

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

Институт финансов, экономики и 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 «Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала организации (на примере ООО «Макдоналдс»)»

Студент

А.В. Калинина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

(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

В настоящее время многие организации не умеют правильно подбирать и формировать управленческий состав организации. Как правило, это связано с неумением или неправильным применением методов по развитию управленческого потенциала. Актуальность данной работы заключается в том, что в настоящее время руководители организаций все больше осознают необходимость в развитии управленческого потенциала у своих сотрудников. Данная проблема актуальна как для российских, так и для иностранных организаций.

Цель работы - разработка мероприятий, направленных на развитие управленческого потенциала персонала ООО «Макдоналдс».

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

1. Рассмотреть и проанализировать теоретические основы развития управленческого персонала.
2. Провести анализ системы управленческого потенциала в ООО «Макдоналдс».
3. Разработать мероприятия, направленные на развитие управленческого потенциала персонала ООО «Макдоналдс».

Объектом исследования работы является ООО «Макдоналдс».

Предметом исследования является разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала организации.

Информационной базой исследования послужили данные первичной отчетности организации ООО «Макдоналдс», нормативные документы, материалы периодической печати.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов подразделов могут быть использованы специалистами ООО «Макдоналдс» при внедрении мероприятий по развитию управленческого потенциала сотрудников.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы развития управленческого персонала	6
1.1 Сущность и понятие управленческого потенциал персонала организации....	6
1.2 Способы развития управленческого потенциала персонала организации....	15
2 Анализ системы управленческого потенциала в ООО «Макдоналдс»	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации	21
2.2 Оценка управленческого потенциала персонала в ООО «Макдоналдс»	28
3 Разработка мероприятий, направленных на развитие управленческого потенциала персонала ООО «Макдоналдс»	35
3.1 Мероприятия для развития управленческого потенциала сотрудников ООО «Макдоналдс»	35
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий	40
Заключение	45
Список используемой литературы	48
Приложения	50

Введение

В настоящее время многие организации не умеют правильно подбирать и формировать управленческий состав организации. Как правило, это связано с неумением или неправильным применением методов по развитию управленческого потенциала.

Многие организации на стадии отбора кандидатов используют инструменты, которые помогут выявить способность сотрудника к управлению. Важное внимание руководители организаций должны уделять развитию управленческого потенциала сотрудников, а также их профессиональному росту.

В современных условиях хозяйствования, конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятий во многом зависит от уровня их потенциала и его использования.

Даже если организация имеет достаточный потенциал в области производства, инновации, маркетинга и инвестиций, то она не всегда достигает поставленных целей.

Как правило, это зависит от недостаточно развитого управленческого потенциала, так как потенциал является основой для эффективного функционирования организации.

Актуальность данной работы заключается в том, что в настоящее время руководители организаций все больше осознают необходимость в развитии управленческого потенциала у своих сотрудников. Данная проблема актуальна как для российских, так и для иностранных организаций.

Цель работы - разработка мероприятий, направленных на развитие управленческого потенциала персонала ООО «Макдоналдс».

Для решения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- 1) Рассмотреть и проанализировать теоретические основы развития управленческого персонала.

2) Провести анализ системы управленческого потенциала в ООО «Макдоналдс».

3) Разработать мероприятия, направленные на развитие управленческого потенциала персонала ООО «Макдоналдс».

Объектом исследования работы является ООО «Макдоналдс».

Предмет исследования - управленческий потенциал персонала организации.

Методами исследования работы послужили наблюдение, анализ и обработка материалов, экономико-статистическая обработка результатов, анализ научных источников.

Информационной базой исследования послужили данные первичной отчетности организации ООО «Макдоналдс», нормативные документы, материалы периодической печати.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов подразделов могут быть использованы специалистами ООО «Макдоналдс» при внедрении мероприятий по развитию управленческого потенциала сотрудников.

1 Теоретические основы развития управленческого персонала

1.1 Сущность и понятие управленческого потенциал персонала организации

Управление персоналом - это наука, и, как любая наука, она имеет набор своих основных понятий, законов и правил. Кадровая служба, которая осуществляет управление персоналом, используя эти основные понятия, это многофункциональная и необходимая часть большинства организационных структур.

Она отвечает за удовлетворение различных потребностей на рабочих местах, в том числе, за комплектование штатов, расчеты с персоналом, профессиональное развитие сотрудников, оценку эффективности, удержание персонала в компании, дисциплинарные взыскания и деловую этику [13].

Наконец, она принимает активное участие в обеспечении соблюдения законодательства и выступает в роли посредника между работником и предприятием при возникновении спорных вопросов.

Иногда эти направления кадровой деятельности разбиваются на более узкие потоки по подразделениям, в зависимости от величины компании [8]:

- отдел найма и отбора персонала;
- отдел адаптации и аттестации;
- отдел компенсации, расчета заработной платы и вознаграждения;
- отдел внутренних коммуникаций;
- отдел развития и обучения;
- отдел кадрового делопроизводства.

Вместе с тем, каждое направление этой деятельности является неотъемлемым фактором, определяющим успех, как самого сотрудника, так и предприятия, в целом.

Подбор персонала представляет собой сложную задачу. Многие не хотят расстроить приятного, но недостаточно квалифицированного соискателя, и при

этом противятся принятию на работу с виду потрепанного, но опытного кандидата. Порочная практика может стать причиной того, что такие неправильные решения будут принимать представители бизнеса. Несмотря на то, что идеальной формулы найма не существует, лучшим советом будет начать действовать задолго до того, как возникнет сама потребность в приеме кандидата на работу.

Кадровый специалист должен создавать кадровый резерв, согласовывать юридически дозволенные положения должностных инструкций с менеджером по найму персонала, составлять вопросы для собеседований, разрабатывать политику проверки анкетных данных задолго до проведения первого собеседования.

При проведении собеседований и отборе кандидатов партнеры кадровой службы должны также позаботиться о том, чтобы привлекаемые кандидат были знакомы с законодательными нормами и стандартами деловой этики.

Обсуждение заработной платы - это важный этап, который происходит либо до, либо после приема сотрудника на работу. Важно изучить кандидата и его должность с целью определить, какую ценность для вашей компании может представлять данная личность [5].

В зависимости от модели вашего бизнеса оплата труда может производиться в самых разных формах, например, в форме фиксированной заработной платы, почасовой оплаты или комиссионного вознаграждения.

Однако, работники, как правило, не хотят получать только зарплату. Они также хотят получать льготы и премии, участвовать в программах пенсионного обеспечения. Более того: чтобы оставаться в компании, им нужны стимулы.

Часто после того, как сотрудник принят на работу и доказал свое право работать в данной компании, можно почувствовать, что он уже находится под влиянием атмосферы других подразделений.

Это не означает, что роль кадровой службы окончена до тех пор, пока сотрудник будет уходить с работы (не считая случаев, когда необходимо дисциплинарное воздействие).

На самом деле, хорошая кадровая служба, как правило, проводит для новых сотрудников вводный инструктаж, что, как минимум, предполагает ознакомление их с правилами внутреннего трудового распорядка, и продолжает поддерживать связь с этими работниками в рамках тренингов.

Такие тренинги могут включать в себя инструктажи по технике безопасности, кампании по борьбе с домогательствами и притеснением сотрудников, обучение действиям в чрезвычайных ситуациях и даже простые семинары по повышению квалификации.

Отделы кадров часто предлагают эти и другие льготы, позволяющие обеспечить соблюдение нормативов, а также удержать таланты в компании. Разъяснение сотрудникам основных понятий и определений, норм, правил и процедур, которые являются основополагающими для работы в компании, является важной функцией отдела по управлению персоналом.

Эффективность сотрудника следует периодически оценивать — не только для того, чтобы компания получала максимальную отдачу от инвестиций в человеческие ресурсы, но и для того, чтобы информировать сотрудников об их результативности [17].

Поощрение - мощный фактор для человека, хорошо выполняющего свою работу. Для проблемных работников можно обозначить конкретные проблемы, связанные с низким качеством, и определить цели, которых можно достичь к моменту следующей встречи. Эти новые цели должны быть конкретными, поддающимися количественной оценке, достижимыми, актуальными и фиксированными по срокам (т.н. «SMART-цели») [4].

Результаты оценки эффективности должны укреплять самооценку сотрудников, а не заставлять их чувствовать себя марионетками, каждое движение которых кем-то управляется. После проведения оценки работников хорошей организационной практикой может стать планирование преемственности (замещения должностей).

Иногда увольнение сотрудника просто необходимо. Если человек совершил правонарушение, такое как нелегальное употребление наркотиков,

растрата средств или кража на рабочем месте, увольнение оправдано. Нарушение политики компании в сфере борьбы с интернет-травлей, домогательствами, притеснением других работников или насилием, также может стать основанием для расторжения трудового договора.

Тем не менее, есть ситуации, когда увольнение может рассматриваться как «неправомерное». К примеру, если человека увольняют за изобличение нарушений законодательства об охране труда и здоровья, то это может привести к судебному разбирательству.

Кроме того, если сотрудника увольняют во время вынужденного отсутствия, которое регламентируется Законом «Об отпусках по уходу за членами семьи», то такое увольнение также могут посчитать незаконным.

Трудовое законодательство и законы могут быть очень сложными, поэтому важно знать все основные тонкости и понятия в этой связи. Не обходимо смотреть не только федеральное законодательство, но и законы органов местного самоуправления.

Знание того, что ваша организация работает в рамках трудового законодательства в высшей степени важно.

Но также важно принимать решения, соответствующие нормам этики - вне зависимости от того, запрещено ли законодательством менее нравственное решение, или нет [16].

Менеджер кадровой службы должны быть знакомы с законодательными требованиями, относящимися к найму персонала, дисциплинарным взысканиям, оценке эффективности, повышению квалификации и оплате труда.

Они должны формировать политику по конкретным направлениям, в том числе, политику борьбы с домогательствами и притеснениями на рабочем месте, политику равных возможностей, политику защиты сотрудников.

Отдел по управлению персоналом несет ответственность за исполнение своих обязанностей в рамках трудового законодательства и строго придерживался основных понятий и характеристик основополагающих документов и их принципов.

В конце концов, именно от компании зависит, будут ли ее сотрудникам обеспечены равные возможности, вне зависимости от их расовой, половой, возрастной, религиозной, национальной принадлежности. А также вне зависимости от их места рождения, семейного положения, принадлежности к группам лиц с ограниченными возможностями.

В современных условиях хозяйствования, конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятий во многом зависит от уровня их потенциала и его использования. Даже если организация имеет достаточный потенциал в области производства, инновации, маркетинга и инвестиций, то она не всегда достигает поставленных целей. Как правило, это зависит от недостаточно развитого управленческого потенциала, так как потенциал является основой для эффективного функционирования организации. Прежде чем рассмотреть понятие и сущность управленческого потенциала, стоит понять, что такое потенциал.

Потенциал - это возможности, средства, которые могут быть приведены в действия для выполнения какой-либо задачи, для достижения желаемой цели. А если рассмотреть потенциал сотрудника, то это явные и скрытые возможности и способности сотрудника к эффективной деятельности в условиях современной организации, к развитию и адаптации к меняющимся условиям, что приводит к устойчивому развитию организации.

Если рассмотреть трудовой потенциал сотрудника, то это взаимодействие интеллектуальных и физических качеств человека, которые способны определять возможности и границы его участия в трудовой деятельности. [2]

Теперь перейдем к рассмотрению управленческого потенциала сотрудников. Работы многих ученых посвящены изучению понятия управленческого потенциала. Приведенные ниже определения имеют различное содержание в зависимости от сферы научного знания, в которой они применяются. Давайте рассмотрим некоторые из них.

Прежде чем оценить формирование и правильное использование управленческого потенциала, а вместе с тем и эффективное влияние на работу

организации, нужно остановиться на рассмотрении составляющих управленческого потенциала. Составляющие управленческого потенциала сложными и не всегда однозначными [6].

Многие исследователи в данной категории являются представителями социальных и психологических наук. При исследованиях они обращают свое внимание на потенциальные возможности управленческого состава организации.

Если обратиться к американским специалистам в области исследований управленческого потенциала, то они считают, что управленческий потенциал сотрудников является главным ресурсом организации, который способен создавать новые конкурентные преимущества, и достигать поставленных целей организацией. Этого можно достичь только в совокупности профессионального уровня сотрудника аппарата управления с его творческими способностями, а также если хорошо развита организационная способность [3].

Основополагающими принципами управленческого потенциала являются: правильное использование творческого и организационного потенциала, что приводит к эффективной и устойчивой работе организации; оптимальное применение профессиональной квалификации.

Управленческий потенциал отражает не только креативность и организационные способности сотрудников, которые влияют на работу, но, а также знания и навыки [8].

Рассмотрим подробно сущность компетентности и профессионализма управленческого состава сотрудников, так как от них зависит правильное направление управленческого потенциала на эффективное достижение целей организации. Профессионализм менеджмента - главное условие и эффективность работы организации.

Так как управленческий потенциал является главным ресурсом предприятия, а также влияет на его конкурентоспособность, то следует постоянно развивать профессиональные качества работников, и улучшать их организационную способность к управлению. Вместе с этим можно

рассмотреть составляющие компоненты, входящие в управленческий потенциал, представленные в рисунке 1.1 [19].

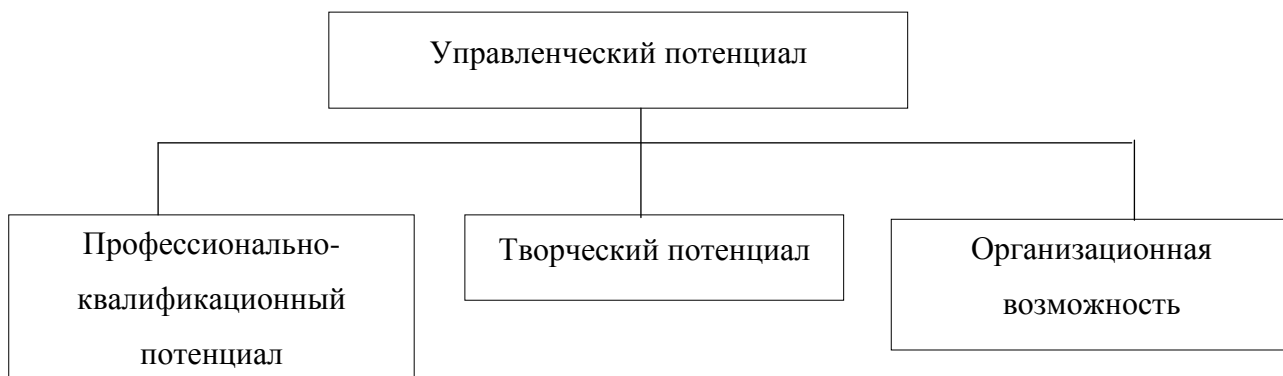


Рисунок 1.1 - Компоненты, составляющие управленческого потенциала

Рассматривая рисунок 1.1, отметим, что профессионально-квалификационный потенциал, как правило, - это совокупность навыков, способностей, позволяющих работнику выполнять свои должностные обязанности.

Творческий потенциал - проявление заложенной природой способности, духовности человека, его уникальность и неповторимость, которые присущи только ему.

Организационная возможность - это возможность предприятия развивать своих сотрудников, для улучшения конкурентоспособности.

Как правило, управленческий потенциал не всегда проявляется и раскрывается на рабочем месте. Нам нужна определенная кризисная ситуация, которая, в частности, может создать конкуренцию. Самое главное, что должно быть это определенное желание сотрудника достичь поставленной цели, и получить за это вознаграждение.

Однако важно учитывать тот факт, что не все руководители заявляют о своем желании участвовать в конкурсе. Для некоторых приоритетом является желание доказать родственникам или самим себе, что «могу». Среди таких

людей на конкурс попадают те, кто воспринимает соревнование как тренировку для развития личных способностей, умений, способностей, потенциала.

Таким образом, потенциал, выявленный в ходе текущей ситуации - конкурс или другое специально, или не специально организованное мероприятие - не всегда реализуется в жизни, что связано с личной мотивацией и амбициями. Реализации управленческого потенциала могут препятствовать страхи, заниженная самооценка или, в том числе, собственная лень, за которыми иногда прячутся люди, чтобы оправдать свое нежелание двигаться вперед и развиваться.

Формирование управленческого потенциала можно также рассматривать как развитие личности руководителя в профессиональной и управленческой деятельности, направленной на формирование устойчивых позитивных мотивов для этой деятельности.

Также происходит формирование социально значимых и профессионально важных качеств личности руководителя, готовности к постоянному личностному и профессиональному росту как руководителя, нахождению оптимальных методов и приемов управления в соответствии с индивидуальными психологическими особенностями личности специалиста. В связи с этим мы заинтересованы в управленческом потенциале в процессе подготовки будущих специалистов - потенциальных менеджеров в своей сфере деятельности.

При рассмотрении структуры управленческого потенциала будем придерживаться точки зрения, предложенной Н.Э. Пфейфером, Л. Ю. Гушиной [13]. Поэтому выделим такие структурные компоненты управленческого потенциала сотрудника (рисунок 1.2).

Представленные компоненты на рисунке 1.2 являются важной составляющей схемы управленческого потенциала персонала в сравнении с моделью руководителя с определенным набором качеств, а также умением ориентироваться в кризисной ситуации.

Эти составляющие тесно связаны между собой, и их необходимо учитывать при формировании управленческого потенциала сотрудников в процессе их профессиональной подготовки.

Компоненты, которые помогают формировать управленческий потенциал сотрудника это гностический, аксиологический, рефлексивный и психолого-педагогический.

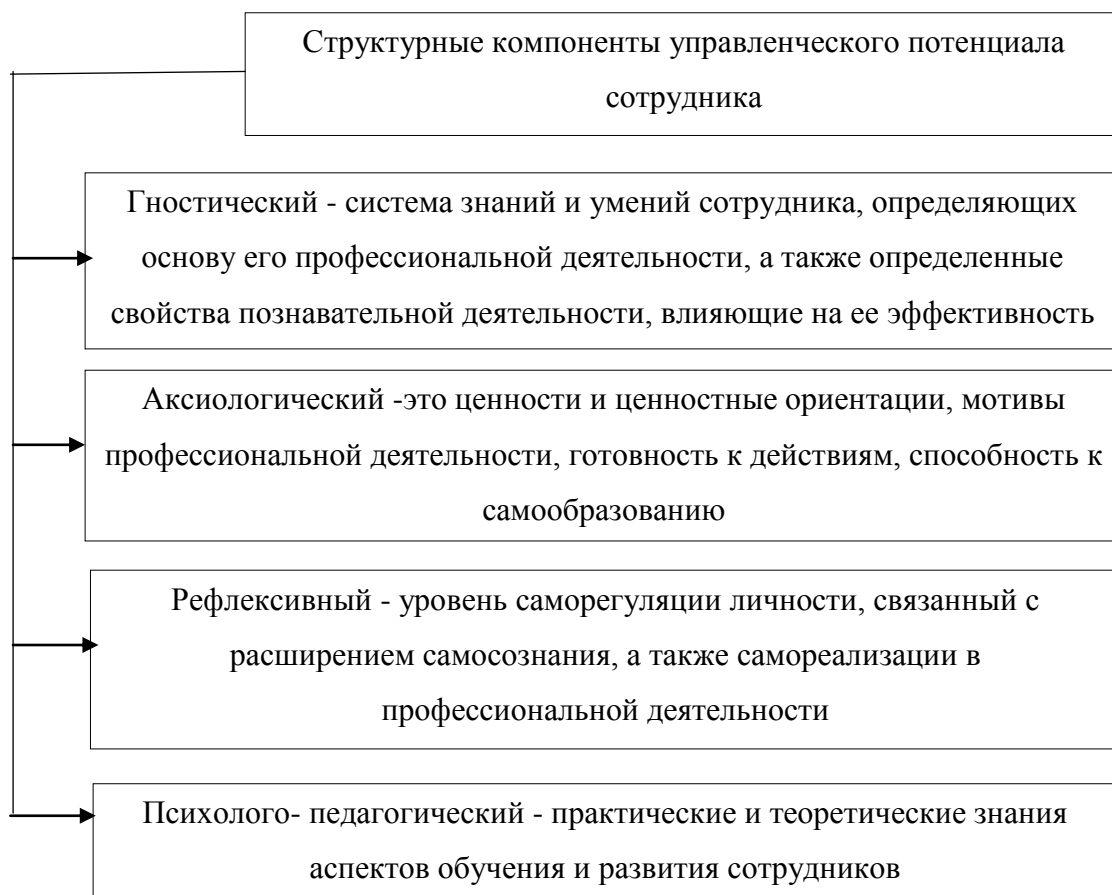


Рисунок 1.2 - Структурные компоненты управленческого потенциала сотрудников

При развитии управленческого потенциала у сотрудников развиваются определенные качества руководителя, и способность принимать управленческие решения, необходимые ему для эффективной управленческой деятельности.

Развитие управленческого потенциала - это динамичный и непрерывный процесс, определяющийся во времени, то есть от формирования управленческих навыков и лидерских качеств до полной реализации себя в творческой инженерной деятельности, включая управленческую деятельность.

Управленческий потенциал сотрудника - это качественная характеристика личности, проявляющаяся в единстве личностных, профессиональных, коммуникативных, организационных и управленческих качеств, формирующих модель лидера [20].

Формирование управленческого потенциала предполагает использование ряда методов социального воздействия на личность, включение ее в различных ситуациях и проявлениях управленческой деятельности, направленной на формирование системы определенных личностно и профессионально важных качеств будущего менеджера, форм поведения и индивидуальных способов осуществления управленческой деятельности.

Таким образом, управленческий потенциал сегодня - это способность работника формировать, организовывать, создавать условия для развития социальной системы организации.

1.2 Способы развития управленческого потенциала персонала организации

Прежде чем рассмотреть способы развития управленческого потенциала, нужно для начала понять какие факторы, влияют на развитие потенциала сотрудников. Эти факторы представлены на рисунке 1.3 [17].



Рисунок 1.3 - Факторы, влияющие на управленческий потенциал

Существуют четыре фактора, которые способны влиять на развитие управленческого потенциала сотрудников основополагающим фактором являются врожденные способности человека. Если у человека с рождения существуют предпосылки к управлению, то их развитие будет более эффективно.

Сотрудники - ценный и практически неисчерпаемый источник инноваций для компании. Деятельность каждой компании зависит от качественного выполнения персоналом своих трудовых обязанностей.

Создание условий, способствующих раскрытию трудового потенциала сотрудников и росту их заинтересованности в хороших результатах, является залогом процветания предприятия.

Успешное продвижение товара на рынок зависит от хорошо подобранного, обученного и мотивированного персонала. Компетентность, внимательность, гибкость и оперативное решение возникающих проблем - основные качества сотрудников, обеспечивающих успешное функционирование компании.

А усиление конкурентной борьбы за потребителя, повышение рисков, связанных с созданием новых товаров, и рост требований к стандартам качества выпускаемой продукции приводит к значительному возрастанию роли системы продвижения товаров на рынок.

Продвижение продукции на рынок выступает важной составляющей экономически эффективной деятельности компании. В данных условиях успех предприятия зависит от организации сложной системы маркетинговых коммуникаций, субъектами которых выступают высококвалифицированные специалисты компании.

Каждое предприятие, заинтересованное в увеличении доли своей продукции, работ и услуг на рынке должно руководствоваться тем, что

успешное продвижение товаров зависит от трудового потенциала сотрудников компании.

Трудовой потенциал - это соотношение свойственных сотруднику качеств и требований должности в будущем с учётом возможностей личностного роста и препятствий к нему в долгосрочном периоде. Соответственно, любое предприятие для достижения необходимых высот и организации слаженного труда должно работать над развитием трудового потенциала сотрудников компании. Это достаточно сложный и довольно трудоёмкий процесс, особая роль в которой, принадлежит руководителю компании, поскольку именно он обладает возможностями для налаживания эмоционального контакта с подчинёнными и снятия напряжения в коллективе.

Крайне положительно сказывается на эффективной деятельности компании, наличие программы развития трудового потенциала сотрудников. Если руководитель не вкладывается в развитие своих подчиненных, не мотивирует их и не заинтересовывает, то со временем даже самые активные и амбициозные люди начинают терять интерес к работе, воспринимая её как рутину. В этом случае не приходится ждать инновационных идей и желания ставить перед собой цель, к достижению которой приходится приложить некоторые усилия.

В обратной же ситуации, когда человек мотивирован и видит, что к нему проявляют внимание, он старается ответить взаимностью, вкладывая массу своих сил в развитие общей цели предприятия. Энтузиазм таких сотрудников является своеобразным двигателем, который движет «локомотив» компании по выбранному маршруту [18].

Коллектив, в котором личное развитие сотрудника поощряется, не испытывает негативных эмоциональных всплесков, что не вызывает стрессов и депрессий у работников.

Таким образом, высокий уровень конкурентоспособности работников - одно из главных условий эффективной деятельности предприятия. Следует учитывать, что трудовой потенциал также обеспечивает сотрудника и

определенным уровнем личной экономической безопасности и социальной устойчивости.

Прежде чем начать работу над развитием трудового потенциала, необходимо определить уровень каждого работника, выявить его компетентность и настрой на дальнейшее развитие. Компетентность сотрудника включает в себя переносимые навыки, отвечающие за накопленный опыт и непереносимые - знания, которые сотруднику ещё предстоит узнать в процессе развития. Настрой сотрудника также может быть условно разделён на мотивацию сотрудника к обучению и его уверенность в своих собственных силах.

Анализ полученной информации позволяет досконально изучить своего сотрудника и, определив его уровень, построить дальнейший индивидуальный план развития его трудового потенциала.

При построении данного плана необходимо задействовать внешние и внутренние силы человека, выступающего как определенный «запас прочности», обеспечивающий надежность деятельности.

Так нереализованные в системе общественного производства какие-либо элементы трудового потенциала снижают его эффективность (например, не используемые в работе трудовые навыки утрачиваются, неиспользуемая информация забывается) [9].

В результате такого анализа может быть выделен актуальный трудовой потенциал (реальные достижения) сотрудника. Если обществом заданы возможности развития, то действительное их осуществление есть достижение человеком этих возможностей.

Определение первоначального уровня трудового потенциала сотрудника также способствует выявлению «запаса возможностей», обеспечивающего динамичность развития, гибкость и маневренность сотрудника по отношению к меняющимся условиям существования. Данные «резервы работника» будут способствовать лучшей быстрой адаптации к изменяющимся условиям.

Внедрение индивидуальных планов развития трудового потенциала сотрудника позволит руководству реализовать стратегию успешной деятельности компании в долгосрочной перспективе.

Менеджеры успешных компаний знают, что конкурентоспособность бизнеса возможна лишь при обеспечении компании лидерами, разрабатывающими и реализовывающими организационные стратегии продвижения продукции компании на рынок. Несмотря на существующие возможности внешнего найма, результат данного шага всегда является непредсказуемым, поэтому самые успешные компании мира предпочитают развивать именно потенциал своих собственных сотрудников.

Управление трудовым потенциалом сотрудников - это процесс, в ходе которого организация заставляет работать механизмы эффективного управления персоналом, формирующие конкурентоспособность компании.

Другими словами, нужно поместить «правильных» людей на «правильные» позиции, выбрав нужный момент, чтобы обеспечить реализацию стратегии сейчас и в будущем.

Умение распознавать потенциал сотрудника, в особенности потенциал, который проявит себя в долгосрочной перспективе, - это игра с высокими ставками. Руководитель не просто анализирует уровень эффективности специалистов, но также и принимает решение о том, как лучше инвестировать время и ресурсы, чтобы вырастить в будущем блестящих руководителей компании [15].

Недостаточными является простое продвижение перспективных специалистов или проведение ротации. Необходимо серьезное отношение к вопросу развития и реализации трудового потенциала сотрудников.

Главная задача руководителя состоит в мотивации сотрудника к развитию и формированию у него желания прогрессировать. Прежде всего необходима трансляция стратегии продвижения товара на рынок в стратегию управления персоналом для того, чтобы все сотрудники компании двигались в направлении выполнения соответствующих функций.

Для этого некоторые компании разрабатывают детальный план, в котором подробно описывают всю ответственность сотрудника, занимающего определенный пост, какую работу он должен выполнять, какими навыками и знаниями обладать, а также что ему нужно развивать, чтобы продвинуться по карьерной лестнице, и каких показателей он должен добиваться. Данный план может быть составлен на год, и ежегодно корректироваться и дополняться в связи с изменениями, происходящими в политической и экономической ситуации, общей глобализацией, прогрессом технологий, и, конечно же, ростом самого предприятия и его статуса.

При этом сотрудник со своей стороны должен следовать данному плану, попутно развивая свои способности. Компания в этом случае может стимулировать процесс развития потенциала при помощи новых назначений, коучинга и обучения.

Таким образом, работа по развитию трудового потенциала сотрудников, позволяет работникам повысить свои компетенции, обрести нужные знания и умения, достичь своей личной цели, параллельно способствуя достижению компанией своей поставленной планки.

Ошибкой является ожидание мгновенных результатов. Внедрение системы развития трудового потенциала не приведёт к моментальной прибыли предприятия, хотя положительная динамика будет иметь место. Финансовая осязаемость новой системы, как правило, приходит через год после её внедрения.

Эффективные системы управления в компании помогут сотрудникам реализовать имеющийся потенциал, а компании, благодаря развитию потенциала сотрудников компании, успешно продвигать продукцию на рынке.

2 Анализ системы управленческого потенциала в ООО «Макдоналдс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации

Рестораны Макдоналдс есть почти в каждой развитой стране. В России в настоящее время открыто 562 ресторана и с каждым месяцем их становится еще больше. Есть рестораны, которые оснащены оборудованием, обслуживающие посетителей через окно, к которому подъезжают на машине.

Организационная структура одного ресторана ООО «Макдоналдс» представлена в Приложении А.

У каждого в этой структуре работника есть свои обязанности, который он должен выполнять, а затем представить отчет вышестоящему по должности работнику.

Организационная структура, представленная в Приложении А. Как из нее видно в одном ресторане 5 должностей: директор, ассистент директора, swing-менеджер, инструктор, работник. У каждого сотрудника есть свои обязанности. Работник выполняет обязанности исходя из того на каком месте он работает. Если работник работает на кухне, то он изготавливает сэндвичи, если работник работает на прилавке, то он принимает заказы, укомплектовывает их и выдает посетителю. Каждый инструктор проводит обучение для новых работников, и в тоже время отвечает за свое подразделение.

Менеджер в основном следит за правильностью выполнения работы работниками, а также каждый менеджер имеет обязанности. Один менеджер отвечает за работу ночных работников, другой за заказ и доставку продукции. Ассистент директора следит за точностью и своевременным представлением отчетности от менеджеров. Ассистенты директора являются также лидерами департаментов: сервис, люди, производство. Директор следит полностью за работой ресторана, составляет бизнес-план на каждый месяц и передает его консультанту по производству.

Организационно-правовая форма общество с ограниченной ответственностью.

В России 41000 человек, которые работают в этой организации. В основном это студенты, которым удобно совмещать учебу с работой. Трудоустройство происходит в согласии с Трудовым кодексом Российской Федерации.

В пяти ресторанах городского округа Тольятти работают 3 специалиста отдела кадров потому, что численность одного ресторана не превышает 100 человек.

Далее представлены организационно-экономические показатели пяти ресторанов «Макдоналдс» городского округа Тольятти (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Организационно-экономические показатели ООО «Макдоналдс»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение		Темп роста, %	
				2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 г. / 2016 г.	2018 г. / 2017 г.
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от продажи, тыс. руб.	230101	258198	339536	28097	81338	12	31,5
Себестоимость продаж, тыс. руб.	208222	234732	271755	26510	37023	12,7	15,7
Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	21879	23465	67780	1586	44315	7,2	188
Чистая прибыль, тыс. руб.	19079	38612	62351	19533	23739	102	61
Численность работающих, чел.	239	244	250	5	6	2,09	2,5

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
в т.ч рабочих, чел.	190	195	201	5	6	2,63	3,08
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	87083,2	92253,5	98756,4	5170,3	6502,9	5,94	7,04
Производительность труда работающего, тыс.руб.	962,8	1058,2	1358,1	95,4	299,9	9,9	28
Среднегодовая зароботная плата работающего, тыс. руб.	364,4	378,09	395,03	13,39	16,94	3,8	4,5
Рентабельность продаж, %	8,3	15	18,4	6,7	3,4	80,7	22,7

В таблице 2.1 представлены экономические показатели ООО «Макдоналдс» за 3 последних года. Показатели представлены пяти ресторанов городского округа Тольятти, так как данные других ресторанов недоступны и нет возможности рассмотреть их.

Одним из показателей, который вырос это чистая прибыль в 2016 г. она составила 19079 тыс. руб., в 2017 г. он вырос на 19533 тыс. руб., а в 2018 г. чистая прибыль составила 62351 тыс. руб. Это может говорить, что организация хорошо развивается. Также одним показателем, который растет, это выручка в 2016 году она составила 230101 тыс. руб., а в 2018 году 339536 тыс. руб. Рост этого показателя может говорить, что увеличивается количество клиентов.

Как видно, фонд заработной платы каждый год увеличивается, это свидетельствует о том, что организация каждый год индексирует заработную плату работникам.

Производительность труда в 2016 году составила 962,8 тыс. руб., а в 2018 году 1358,1 тыс. руб. Такое изменение может быть обусловлено тем, что штат

сотрудников увеличился, а причиной этому может увеличение производства. Рентабельность продаж ООО «Макдоналдс» увеличивается в 2016 году 8,3%, а в 2018 году 18,4% это характеризуется тем, что появляются новые маркетинговые программы и создается новая продукция, что приводит к росту клиентов и в свою очередь увеличивает прибыль организации.

Если посмотреть прибыль от продаж можно заметить, что она выросла почти в 3 раза за анализируемый период. В 2016 году она составляла 21879 тыс. руб., а уже в 2018 году 67780 тыс. руб., это может свидетельствовать о том, что предприятие увеличивает выпуск продукции.

Основные экономические показатели, влияющие на деятельность предприятия в ООО «Макдоналдс» за 2016-2018 гг. представлены на рисунке 2.1.

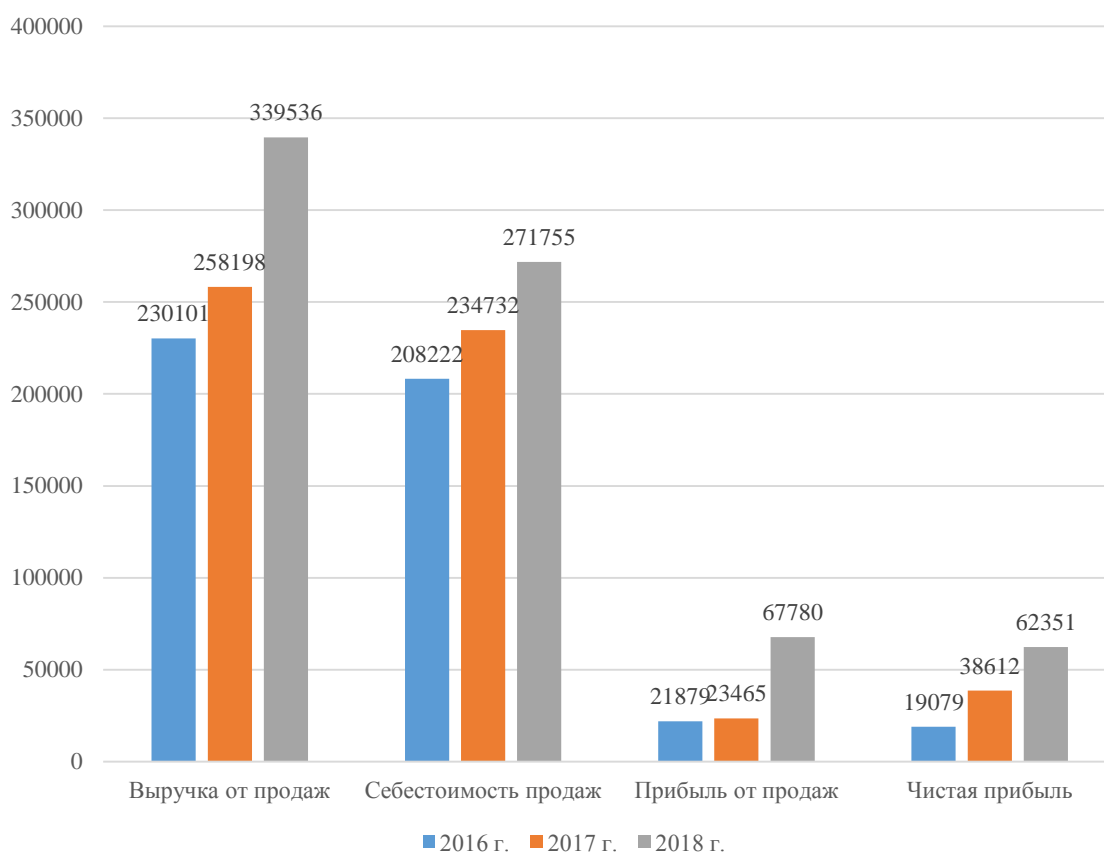


Рисунок 2.1 - Основные экономические показатели влияющие на деятельность предприятия в ООО «Макдоналдс» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Проанализировав все показатели, можно сделать выводы, что за анализируемый период 2016-2018 года организация ООО «Макдоналдс» растет и хорошо развивается. Об этом свидетельствует рост всех показателей.

Далее проведем анализ трудовых ресурсов исследуемого объекта, как ресурса, позволяющего обеспечить полученные величины основных экономических показателей.

В настоящее время главным ресурсом любой организации является персонал. Хорошо подобранные кадры залог успешной и эффективной работы организации.

Конкурентоспособность организации зависит в первую очередь от таких характеристик персонала как: образование, творческий подход к работе, способность работать в команде, умение находить наилучшие решения возникающих проблем. Рассмотрим основные качественные и количественные характеристики персонала ООО «Макдоналдс».

Анализ состава персонала организации по категориям, работающих приведен в таблице 2.2.

На основании полученных данных можно сделать следующие выводы. За анализируемый период 2016-2018 год, численность организации увеличился на 11 человек, так в 2016 году численность была 239 человека, а в 2018 году 250 человек. Наибольший удельный вес в организации составляет основной персонал 77% в 2016 году, и 78% в 2018 году.

Таблица 2.2 - Анализ обеспеченности организации ООО «Макдоналдс» персоналом по категориям работающих

Категория персонала	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Численность, чел	Уд. вес %	Численность, чел	Уд. вес %	Численность, чел	Уд. вес %
1	2	3	4	5	6	7
Управленческий персонал	49	20,5	49	20	49	19,6

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4	5	6	7
Основной персонал	184	77	189	77,5	195	78
Вспомогательный персонал	6	2,5	6	2,5	6	2,4
Итого	239	100	244	100	250	100

Как видно из таблицы 2.2 происходит увеличение численности основного персонала. Это свидетельствует о том, что происходит увеличения продаж, и организация вынуждена увеличить численность сотрудников, для выполнения целей организации. Обычно количественный состав организации определяется по гендерному признаку (мужчины, женщины). А качественный состав подразделяется на сотрудников с высшем профессиональным, среднем профессиональным и начальным образованием.

Анализ обеспеченности организации ООО «Макдоналдс» персоналом по категориям работающих представлен на рисунке 2.2.

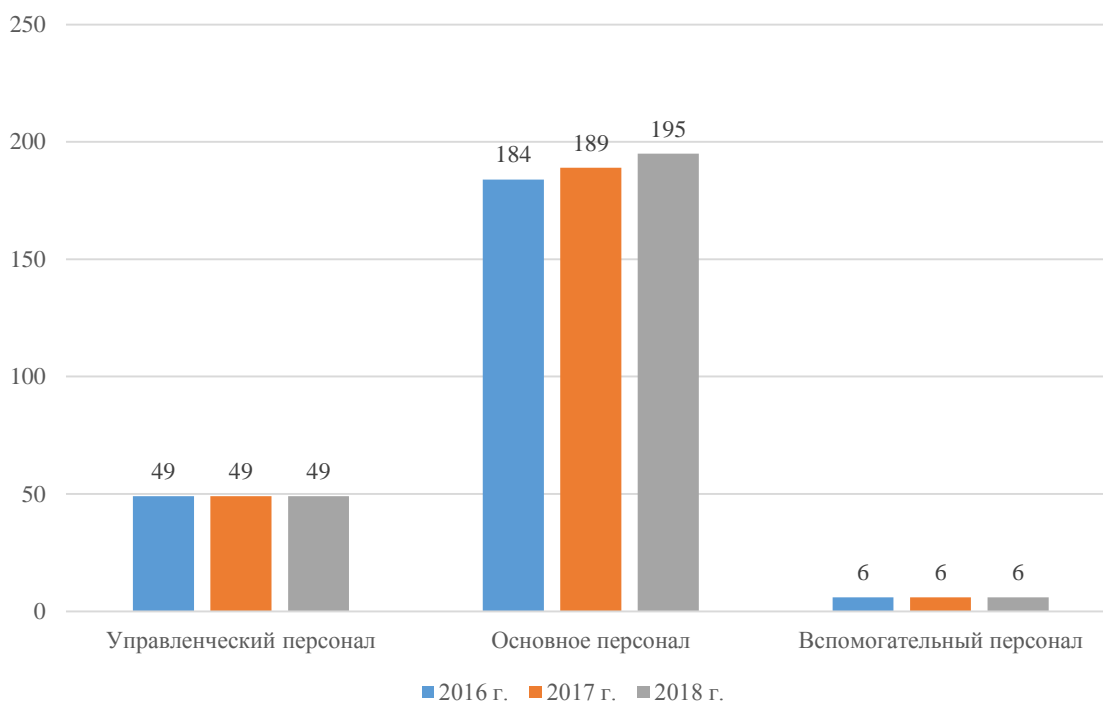


Рисунок 2.2 - Анализ обеспеченности организации ООО «Макдоналдс» персоналом по категориям работающих, чел.

Также к качественному составу можно отнести опыт работы. В таблице 2.3 представлена структура персонала по гендерному признаку.

Таблица 2.3 - Структура персонала по гендерному признаку ООО «Макдоналдс»

Категория персонала	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Количество, чел.	91	148	102	142	98	152
Удельный вес, %	38,08	61,92	41,8	58,2	39,2	60,8

Как видно, из таблицы 2.3 в организации в основном работают представительницы женского пола, так как работа не сложная и мужская сила не сильно требуется.

Структура персонала по гендерному признаку ООО «Макдоналдс» представлена на рисунке 2.3.

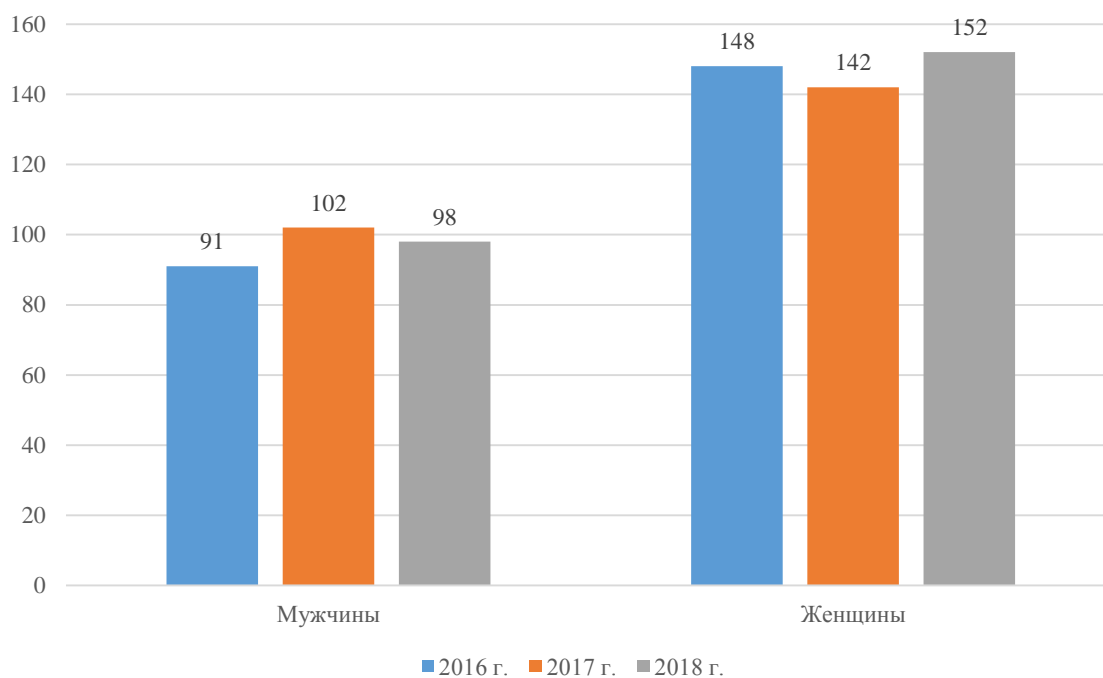


Рисунок 2.3 - Структура персонала по гендерному признаку ООО «Макдоналдс», чел.

Таким образом, можно сказать о том, что сильного различия по гендерному признаку в компании нет. Это свидетельствует о том, что работа не предполагает физического труд, и работать могут и мужчины, и женщины.

2.2 Оценка управленческого потенциала персонала в ООО «Макдоналдс»

При рассмотрении управленческого потенциала и способностей в дальнейшем решать сложные задачи, следует для начала оценить управленческие компетенции:

- навык формирования сплоченной и эффективной команды;
- умение искать альтернативные решения проблемы;
- наличие высшего образования;
- готовность оказать помощь подчиненным;
- умение использовать сотрудником собственный потенциал.

Данные качества самые важные при развитии управленческого потенциала. С помощью них можно собрать эффективную и целеустремленную команду сотрудников, которая поможет организации достичь поставленных целей. Одной из важных характеристик структуры персонала является уровень образования (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Структура персонала по уровню образования ООО «Макдоналдс»

Уровень образования	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднее общее образование	21	27	27
Среднее профессиональное образование	17	21	29
Незаконченное высшее образование	21	20	14
Высшее образование	5	6	6
Итого	64	74	76

Как видно из таблицы 2.4, в организации преимущественно работают сотрудники при наличии среднего общего образования. Любой посетитель

может, заметит, что сотрудниками являются в основном студенты, так как организация позиционирует себя как работа для студентов.

Структура персонала по уровню образования ООО «Макдоналдс» представлена на рисунке 2.4.

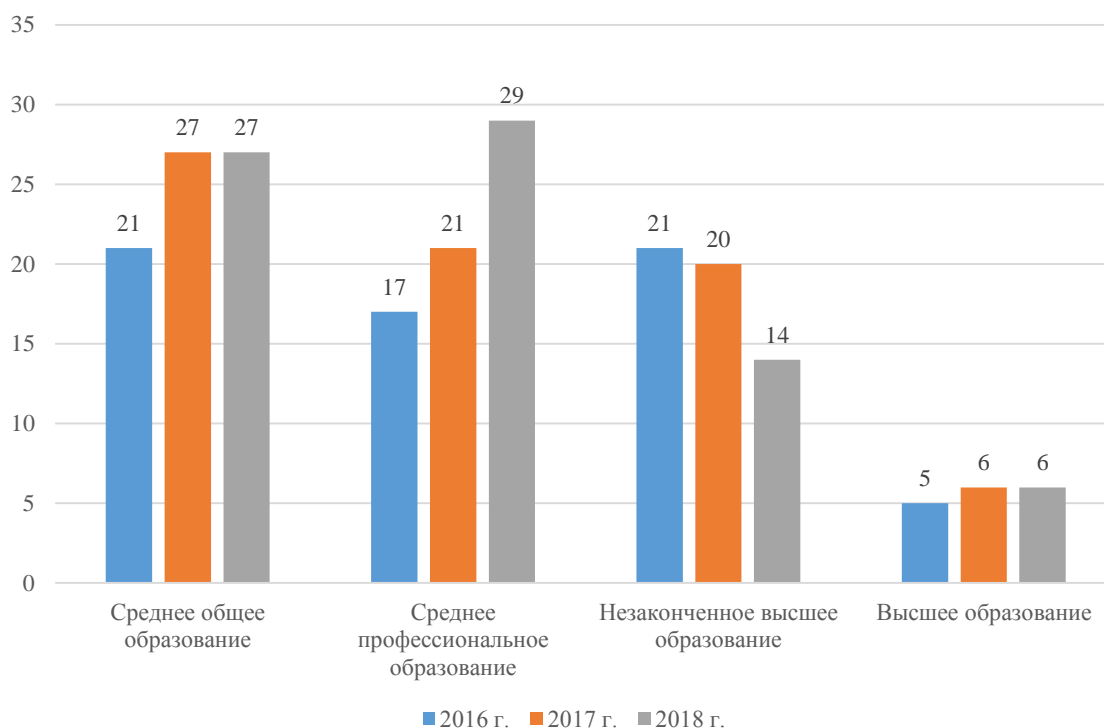


Рисунок 2.4 - Структура персонала по уровню образования ООО «Макдоналдс»

Рассмотрим структуру персонала по уровню образования в таблицу 2.5.

Таблица 2.5 - Структура персонала по уровню образования среди менеджеров «Макдоналдс»

Уровень образования	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Среднее общее образование	11	9	10
Среднее профессиональное образование	29	29	27
Незаконченное высшее образование	2	5	3
Высшее образование	7	6	9
Итого	49	49	49

При рассмотрении таблицы 2.5, можно увидеть, что наличие высшего образования не требуется, чтобы работать на должности swing-менеджера и выше. Если мы, придя в любой ресторан ООО «Макдоналдс» обратим внимание на сотрудников, то заметим, что это в основном молодежь от 18 до 25 лет. Можно с уверенностью сказать, что люди, в таком возрасте обучаемые, стремятся к применению инновации для улучшения условий жизни и всегда открыты для чего-то нового в своей жизни.

Поэтому организация должна пользоваться такой возможностью и воспитывать сама управленческий состав организации. Чем раньше руководитель задумается о развитии управленческого потенциала сотрудников, тем больше у него шансов по улучшению положения организации среди конкурентов.

Структура персонала по уровню образования среди менеджеров «Макдоналдс» представлена на рисунке 2.5.

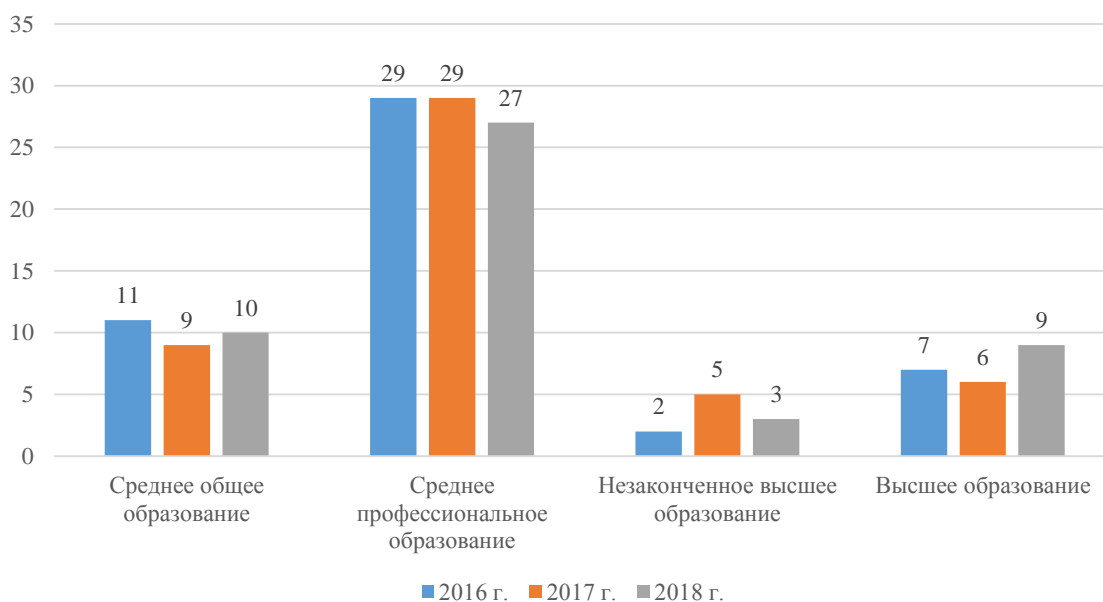


Рисунок 2.5 - Структура персонала по уровню образования среди менеджеров «Макдоналдс»

Прежде чем начать исследование управленческого потенциала сотрудников нужно ответить на следующие вопросы:

1. Как понять нужно ли этому сотруднику развитие?
2. Какие качества у работника есть, и какие нужно развивать?

Рассмотрим, как в «Макдоналдс», происходит обучение и повышение работников.

Работники проходят обучения в двух случаях:

1. При поступлении на работу;
2. При изменении должности.

При поступлении на работу обучение происходит потому, что новые сотрудники не знают, как правильно обращаться с оборудованием и не знают правил производства. Причем обучение происходит на одну определенную позицию, а если сотрудник хорошо понимает суть работы, то его обучают на другую позицию. Так же сотрудник проходит обучение, когда происходит повышение в должности, так как меняются должностные обязанности, и у менеджеров совершенно другие задачи.

Кандидат на повышение выбирается командой менеджеров, которые предлагают свои кандидатуры и обосновывают свой выбор. Как правило, это человек, которые правильно и быстро выполняет все процедуры при приготовлении блюд и обслуживании посетителей.

Но при этом никто не смотрит на то, есть ли у данного сотрудника способность к управлению или нет. А ведь это играет большую роль, так как в обязанности менеджера входит управления целой сменой и нахождение правильного подхода к каждому посетителю.

В настоящее время обучение на позицию менеджера, кандидата обучают правильным процедурам выполнения сбора заказа, правильной расстановки сотрудников. Но не обучают как правильно вести себя с сотрудниками с позиции управленца.

Рассмотрим программу обучения кандидата на позицию swing-менеджера (таблица 2.6).

Данная программа обучения на позицию swing-менеджера представленная в таблице 2.6 включает в себя мероприятия, которые

направлены на изучение правил работы в зонах «Обслуживание» и «Производство». Так же включает самостоятельно изучение материалов связанных с развитием лидерских качеств.

Для эффективной работы недостаточно самостоятельного изучения материалов, нужно все время совершенствоваться и развивать управленческий потенциал. А еще лучше, чтобы обучение проходила под руководством опытных специалистов.

Таблица 2.6 - Программа обучения swing-менеджера

Элементы обучения	Время на обучение
Самостоятельное изучение материалов для перехода на позицию менеджера	3 часа
Встреча с наставником	
Прохождение тестирования по Безопасность питания и Гарантия качества	1 час
Самостоятельное изучение материалов по темам: «Основные навыки работы с людьми», «Лидирование смены», «Наставничество для реализации потенциала»	13 часов
Обучение управлению участком «Производство» с наставником. Прохождение верификации	4 смены
Обучение управлению участком «Обслуживание» с наставником. Прохождение верификации	4 смены
Подготовительная работа перед классом «Курс для лидера смены»	4 часа
Прохождение класса «Лидер смены» в г. Казань	5 дней
Прохождение тестирования	1 час
Верификация по управлению сменой	1 смена

В таблице 2.7 представлены проблемы, которые были выявлены в ходе проведения анализа развития управленческого потенциала сотрудников «Макдоналдс»:

Таблица 2.7 - Проблемы развития управленческого потенциала персонала «Макдоналдс»

Проблемы	Обоснование	Мероприятия
1. Отсутствие систематического обучения у swing-менеджера	При повышении на должность swing-менеджера работник только один раз проходит класс «Лидер смены». Данная система будет работать по следующему принципу: каждому работнику создается своя учетная запись, которая позволит сохранять нужные им материалы в личном кабинете. Так же руководитель сможет отслеживать прохождение работников тех или иных обучающих курсов.	Разработать и внедрить образовательную платформу, для систематического обучения менеджеров
2. Отсутствие выявления управленческих способностей персонала при повышении на должность инструктора	При повышении на должность инструктора, не происходит анализа способностей сотрудника занимать данную должность. Данный метод сможет не только выявить предпосылки к управлению людьми, но и решить другие задачи: ротация кадров; создание благоприятных условий для эффективной работы сотрудников; создать эффективную систему мотивации; решить вопросы найма и удержания персонала.	Проводить систематическое психологическое тестирование, направленное на выявление управленческого потенциала у сотрудников, претендующих на должность инструктора

Таким образом, можно сказать о том, что на основе проведенного анализа управленческого потенциала сотрудников ООО «Макдоналдс» были выявлены проблемы: обучение сотрудников на должность swing-менеджера проходит не

систематически; отсутствие выявления управленческого потенциала при повышении на должность инструктора по обучению.

3 Разработка мероприятий, направленных на развитие управленческого потенциала персонала ООО «Макдоналдс»

3.1 Мероприятия для развития управленческого потенциала сотрудников ООО «Макдоналдс»

На основе изложенных материалов, можно сделать вывод, что организации «Макдоналдс» нужно предложить мероприятия, которые помогут развивать управленческий потенциал.

Организации «Макдоналдс» будет предложено:

– разработать и внедрить образовательную платформу, для систематического обучения менеджеров;

– проводить систематическое психологическое тестирование, направленное на выявление управленческого потенциала у сотрудников, претендующих на должность инструктора.

Для начала рассмотрим, в чем заключается суть образовательной платформы.

Образовательная платформа - это глобальный ресурс для доступа к справочной информации и материалам, необходимым менеджерам в их ежедневной работе. А также будет служить ресурсом для обучения функциональным навыкам с применением цифровых технологий.

Это облачное решение для управления талантами, используемое ведущими организациями по всему миру, чтобы нанимать, развивать, вовлекать и вдохновлять своих работников.

Данная платформа будет доступна работникам как с рабочего компьютера, с домашнего компьютера, так и с мобильного устройства. Это позволит сотрудникам проходить обучение в режиме 24/7, в любом удобном месте. Данная платформа будет состоять из следующих элементов (рисунок 3.1):

Рассмотрим элементы образовательной платформы, представленные на рисунке 3.1:

Тесты - будут включать в себя контрольные вопросы для закрепления пройденного материала. В них можно встретить не только теоретические вопросы, но и практические.

Виртуальная среда для обучения – это компьютерная игра, включающая в себя 3D проектирование ресторана, и предполагает решение проблем, которые будут возникать во время игры.

Видео материалы будут показывать, как правильно решать и делать определенные действия.

Справочные материалы будут содержать в себе информацию, которая поможет менеджерам эффективно работать.

Данная система будет работать по следующему принципу: каждому работнику создается своя учетная запись, которая позволит сохранять нужные им материалы в личном кабинете. Так же руководитель сможет отслеживать прохождение работников тех или иных обучающих курсов.

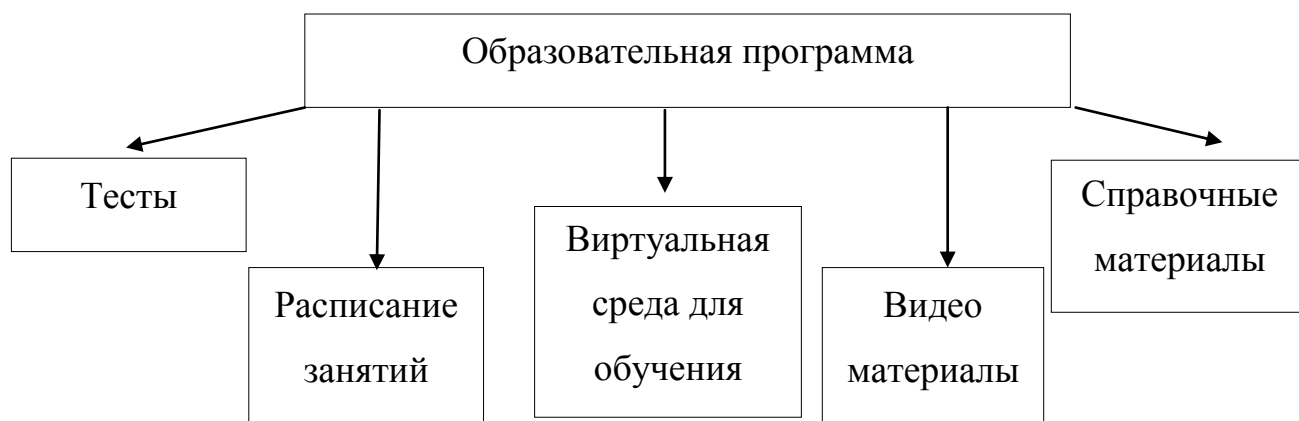


Рисунок 3.1 - Элементы образовательной платформы

Данная образовательная платформа будет защищена и соответствовать глобальным и локальным политикам безопасности «Макдоналдс», что предотвратит доступ неавторизованных пользователей. Чтобы получить доступ

к данной платформе менеджеру следует самостоятельно зарегистрироваться, а затем руководитель подтвердит учетную запись.

Каждая учетная запись будет содержать в себе сведения о прохождении менеджера тех или иных обучение. Также с менеджерами будет подписано соглашение о передачи персональных данных в систему. Так как в ресторане существуют различные категории менеджеров, то для каждой категории будет созданы свои обучающие материалы, которые помогут развивать навыки в одной сфере, и также будут включены в программу общие материалы для обучения. Одной из программ обучения будет «Развития лидерского качества». Рассмотрим ее подробно в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Программа обучения «Развитие лидерского качества»

Тема занятий	Суть темы	Время прохождения/Метод прохождения
1	2	3
Введение в программу	Будет представлено, как правильно пользоваться программой, так же обговорены задачи и цели данного обучения	15 минут/Видео материал
Современное понимание лидерства. Роль лидера в организации	Рассмотрено понятие лидерства в советское время, и понятие лидерства в современном мире. Так же будет рассмотрено, для чего нужен лидер в организации	40 минут/ Видео материал, презентация
Общение. Барьеры в общении	Рассмотрено понятие и виды общения в современное время. Так же будут рассмотрены барьеры в общение	1 час/ Презентация
Прохождение тестирования	Закрепление пройденных тем	30 минут
Речевые средства общения	В форме упражнения будет проходить обучения правильно употреблять речевые обороты	30 минут/ Онлайн упражнения

Ораторское искусство	Сотруднику будет показано как правильно вести ораторское искусство	1 час/ Презентация/ видео материал
----------------------	--	------------------------------------

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3
Спор. Цели и задачи	Рассмотрение понятия споров виды и методы его решения	1 час/Презентация
Вебинар «Правильное ведение споров»	Лекция с ведущим специалистом по ведением споров.	1 час
Отношения между сотрудниками	Рассмотрение отношений в коллективе. Психологическое влияние на коллектив	1 час/ Видео материал
Самопрезентация	В видео материале будет представлено, как правильно показать себя перед сотрудниками. Проведено онлайн включение всех проходящих обучение, в ходе которого они должны будут представить себя другим участника обучения	40 минут/ Видео материал
Конфликт. Способы решения конфликтов	Виды конфликтов	30 минут/Презентация, видео тренинг
Как правильно формировать коллектив	Этапы формирования коллектива. Психологические методы	30 минут/ Презентация, видео материал
Тренинг «Достижение жизненных целей»	Вебинар. Онлайн включение с бизнес-тренером. Он расскажет, как правильно ставить и реализовывать свои цели	2 час/ Тренинг

Вторым предложенным мероприятием для развития управленческого потенциала сотрудников «Макдоналдс» будет проведение психологических тестов. Данные тесты способны выявить предрасположенность у сотрудников к управлению другими людьми.

Метод DISC это поведенческая модель, состоящая из четырех ступеней, которая помогает определить поведения человека в обществе. Данный метод рассматривает стили поведения человека. Модель DISC не оценивает способности, умения и опыт работников, а определяет, как сотрудник может вести себя в той или иной ситуации.

Метод состоит из четырех элементов: интуиция, мышление, чувство, ощущения. Каждый стиль этой модели показывает определенное поведение человека:

Стиль D обозначает «доминирование» и включает в себя: умение решать поставленные задачи и доводить начатые дела до конца, решительность, агрессивность, преобладает грубая форма общения, целеустремленность, ни умение слушать других людей.

Стиль I обозначает «влияние»: люди, преобладающие данным стилем всегда общительные, жизнелюбивые, разговорчивые, легко находят общий язык с коллегами, при общении стараются быть доброжелательными и терпеливым, не очень любят обсуждать детали.

Стиль S обозначает «стабильность». Преобладание данного стиля говорит о том, что люди спокойные, терпеливые, всегда внимательно слушают и готовы помочь в трудной ситуации. Слабые стороны данного стиля - это недисциплинированность, зависимость от чужого мнения, осторожность.

Стиль C обозначает «послушание». Аналитик, осторожность, придирчивость к деталям, пессимистичность, концентрация на выполнении задания. Сильная сторона данного стиля - это организованность, точность, методичность.

При прохождении данного теста будет выявлено, какой стиль у человека является доминирующим и можно сделать вывод о психологическом состоянии.

Конечно, все черты этих типов могут быть у каждого человека, но доминирующий тип будет только один. Так же возможно сочетание двух типов.

Данный метод сможет не только выявить предпосылки к управлению людьми, но и решить другие задачи: ротация кадров; создание благоприятных

условий для эффективной работы сотрудников; создать эффективную систему мотивации; решить вопросы найма и удержания персонала.

3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

При внедрении мероприятий в рестораны городского округа Тольятти, они будут также использованы в других ресторанах России. Поэтому будет целесообразно рассчитать экономическую и социальную эффективность для всех ресторанов России.

Ежегодно в России обучение проходят 250 менеджеров. Данное обучение включает в себя очную встречу всех проходящих обучение сотрудников с преподавателем, и изучение, как теоретических знаний, так и прохождения практических.

Данное обучение проходит в городе Казань в помещении, которое арендует «Макдоналдс». Затраты в год на аренду помещения составляет 300 000 рублей для всей компании. Каждый ресторан из своего бюджета выделяет денежные средства на аренду помещения. Это в год составляет 600 рублей.

Рассмотрим затраты на обучение в городе Казань на одного сотрудника (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Затраты на обучение менеджера в городе Казань

Виды затрат	Сумма
Проживание в гостинице «Ибис» в городе Казань	11206 руб.
Проезд с города Тольятти в Казань на автобусе	1772 руб.
Командировочные за 5 дней	$172*5=860$ руб.
Оплачиваемые 8 часовые смены за 5 дней	$125*40=5000$ руб.
Итого	18838 руб.

Рассмотрев таблицу 3.2 можно увидеть, что на обучение одного сотрудника расходуются 18838 рублей. Поэтому можно сделать вывод то, что лучше будет проводить обучение в дистанционной форме.

Если обучается 250 человек по затраты на них составят 5 009 500 рублей в год, с учетом аренды помещения для обучения.

Рассмотрим затраты, которые потребуются для создания образовательной платформы.

Таблица 3.3 - Затраты на создание образовательной платформы

Виды затрат	Сумма
Единовременные затраты на создание образовательной платформы	1 370 050 руб.
Ежегодные затраты на обслуживание образовательной платформы (создание и совершенствование новых программ обучения)	230 417,50 руб.
Итого	1 600 467,50 руб.

Рассмотрев таблицу 3.3 можно сделать выводы о том, что при создании образовательной платформы единовременные затраты составят 1370050рублей, а ежегодные затраты на обслуживание 230417,50 рублей. Общие затраты на создание составят 1600467,50 рублей.

Причем ежегодные затраты - это общая сумма на все рестораны в России. Для такой большой организации международного масштаба затраты на создание образовательной платформы не так велики.

Теперь рассмотрим затраты, которые потребуются для проведения психологических тестов и выявления результатов.

В год в ресторанах «Макдоналдс» до должности инструктора по обучению повышаются примерно 350 человек.

Таблица 3.4 -Затраты на проведения психологических тестов

Виды затрат	Сумма
1	2
Бумага для принтера (Снегурочка)	230 руб.
Картридж для принтера	1063 руб.

Продолжение таблицы 3.4

1	2
Ручка синяя	15 руб.
Оплачиваемое время (сотруднику, проводящему тест) 1 час	113 руб.
Оплачиваемое время (сотруднику, обрабатывающему результаты) 2 часа	290 руб.
Итого (на одного сотрудника)	1711 руб.
Итого (350 сотрудников)	598850 руб.

Из таблицы 3.4 видно, что при внедрении психологических тестов затраты на одного сотрудника составят 1711 рублей, а на среднестатистическое количество повышаемых 350 сотрудников 598 850 рублей.

Теперь рассмотрим затраты, которые были при повышении сотрудников до внедрения психологических тестов (таблица 3.5).

Таблица 3.5 - Затраты на повышения сотрудников до внедрения психологических тестов

Виды затрат	Сумма
Встреча с наставником (оплачиваемое время наставнику плюс сотруднику) 1 час	325 руб.
Покупка книги «Я инструктор»	356 руб.
Заполнение книги «Я инструктор» (оплачиваемое время сотруднику) 6 часов	750 руб.
Встреча с наставников обсуждение заполненной	650 руб.

книги(оплачиваемое время сотрудникам) 2 час	
Итого (на одного сотрудника)	2081 руб.
Итого (на 350 сотрудников)	728 350 рублей

Как видно, из таблицы 3.5 затраты до внедрения психологических тестов составили 2081 рублей. Это больше на 370 рублей, чем после внедрения психологических тестов.

При сокращении временных ресурсов на обучение работников, поможет улучшить моральное состояние работников, а также произойдет сплочение коллективе, что благоприятно отразится на работе всей организации в целом.

Рассмотрим затраты, которые затрачивала компания до внедрения предложенных мероприятий. Данные затраты представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 - Затраты до внедрения предложенных мероприятий

Виды затрат	Сумма
Затраты на обучения сотрудников до внедрения образовательной платформы	5009500 руб.
Затраты на повышения сотрудников до внедрения психологических тестов	728350 руб.
Итого	5 737 850 руб.

Из таблиц видно, что затраты до внедрения предлагаемых мероприятий составляют 5737850 рублей.

Рассмотрим затраты (таблица 3.7) компании «Макдоналдс» после внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 3.7 - Затраты после внедрения предложенных мероприятий

Виды затрат	Сумма
-------------	-------

Затраты за внедрения образовательной платформы	1 600 467,50 руб.
Затраты за внедрения психологических тестов	598 850 руб.
Итого	2 199 317,5 руб.

Как видно из таблицы 3.7, затраты на обучение при внедрении предложенных мероприятий составили 2 199 317,5 рублей.

Рассчитать экономический эффект можно по формуле 3.1:

$$\mathcal{E} = 31 - 32, (3.1)$$

где \mathcal{E} - это экономический эффект, рублей;

31- затраты до внедрения мероприятий, рублей;

32- затраты после внедрения мероприятий, рублей;

Рассчитаем экономический эффект предложенных мероприятий:

$$\mathcal{E} = 5737850 - 2199317,5 = 3538532,5$$

Как видно, экономический эффект от предложенных мероприятий составил 3538532,50 рублей и это свидетельствует о том, что внедрения данных мероприятий позволит сохранить организации значительную сумму денег.

Социальная эффективность предложенных мероприятий носит положительный характер потому, что:

- снизиться время на обучение сотрудников;
- сотрудника не придется адаптироваться к новому коллективу, при обучении на позицию менеджера, так как не нужно больше ездить на обучение в другой город;
- сотрудники смогут обучаться в любое удобное для них время;
- поможет сотрудникам морально подготовиться к повышению на должность инструктора.

Внедрения мероприятий по развитию управленческого потенциала сотрудников являются эффективными, так как на любом должностном уровне

можно будет сначала выявить предпосылки к управлению, а потом уже развивать управленческий потенциал.

Заключение

На основании изученного и вышеизложенного материала в данной бакалаврской работе можно сделать следующие выводы. Управленческий потенциал — это, как правило, врожденная способность человека к управленческой деятельности, которая помогает ему построить успешную карьеру в трудовой деятельности.

В современном мире человеческий ресурс является главным составляющим для успешного функционирования организации. А система развития его способностей помогает ему совершенствоваться. Это положительно влияет на работу организации, а также на состояние сотрудника.

Были исследованы основные методы и способы развития управленческого потенциала.

Так же был проведен анализ показателей деятельности организации, общества с ограниченной ответственностью «Макдоналдс».

На основе проведенного анализа управленческого потенциала сотрудников ООО «Макдоналдс» были выявлены проблемы:

- обучение сотрудников на должность swing-менеджера проходит не систематически;
- отсутствие выявления управленческого потенциала при повышении на должность инструктора по обучению.

Для решения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

- создание образовательной платформы, которая поможет сократить затраты на обучение менеджеров и поможет улучшить качество обучения;
- внедрение психологических тестов, для выявления потенциала к руководящим должностям.

Также была проведена социальная и экономическая оценка предложенных мероприятий.

Таким образом, экономический эффект предложенных мероприятий носит положительный характер. За счет внедрения образовательной платформы и психологических тестов затраты на обучения сокращаются на 3 538 532,50 рублей в год.

Социальная эффективность предложенных мероприятий заключается в том, что сотрудников будут тестировать и выявлять их способность к управленческой деятельности, а также подготавливать к повышению в должности.

Можно сделать вывод, что предложенные мероприятия положительно повлияют на деятельность организации ООО «Макдоналдс», а также на систему управления и развития персонала в целом.

Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: текст с изменениями и дополнениями на 20 января 2017 года. – Москва: Эксмо, 2017. – 224 с. – (Все кодексы РФ).
2. Багаев, А.Н. Реформа управления кадрами: все что о ней слышали и хотим знать. / А.Н. Багаев. - Ростов Н/Д: Феникс, 2014. – 224 с.
3. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А. Страхова, С.И. Файбушевич.- М.: Финансы и статистика, 2017 - 283 с.
4. Коробкова Ю. М. Деловая игра как метод подбора управленческого персонала // Молодой ученый. - 2014. - №18. - С. 382-384. - URL <https://moluch.ru/archive/77/13146/>
5. Кудрявцева Е.И. Управленческий потенциал персонала: функции против институций. Монография / Е.И. Кудрявцева - СПб: Социально-гуманитарное знание - 2017. - С. 196.
6. Ловчева Л. В. Деловая игра как один из активных игровых методов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – Т. 23. – С. 42–46. – URL: <http://e-koncept.ru/2018/56389.htm>.
7. Макдоналдс: Как создавалась империя / РэйКрок при участии Роберта Андерсона; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017 – 262 с.
8. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М. :Юрайт, 2016. 492 с
9. Пышминцева О.А.. Социокультурный подход к образовательному потенциалу населения // Humanprogress. – 2017. - Том 3, №5 [Электронный ресурс] URL: http://progresshuman.com/images/2017/tom3_5/Pyshmintseva.pdf, свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
10. Российский стандарт центра оценки – [Электронный ресурс] // Федерация оценки персонала НК РЧК. 2017. – Режим доступа URL:

<http://www.shl.ru/novosti/1298-opublikovan-pervyj-rossijskij-standart-czentra-oczenki>.

11. Ротова Н.А. Коммуникативная компетенция педагога начального общего образования в процессе повышения квалификации // Современная педагогика. 2017. № 7 [Электронный ресурс]. URL: <http://pedagogika.snauka.ru/2017/07/2523>

12. Рыбалкина З.М. Профессиональная компетентность как основа управляемости организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Ежемесячный научный журнал. Москва. – 2018. - №4. Часть I. – С. 267-268.

13. Саруханов, М.И. Перспективы управления кадрами в России в органах власти / М.И. Саруханов // Экономика. – 2017. - №11. – С. 10-13.

14. Тиунова Н. Н. Образовательные платформы как средство интенсификации профессиональной подготовки студентов колледжа , Профессиональное образование в России и за рубежом 2 (22) 2016 [Электронный ресурс]. URL: <http://profobr42.ru/Archives/2%2822%292016.pdf>

15. Юдина А.И. Социальный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.И. Юдина.– Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2017. 231 с.

16. Canadian Social Science Vol. 9, No. 3, 2013, pp. 42-45

17. Consulting Psychology Journal: Practice and Research 2013, Vol. 65, No. 3, 199 –223

18. Halidu SG, Review Pub Administration Manag 2015

19. Journal of Intercultural Management Vol. 6, No. 1, January 2014, pp. 17–25

20. Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 159, 23 December 2014, Pages 524-528

Приложение А

Организационная структура ООО «Макдоналдс»

