. Басырова Э.И. Оценка и активизация использования трудового потенциала промышленного предприятия / Э.И. Басырова // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. № 1. С. 12-17.
6. Бедненко А. Эффективная кадровая стратегия [Электронный ресурс] / А. Бедненко. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/effektivnaya-kadrovaya-strategiya> (дата обращения: 13.04.2019).
7. Безрукова А. Планирование расходов на персонал [Электронный ресурс] / А. Безрукова // <https://gosuchetnik.ru/kadry/planirovanie-raskhodov-na-personal> (дата обращения: 03.01.2019).
8. Белалова Е.А. Методы анализа эффективности системы развития персонала организации [Электронный ресурс] / Е.А. Белалова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 11. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15439> (дата обращения: 03.01.2019).
9. Волков О.И., Скляренко В.К. Экономика предприятия / О.И. Волков, В.К. Скляренко. – М., Проспект, 2018. – 412 с.
10. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях / Б.М. Генкин. - М., НОРМА, 2017. – 398 с.

11. Валькович О. Н. Кадровая политика как стратегия управления персоналом / О.Н. Валькович, К.А. Лагерева // Символ науки. 2016. № 12. С. 55-57.

12. Валькович О.Н. Совершенствование кадровой политики в условиях корпоративного социального партнерства. Новые перспективы развития экономических наук: инновации и риски. Материалы XXII международной научно-практической конференции для студентов, аспирантов и молодых ученых / О.Н. Валькович, Ю.В. Сергиенко. – М., 2014. – 232 с.

13. Друкер П.Ф. Менеджмент. Вызовы XXI века / П.Ф. Друкер. — М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2016. — 256 с.

14. Ерошин М. Анализ политики минимизации издержек по управлению сотрудниками / М. Ерошин // Консультант директора. 2017. № 13. С. 23-34.

15. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран / П. В. Журавлев. - М.: 2012. – 344 с.

16. Калашникова Л., Человеческий ресурс предприятия / Л. Калашникова, Ю. Бирюков // Служба кадров. 2016. № 2. С. 23-26.

17. Карамова А.С. Управление человеческими ресурсами в индустрии туризма // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 1 [Электронный ресурс] / А.С. Карамова - URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3685> (дата обращения: 13.04.2019).

18. Кауфман Н.Ю. Особенности формирования управленческих инноваций в условиях развития человеческого капитала [Электронный ресурс] / Н.Ю. Кауфман, Е.В. Ширинкина // Фундаментальные исследования. 2017. № 1. С. 169-172. URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41334> (дата обращения: 13.04.2019).

19. Кибанов А.Я. Разработка кадровой политики организации / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2018. - № 1. - С. 23-25.

20. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 695 с.

21. Кочурина Р.А. Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами [Электронный ресурс] / Р.А. Кочурина, Д.М. Магомелкеримова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2014. № S5. С. 36–40. – URL: <http://e-koncept.ru/2014/14550.htm> (дата обращения: 13.04.2019).

22. Кузьмина Н. М. Кадровая политика корпорации: монография [Текст] / Н. М. Кузьмина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 168 с.

23. Куриленко А.А. Методы управления [Электронный ресурс] / А.А. Куриленко. – Режим доступа: <http://www.ibl.ru/konf/031209/24.html> (дата обращения: 13.04.2019).

24. Логвинова П.И. Специфика разработки кадровой стратегии инновационного предприятия [Электронный ресурс] / П.И. Логвинова, И.О. Трубина // Современные научные исследования и инновации. 2018. № 2. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2018/02/85744> (дата обращения: 10.04.2019).

25. Лучкина В.В. Индивидуальное планирование развития персонала предприятия / В.В. Лучкина // Лидерство и менеджмент. 2016. Т. 3. № 2. С. 133-148.

26. Макаров П.Ю. Механизм управления интеллектуальным капиталом региона в интересах инновационного развития: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Владимирский гос. университет им. Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. - Владимир, 2015. — 56 с.

27. Мироседи С.А. Подходы к оценке системы управления персоналом / гл. ред. М.К. Старовойтов; С.А. Мироседи, Т.Г. Мироседи, Н.С. Савченко // Актуальные региональные вопросы экономики и управления в условиях инновационной экономики материалы науч.-практ. конф.

студентов: тезисы докладов ВПИ (филиал) Госуд. образов. учрежд. Высш. професс. Образования. – Волгоград: «ВолгГТУ», 2016. – С.106-108.

28. Опарина Н.Н. Оценка эффективности кадровой стратегии [Электронный ресурс] / Н.Н. Опарина // <https://www.pro-personal.ru/article/7769-otsenka-effektivnosti-kadrovoy-strategii> (дата обращения: 13.04.2019).

29. Осипов К. Кадровое делопроизводство / К. Осипова // Управление персоналом. 2017. № 19. С. 173-177.

30. Пимурзин М.О. Кадровая стратегия микрофинансовой организации // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 6 [Электронный ресурс] / М.О. Пимурина, О.А. Сазыкина. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2016/06/68093> (дата обращения: 11.04.2019).

31. Рычихина Н.С. Оценка локального экспортного потенциала промышленных предприятий развивающихся стран / Н.С. Рычихина, С.К. Куканина // Экономика и предпринимательство. 2016. - Режим доступа: <http://naukarus.com/otsenka-lokalnogo-eksportnogo-potentsiala-promyshlennyh-predpriyatiy-razvivayuschih-sya-stran> (дата обращения: 31.05.2019).

32. Сирченко А.Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом / А.Е. Сирченко // Молодой ученый. 2015. №12. С. 496-499.

33. Суздальский С. Корпоративный менеджмент: кадры решают все [Электронный ресурс] / С. Суздальский. - Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru> (дата обращения: 15.05.2019).

34. Сирченко А. Е. Кадровая политика как инструмент управления персоналом. [Электронный ресурс] / А.Е. Сирченко // Молодой ученый. 2015. № 12. С. 496-499. – Режим доступа: <http://moluch.ru/archive/92/20172/> (дата доступа 30.04.2019).

35. Терехина И.Е. Согласование кадровой политики со стратегией организации // Студенческие научные исследования. 2014. № 2. [Электронный ресурс]. - URL: <http://student.snauka.ru/2014/04/2188> (дата обращения: 01.05.2019).

36. Филиппова Т.А. Разработка и реализация кадровой стратегии предприятия / Т.А. Филиппова, Г.С. Фролова // Сб. научных трудов Sworld. – Выпуск 2 (39). Том 15. – Иваново: Научный мир, 2015. - 88 с. – С.74-78.

37. Филиппова Т.А. Сущность и задачи кадровой политики и кадровой стратегии предприятия // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 12 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2016/12/18558> (дата обращения: 07.02.2019).

38. Холоша Е.А. Экономический и управленческий потенциал учреждения как критерий [Текст] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2015. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskij-i-upravlencheskiy-potentsial-uchrezhdeniya-kak-kriteriy-opredeleniya-ego-tipa> (дата обращения: 01.06.2019).

39. Чеглакова Л. М. Изменения в практике управления персоналом на современных промышленных предприятиях / Л.М. Чеглакова // Социс. 2017. № 5 С. 277-281.

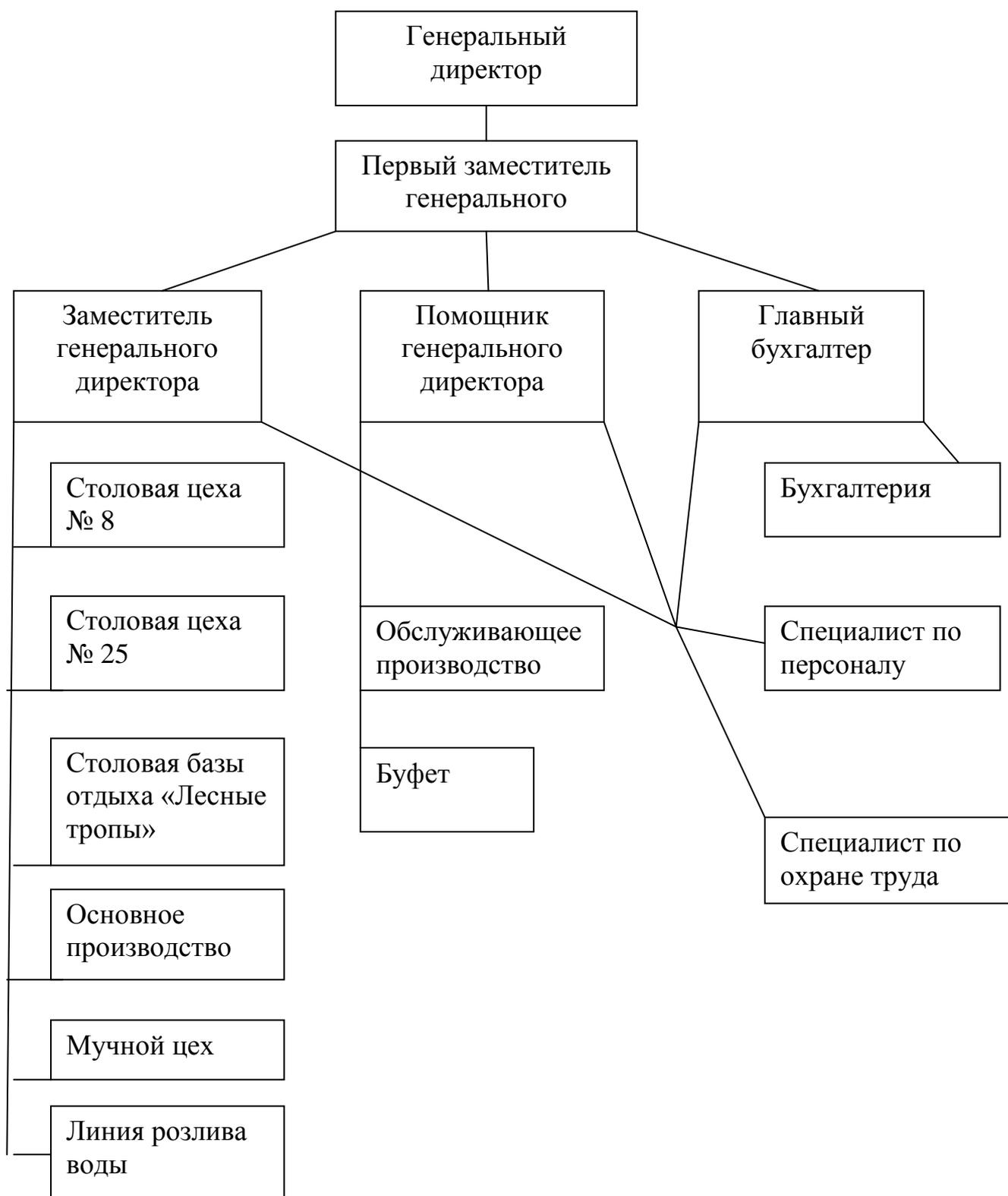


Рисунок 2.1 - Организационная схема АО «Фуд-Сервис»