

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)

---

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

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО «Геремок-Русские Блины»)

Студент

Д.Н. Юларжи

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Т.В. Полякова

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

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврская работа на тему: «Совершенствование системы управления персоналом организации (на примере ООО «Теремок-Русские Блины»).

Работу выполнила: Юларжи Д.Н.

Научный руководитель: к.э.н., доцент Полякова Т.В.

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Объектом исследования является ООО «Теремок-Русские Блины».

Предметом исследования является процесс управление персоналом.

Методы исследования - факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, дедукция и т.д.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы и приложений.

Во введении раскрывается актуальность выбранной темы, описываются цели и задачи выпускной работы.

В первом разделе изложены понятие, цели и функции системы управления персоналом, и определены принципы системы управления персоналом, а также описана характеристика методов управления персоналом.

Второй раздел посвящен изучению и оценке системы управления персоналом в ООО «Теремок-Русские Блины». В ней дается характеристика предприятия, его структура, описывается процесс управления персоналом и анализируются недостатки.

В третьем разделе излагаются рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Теремок-Русские Блины».

В заключении обобщается проделанная работа и формулируются выводы по выявленным недостаткам в ходе исследования системы управления персоналом в компании.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы управления персоналом организации ....	6
1.1 Понятие, цели и функции системы управления персоналом .....	6
1.2 Принципы системы управления персоналом .....	11
1.3 Характеристика методов управления персоналом.....	16
2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Теремок-Русские Блины» .....	22
2.1 Общая характеристика организации .....	22
2.2 Анализ системы управления персоналом в организации .....	27
3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Теремок-Русские Блины» .....	40
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом .	40
3.2 Оценка эффективности внедренных мероприятий .....	52
Заключение .....	58
Список используемых источников.....	59
Приложение А Организационная структура .....	62
Приложение Б Организационная структура.....	63
Приложение В Анкета соискателя .....	64
Приложение Г Этапы подбора.....	66

## Введение

В нынешних экономических реалиях, с учетом специфики современной предпринимательской деятельности, человеческие ресурсы превращаются в один из ключевых факторов успеха. Очевидно, что для этого организациям требуется эффективная система управления указанным видом ресурсов.

Именно по этой причине имеющие отношение к человеческим ресурсам процессы требуется анализировать постоянно. Кроме того, их нужно непрерывно оптимизировать, а также создавать методы, с помощью которых данный вид ресурсов может эффективно расходоваться во благо компании (предприятия).

Под кадровым менеджментом (т.е. управлением персоналом - УП) понимают целенаправленные действия, которые руководящее звено компании осуществляет совместно со специалистами, входящими в штат подразделений системы УП, формируя стратегии и концепции политики в кадровой сфере, а также методы и принципы УП.

При этом некоторые работники иногда обучаются недостаточно качественно, вследствие чего их адаптация в организации сопровождается заметными трудностями. В связи с этим требуется проанализировать все этапы деятельности, осуществляемой подразделением УП. Кроме того, необходимы социально-экономические механизмы, с помощью которых может осуществляться качественная подготовка персонала высокой квалификации.

Управление человеческими ресурсами способно оказывать непосредственное влияние на эффективность работы организации, поэтому является одной из важнейших сфер жизнедеятельности организации, а само определение "управление человеческими ресурсами" рассматривается в достаточно широком смысле: от статистико-экономического до философско-психологического. Как известно, сфера применения и значение управления человеческими ресурсами в системе управления организацией в последнее время претерпела множество изменений. Одновременно изменения коснулись представлений, подходов и теоретических основ, которыми оперируют практики

и исследователи, специализирующиеся на данном направлении. Преодоление противоречий, имеющих у личности и организации, которое является одной из основных проблем человечества, стало возможным благодаря глобальной переоценке ценностей личности и человека, а также совершенствованию в таких областях, как производственные и информационные технологии, менеджмент и т.д. Прежде всего, сила организации заключается в ее человеческих ресурсах и капитале.

Целью данного исследования является изучение особенностей управления персоналом. Кроме того, перед автором поставлена цель создания мероприятий, позволяющих оптимизировать систему управления персоналом на примере ООО "Теремок-Русские Блины" в Санкт-Петербурге.

Эти цели заключаются в следующем:

- Изучить теоретические аспекты системы УП в организации;
- Проанализировать данную систему в ООО "Теремок-Русские Блины";
- Разработать комплекс мероприятий, позволяющих оптимизировать систему УП в указанной организации.

Теоретическая и методологическая основа работы представлена работами российских и зарубежных ученых по совершенствованию системы управления человеческими ресурсами в организации.

Также были использованы нормативно-правовые акты по теме исследования и данные маркетинговых исследований ООО "Теремок-Русские Блины". Практическая значимость данного исследования заключается в возможности реального применения рекомендаций на практике. В ходе написания работы использовались методы анализа и сравнения. Работа включает введение, три главы с подглавами, заключение, список литературы, приложения, таблицы и рисунки.

# **1. Теоретические аспекты системы управления персоналом организации**

## **1.1 Понятие, цели и функции системы управления персоналом**

Основой любой компании являются люди - человеческий капитал, поэтому можно утверждать, что состав компании (и управление человеческими ресурсами) является основой в системе управления.

Люди являются основным источником организаций. Они наделены полномочиями создавать новые продукты, собирать и использовать экономические ресурсы, а также контролировать соблюдение стандартов при производстве поставляемого продукта или услуги. Люди готовы к постоянному совершенствованию и саморазвитию.

Управление персоналом организации является осуществляемой ее руководством целенаправленной деятельностью, которая нацелена на то, чтобы собрать команду, а также воплотить в жизнь ее силами стоящие перед организацией задачи и цели. В условиях современного производства эффективность организации и производительность работников прямо связаны с заботой о них [1].

Управление персоналом в компании преследует ряд приведенных ниже целей:

- нарастить производительность трудовой деятельности и производство в целом, извлечь максимальную прибыль;
- повысить конкурентоспособность предприятия на рынке;
- сделать работу сотрудников высокоэффективной с социальной точки зрения [2].

Нижеперечисленные задачи должны быть решены для успешной реализации сформулированных целей. Так, необходимо:

- максимально эффективно и полно расходовать потенциал, которым обладает вся производственная команда и каждый отдельный работник;
- выйти на рациональные пропорции таких показателей, как структура трудового потенциала и присущая производственному потенциалу организационно-техническая структура;
- обеспечить потребности организации в трудовых ресурсах и необходимые уровни профессиональной подготовки работников;
- обеспечить условия, при которых возможна трудовая деятельность на высоком уровне эффективности, а также высокий уровень организации, мотивации, самодисциплины, развитие привычки к сотрудничеству и взаимодействию между сотрудниками;
- удержать сотрудников в компании, собрать стабильную команду в качестве условия, при котором деньги, направленные на привлечение и подготовку трудовых ресурсов, могут быть возвращены;
- сделать более эффективным управление персоналом, реализовать управленческие цели, достигая при этом уменьшения расходов на трудовые ресурсы;
- координировать задачи (социальные и производственные), обеспечивая социально-экономическую эффективность и соблюдение баланса интересов, имеющих у сотрудников и организации;
- обеспечить имеющиеся у сотрудников интересы, потребности и желания относительно содержательной части их деятельности, карьерного роста, профессионального уровня, типа занятости, условий трудовой деятельности и пр.

Все эти общие функции управления должны присутствовать и реализовываться в логическом единстве в деятельности руководителей подразделений на всех уровнях.

С позиции персонала выражение имеющихся у них потребностей может быть реализовано во время участия в конкретном рабочем процессе. На рисунке 1 изображена система целей, которая позволяет удовлетворить потребности персонала.

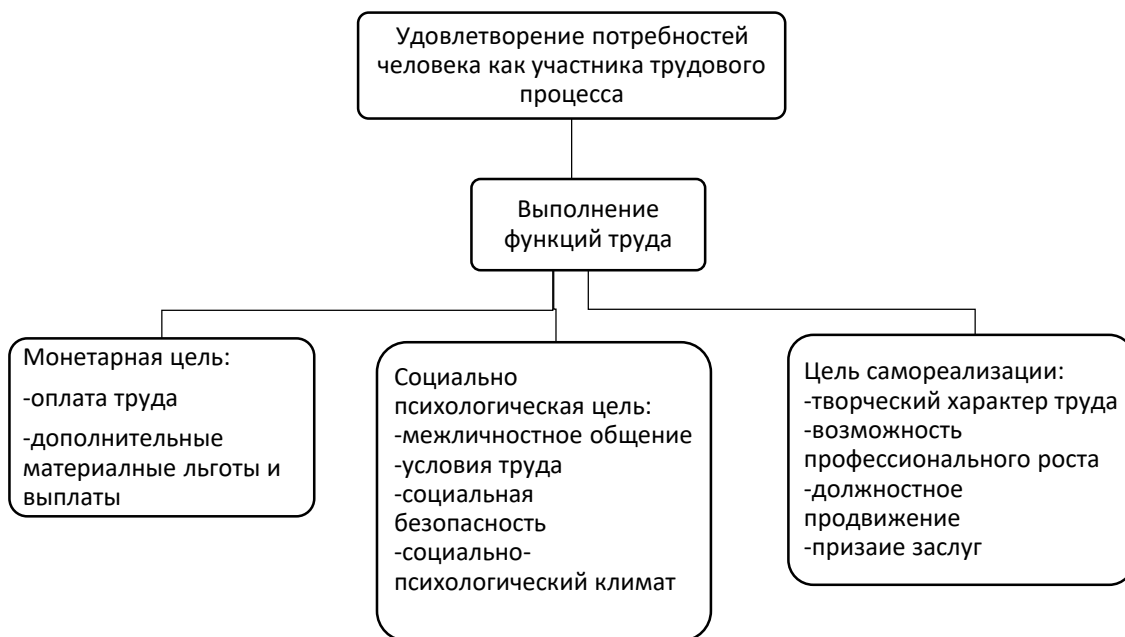


Рисунок 1 - Система целей для удовлетворения потребностей сотрудников [10; с. 65].

Хотя на рисунке 1 в качестве основной цели поставлен доход компании, в методологии управления персоналом считается, что удовлетворение социальных потребностей человека на производстве остается важным обстоятельством для реализации данной миссии. Концепция целей рассматривается как основа для определения состава функций управления. Первым шагом в формировании функций является "определение их объектов и носителей".

Данным обстоятельством обусловлено выделение следующих функций управления персоналом:

- подбор, найм, обучение и развитие персонала;
- оценка персонала;



- создание соответствующего морального климата, а также организационной структуры, способствующей творчеству всех сотрудников;
- оптимальное использование потенциала сотрудников и стимулирование их к работе;
- анализ профессиональных возможностей и составление плана их дальнейшего развития;
- мотивация персонала;
- помощь сотрудникам в адаптации к инновациям в компании;
- создание комфортной социальной среды в коллективе;

Эти элементы управления персоналом очень тесно взаимосвязаны и образуют общую концепцию.

Стоит отметить, что множество исследователей в своих работах анализировали проблему, связанную с формированием системы УП (труды О.М. Махалиной, Е.А. Уткина, Е.В. Маслова и др.). В частности, по мнению Е.В. Маслова, «дерево целей» создается в начале формирования рассматриваемой системы. Речь идет о целях, которые преследуют администрация и сотрудники - их противоречивость должна быть сведена к минимуму. Кроме того, необходимо определить место и роль УП в реализации основных целей, стоящих перед учреждениями и органами [3].

Система управления персоналом, по мнению Э.А. Уткина, является комплексом, вмещающим задачи, цели и ключевые направления деятельности, разнообразные методы, формы и виды управленческого механизма. Все они ориентированы на то, чтобы качество трудовой деятельности и производительность труда повышались, а осуществляемая учреждением деятельность становилась все более эффективной [4].

Майкл Армстронг считает, что указанная система призвана обеспечить в организации атмосферу, обеспечивающую возможность командной работы, выстраивания гармоничных и продуктивных взаимоотношений, сторонами

которых являются рядовые работники и представители руководящего звена [6].

Функциональная модель управления человеческими ресурсами представлена на рисунке 2.

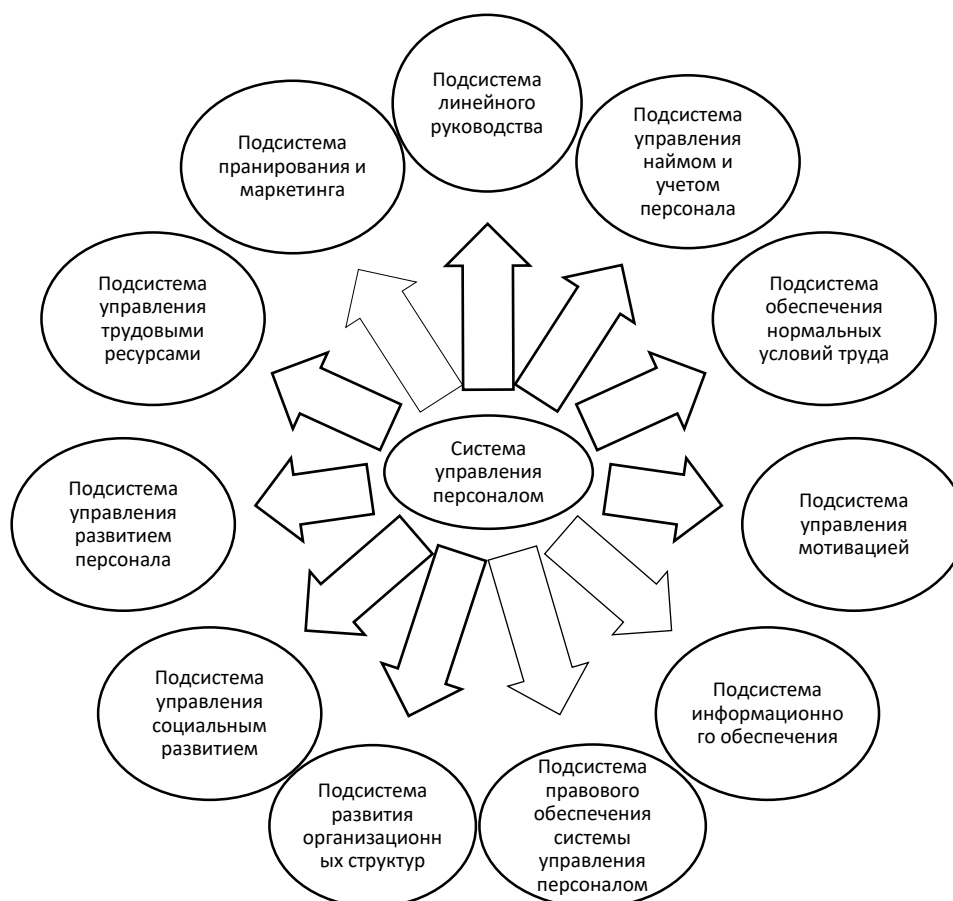


Рисунок 2 - Элементы системы управления персоналом [7, с.17]

Сумма отечественного и мирового опыта в этом направлении позволяет сформулировать глобальные цели управления персоналом - развитие, формирование и реализация, достижение максимальной эффективности от человеческих ресурсов. Это означает повышение производительности каждого сотрудника, чтобы он мог максимально использовать и вкладывать свои личные способности, тем самым способствуя достижению главной цели компании и побуждая других сотрудников работать в том же направлении.

Исходя из вышеизложенных соображений, очевидно, что в жизни всех организаций колоссальная роль отведена системе управления персоналом. При подборе персонала действия руководящего звена должны быть нацелены на то, чтобы направить его потенциал в соответствии с его специальностью на благо предприятия.

## **1.2 Принципы системы управления персоналом**

В осуществляемой предприятием деятельности важнейший аспект представлен управлением персоналом так, как только благодаря эффективному использованию человеческих ресурсов в деятельности организации можно достичь точки безубыточности и получить прибыль. Поэтому управление человеческими ресурсами можно рассматривать как отдельный аспект организационной деятельности и как элемент управления бизнесом. Выделение кадровой политики как отдельного элемента организационного менеджмента обусловлено особой значимостью работников как ресурса предприятия. Взаимосвязь управления человеческими ресурсами с общими вопросами менеджмента проявляется в участии работников во всех других аспектах организационной деятельности [9].

Специалисты сформулировали ряд принципов, лежащих в основе системы УП. Они, по мнению П.В. Черёмушкинского, являются основными правилами и нормами, применение которых является обязательным для любого управленца. Данные принципы служат отражением положений, законов, тенденций менеджмента [11, С.201].

Исследователи выделяют следующие группы:

- первичный;
- частный;
- специфический.

Проанализировав литературные источники и практическую деятельность реальных управленцев из разных деловых сфер, дадим описание общей модели управленческих принципов, затрагивающих человеческие ресурсы. Она включает три блока принципов:

- процессуально-административных, обеспечивающих особенности управления как процесса;
- организационных, обеспечивающих регулирование общей организационной специфики управления;
- психолого-педагогических, являющихся отражением возможности и необходимости практической работы с психологическими особенностями рядовых членов персонала и целых коллективов [13, С.124-129].

Таблица 1- Принципы системы управления персоналом

Принцип	Содержание
Процессуально-административные принципы управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) целенаправленности;</li> <li>2) единоначалия;</li> <li>3) замещения руководителя;</li> <li>4) одноразового ввода управленческой команды;</li> <li>5) управленческого реагирования;</li> <li>6) оптимизации управления</li> </ol>
Психолого-педагогические принципы управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) социальной направленности управления;</li> <li>2) гуманизации управления;</li> <li>3) согласованности личных и организационных целей;</li> <li>4) делегирования полномочий и управления через коллектив;</li> <li>5) учета российского менталитета в управлении</li> </ol>
Организационные принципы управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>7) нормы управляемости</li> <li>8) соответствия</li> <li>9) повышения квалификации</li> </ol>

Процедурно-административные принципы:

– Принцип целенаправленности. Ориентация любого управленческого действия на цель, то есть наличие у него конкретной задачи, является сутью данного принципа.

Следует отметить согласование данного принципа с предвидением («планированием»), которое А. Файоль рассматривал в качестве важнейшего «элемента менеджмента». Указанный автор полагал, что планирование нельзя сводить лишь к конкретным действиям или их этапам. Оно является попыткой «предвидения» развития событий и определением средств, способных обеспечить достижение данного состояния [14].

– Принцип единоначалия. Его суть сводится к тому, что один человек концентрирует в своих руках все рычаги управления организацией, ее подразделением и пр. Существует соответствие данного принципа и сформулированного А. Файолем принципа «единства диспозиции». В соответствии с последним, лишь непосредственный начальник сотрудника является источником распоряжений и приказов для последнего. Одновременно проекты решений могут обсуждаться на коллегиальной основе, однако принятие окончательных решений и ответственность за них лежит в последующем на руководящем лице.

– Принцип замещения руководящего лица – должностные инструкции содержат указание лица, на которое возлагается реализация функций руководящего лица, в случае отсутствия последнего. Речь может идти о заместителе руководителя или определенном работнике. Также указанные документы содержат указание требований относительно замены, зоны ответственности и делегируемых функций.

– Принцип одноразового ввода управленческой команды. От того, насколько управленческие распоряжения своевременно и точно исполняются, зависит степень управляемости системы (включая социальную). Команда не должна повторяться – реакция на нее должна быть незамедлительной.

– Принцип управленческого реагирования. В случае изменений, затрагивающих условия рабочего процесса (внутренние и внешние), реакция управляемой системы должна быть оперативной.

– Принцип оптимизации управленческой системы, являющийся продолжением предшествующего. Совершенствование и развитие управляемой системы, по мнению В.И. Кнорринга, является необходимым условием. Заложенным в системе внутренним противоречиям отведена роль источника и причины ее развития. Своевременное признание их существования, снижение или нивелирование оказываемого ими неблагоприятного воздействия являются важнейшими факторами эволюции системы [15, С.124-129].

#### Психолого-педагогические принципы

– Принцип социальной ориентации управленческой деятельности. Организация может эффективно работать и управляться, если ее жизнедеятельность является отражением идеалов, на которых базируются человеческие ценности, духовно-нравственная сфера, право, гуманизм, цивилизованное общество.

– Принцип гуманизации управления, являющийся продолжением предшествующего. В его основе лежит уважение прав и свобод любого сотрудника, понимание возникающих сложностей и имеющихся интересов (причем речь идет не только об отдельном сотруднике, но и о рабочем коллективе в целом).

– Принцип согласованности личных и организационных целей. По мнению А. Файоля, результатом управленческой деятельности должно становиться не только получение прагматических профессиональных результатов, но и извлечение духовной «выгоды» (труд человека должен приносить ему удовлетворенность).

– Принцип передачи полномочий и управления через коллектив. Самоуправление на предприятии – важнейшее условие эффективной деятельности нормального коллектива.

– Принцип учета ментальных особенностей в управленческой деятельности. Любое общество характеризуется конкретными социальными условиями, которые сказываются на присущем менеджменту социальном характере. Также на него ощутимо влияют психология людей, менталитет, культурные и исторические традиции [16, С.124-129]. Некоторые исследователи (в частности, А.М. Столяренко) убеждены, что какой-либо универсальный тип управления, одинаково эффективно применяемый в любом государстве, на сегодняшний день попросту отсутствует [17].

Принципы организационного управления. В эту категорию относятся принципы:

– Нормы управляемости, то есть один субъект управления может одновременно управлять ограниченным числом объектов.

– Соответствия. Ф.У. Тейлор, сформулировавший данный принцип, утверждал, что сотрудники должны подбираться и расставляться по уровню их профессиональной подготовки, с учетом требований, которые диктует конкретная деятельность.

– Повышения профессионального уровня. В случае, если работа, выполняемая сотрудником, страдает однообразием, в начале происходит повышение его профессионального уровня, однако его последующее снижение вскоре становится неизбежным. Отсюда следует, что не только рядовые сотрудники, но и руководители должны в обязательном порядке повышать свою квалификацию [18, С.124-129].

На основании перечисленных принципов и их различных комбинаций формируется имеющееся у менеджера профессиональное представление относительно управленческой деятельности. Вооружившись ими, он способен прийти к формированию собственной оригинальной управленческой концепции. Также менеджеры могут пользоваться данными

принципами в качестве средства, с помощью которого можно лучше понять управленческий процесс.

### **1.3 Характеристика методов управления персоналом**

Методом управления называют способы и приемы, с помощью которых цели, стоящие перед компанией, достигаются путем оказания определенных действий на объект управления [19, с.78]. Эти методы являются инструментом реализации основной содержательной части управления. Практическое управление обеспечивается методами, применяемыми при решении какой-либо управленческой задачи. В итоге управление получает систему, включающую подходы, приемы и правила, а цели формулируются и реализуются в более короткие сроки и с меньшими затратами различных ресурсов.

Использование разных методов и их сочетаний является нормальной управленческой практикой. При этом их классификация, объект влияния и содержательная часть не охватывается каким-либо единым толкованием в научных литературных источниках [21, с. 98]

Управление персоналом реализуется с помощью трех групп методов:

- экономических;
- административных;
- социально-психологических.

Существует тесная органическая взаимосвязь всех разновидностей методов. Из них формируется единая целостная система (рисунок 3).





Рисунок 3- Система управления персоналом в организации

Все указанные методы обладают:

- содержательной частью (в зависимости от требований (юридических, социальных, экономических), реализуемых методом;
- направленностью воздействия (на интересы, которые могут быть социальными или материальными);
- организационной формой внедрения (речь идет о ведомствах, на которые возложено внедрение метода, соотношении между функциями и мерами ответственности).

Под административно-правовыми методами понимаются методы, с помощью которых осуществляется воздействие управленческого характера на сотрудников. В их основе лежит система, включающая административно-правовые взыскания, а также дисциплина и властные отношения.

Таблица 2 - Административно-правовые методы управления персоналом

Способ	Определение
Организационное воздействие	В его основе лежат регламентирующие деятельность сотрудников нормативные документы, утвержденные внутри организации. Речь идет о правилах внутреннего распорядка, должностных инструкциях, коллективном договоре, положении о подразделениях, штатном расписании и организационной структуре, уставе
Распорядительное воздействие	Данный способ оформляется в виде контроля исполнения и координации работ, нормирования трудовой деятельности, инструкций, указаний, распоряжений, приказов.
Дисциплинарная ответственность и взыскания	Дисциплинарный поступок (то есть, когда трудовые обязанности сотрудника по его вине не исполнены им или исполнены ненадлежащим образом) тянет за собой применение различных взысканий дисциплинарного характера (выговора, замечания, освобождения от должности).
Материальная ответственность и взыскания	Виновное поведение, противоречащее закону, действие или бездействие одной из сторон, заключивших трудовой договор, повлекшие за собой нанесение ущерба другой его стороне, приводит к наступлению материальной ответственности для первой.
Административная ответственность и взыскания	Данный способ применяется, если имеют место административные нарушения, перечень которых прописан в Кодексе об административных правонарушениях (№ 196-ФЗ от 30 декабря 2001 г.).

Все аспекты деятельности компании затрагиваются приведенными правилами. В связи с постоянным возрастанием объема и потока данных, чрезвычайно важная роль отведена их рационализации. Если автоматизированная система управления внедрена на предприятии, для организации таблиц стандартов и норм используются информационные носители, местом расположения которых служит информационно-вычислительный центр [23, с.75].

Под экономическими методами управления понимаются способы обеспечения поступательного движения хозяйствующей единицы [24, с.121]

К экономическим методам управления относятся различные методы влияния на работу персонала, в основе которых лежат экономические законы, корректирующие деятельность персонала путем использования системы поощрений и наказаний. На эффективность экономических методов

управления оказывают влияние самые различные факторы: рыночная конъюнктура, форма собственности, способ ведения деятельности, используемая система поощрения, кредитная и налоговая системы, ситуация на рынке труда и т.д. Чаще других предпринимателями используются несколько способов прямого экономического воздействия на сотрудников: материальное стимулирование, хозрасчет, привлечение к участию в прибыли путем продажи персоналу акций (облигаций) предприятия.

Хозяйственный расчет является методикой общего стимулирования персонала: соотношение результатов хозяйственной деятельности предприятия к производственным издержкам, их полная окупаемость по результатам этой деятельности, оптимизация расходной части бюджета предприятия и экономия, зависимость материального вознаграждения работников от доходности предприятия.

Экономический учет реализуется при помощи самоокупаемости и автономности подразделений, экономических нормативов, самофинансирования, фонда заработной платы (экономическое стимулирование).

Основной способ материального стимулирования – варьирование размеров оплаты труда и различных дополнительных выплат (премии, льготы, компенсации).

Заработная плата – основной стимул прямого действия для работника, работодателя и государства.

Структура заработной платы такова, что заинтересованные лица без труда определяют, из каких компонентов она складывается, какие статьи отражают затраты и прибыль, каковы доли различных компонентов в общем объеме материального вознаграждения (рисунок 4).

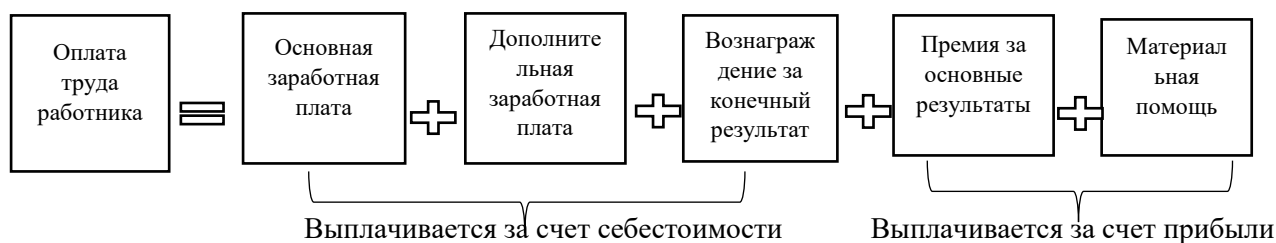


Рисунок 4 - Структура вознаграждения

Для поощрения высокой квалификации работника, при сложности производимых работ, сверхурочном графике и реализации социальных гарантий, а также при беременности и обучении персонала используют стимулирующую дополнительную оплату труда. Премированием поощряют и фиксируют особый вклад работника в конечный продукт за определенный период. Премияльные выплаты коррелируют с ключевым экономическим критерием – прибыльностью предприятия. [25, с.154]

Методы, в основе которых лежат законы психологии и социологии, получили название социально-психологических методов. Объектами данных методов могут выступать и отдельные лица, и группы работников. Внутри данной категории методов говорят о психологических методах (роль объекта воздействия принадлежит внутреннему миру индивида) и социологических (объектом воздействия являются группы людей, взаимодействующие между собой в ходе производственного процесса). Психологические методы предполагают обследование работников и их оценивание, психологический отбор и пр. Социологические методы представлены социологическими опросами, формированием благоприятной атмосферы в коллективе, социальным планированием и пр. [26, с.143].

Пренебрежение социально-психологическими методиками в управлении подобными коллективами приводит к ухудшению климата внутри команды, что незамедлительно негативно сказывается на результатах работы. Практический опыт однозначно подтверждает тезис о том, что

именно в коллективах рыночного типа более эффективно формируются товарищеские отношения и командные формы труда [27, с.92].

Следовательно, максимально эффективно влиять на внутренний климат и производительность коллектива можно при условии глубокого понимания морально-психологических качеств каждого члена команды, что позволяет оказывать эффективное управленческое воздействие на коллектив.

Эти методы призваны сформировать внутри рабочего коллектива благоприятный социально-психологический климат, что открывает возможности для реализации различных целей (экономических, организационных, образовательных). То есть благодаря использованию человеческого фактора становится возможным достижение целей, сформулированных для рабочей команды.

## **2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Теремок-Русские Блины»**

### **2.1 Общая характеристика организации**

На сегодняшний день работает 300 заведений и пунктов обслуживания «Теремок». Все они располагаются в трех городах: Москве, Краснодаре и Санкт-Петербурге. Применимы четыре главных формата работы: киоски на улицах, ресторан, обслуживание в торговых центрах и кафе. Необходимо подчеркнуть, что в Москве популярность торговли на улице заметно снижается, что приводит к закрытию киосков. И, напротив, в Санкт-Петербурге уличное обслуживание сохраняет свою тенденцию. Два года назад в «обиход» вошел тип городского кафе, предлагающий оригинальный дизайн и посуду из фарфора.

Компания не уступает в конкурентной борьбе, продолжая занимать 4 место в пятерке крупнейших сетей быстрого питания на территории России. Канал CNN в ходе обзора 2011 года восьми успешных мировых компаний fast food, работающими за пределами США, внес «Теремок» в этот список. В 2019 году компания также показала себя лучшей по России, продемонстрировав рост дохода. В 2020 году произошел временный спад, что было характерно для малого и среднего бизнеса в целом. Причина общеизвестна – пандемия. В результате рестораны массово закрыли, работала только доставка и «еда на вынос». Далее необходимо привести ряд показателей организационного и экономического характера, взятых за период 2018-2020 гг. (таблица 3).

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Теремок-Русские Блины» за 2018-2020гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение			
				2019-2018гг.		2020-2019гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс.руб.	3 629 509	4 263 500	2 783 690	633 991	1,2	-1 479 810	0,65
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1 079 686	1 266 140	962 395	186 454	1,2	-303 745	0,76
Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	2 549 823	2 997 365	1 821 290	447 542	1,2	-1 176 075	0,6
Управленческие расходы, тыс.руб.	66 629	16 931	58 252	-49 698	0,25	41 321	3,4
Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	2 513 675	2 683 380	1 927 820	169 705	1,07	-755 560	0,72
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	36 148	313 989	106 530	277 841	8,7	-207 459	0,34
Чистая прибыль, тыс. руб.	77 000	91 516	134 658	14 516	1,2	43 142	1,5
Основные средства, тыс. руб.	545 250	638 328	565 445	93 078	1,2	-72 883	0,89
Оборотные активы, тыс. руб.	322 271	431 702	507 177	109 431	1,3	75 475	1,2
Численность ППП по всей сети, чел.	1 256	1 383	1 477	127	1,1	94	1,07
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	54 369	62 235	73 850	7 866	1,1	11 615	1,19
Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	2 889,7	3 082,8	1 884,7	193,1	1,06	-1 198,1	0,6
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	43,3	45	50	1,7	1,04	5	1,11
Фондоотдача (стр1/стр8)	6,6	6,7	4,9	0,1	1,02	-1,8	0,73
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	11,3	9,9	5,5	-1,4	0,87	-4,4	0,56
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,99	7,4	3,8	6,41	7,5	-3,6	0,51
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	0,99	11,7	3,6	10,71	11,8	-8,1	0,31
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	1	0,6	1,05	-0,4	0,6	0,45	1,75

К отрицательным сторонам деятельности организации можно отнести уменьшение выручки 2020 года по сравнению с 2019 годом. В основном это

связано с временным закрытием большинства ресторанов в связи с пандемией. Рестораны, которые не закрылись, работали только на доставку.

Прибыль от продаж в 2018 году равна 36 148 тыс. руб., в 2019 году – 313 989 тыс. руб., в 2020 году – 106 530 тыс. руб. Если рассматривать 2020 и 2019 год, то данный показатель снизился на 207 459 тыс. руб. или на 0,34 %. Также заметно снижение рентабельности продаж, которая уменьшилась с 7,5 до 0,51 %. Но если рассматривать затраты на рубль выручки, то они, напротив повысились с 0,6 до 1,75%. Таким образом, анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Теремок-Русские Блины» за 2018-2020 гг. показал, что наблюдается снижение показателей, характеризующих финансовый результат деятельности.

Имуществом компании являются вклады в Уставной капитал, прочие источники, разрешенные законодательными нормами и актами РФ. Представляет собой собственность ООО «Теремок-Русские Блины». Именно постоянный процесс развития и совершенствования определяет экономическую стабильность предприятия, обуславливает его жизнеспособность, а также способность к продуктивной работе в рыночной среде. Компания должна уметь подстраиваться под условия изменяющейся внешней среды для успешного развития.

Формирование миссии и разработку первого стратегического плана относят к 2005 году. Достижение поставленных целей непосредственно зависит от правильного определения принципов деятельности компании. Основные постулаты перечислены в документе «Теремок 4.0». Он представляет собой справочник, в котором содержатся главные принципы работы и принятия решений, осуществляемых специалистами и руководящим составом компании. Также документ включает в себя миссию, задачи и цели «Теремок».

Документ «Теремок 4.0» позволяет установить основные функции предприятия – производство, осуществление и организация потребления продуктов питания.



Миссия компании звучит так: «Наша работа построена так, что нам не стыдно перед покупателями. Мы опираемся на поддержку и развитие русских традиций!».

Компания поставила перед собой следующие цели:

Деятельность ради пользы клиентам.

Стремление занять лидерские позиции на пищевом рынке.

Трудоустройство со стабильной и достойной заработной платой для специалистов и прибыли для компании.

Как уже было указано выше, документ включает в себя ряд принципов продуктивной работы:

Натуральные ингредиенты:

- при изготовлении продукта применяют натуральные ингредиенты, без использования заменителей;
- в тесто, при его замешивании, добавляют натуральные сливки;
- для приготовления сырников используют натуральный творог;
- готовую продукцию (блины) выпекают на натуральном подсолнечном масле.

Свежие продукты:

- без использования заморозки и консервантов;
- исключительно свежая продукция;
- к приготовлению следующего заказа приступают в очередном порядке.

Безопасное питание:

- качество приготовленных блюд;
- безопасная продукция.

Вкусовые свойства:

- единая рецептура позволяет обеспечить единство вкуса во всех заведениях сети.

Обслуживание:

- применимы стандарты обслуживания покупателей;

- сервис с заботой о клиентах.

Рассмотренные выше принципы деятельности предприятия «Теремок» позволяют установить ориентированность компании на формат «фаст-кэжуэл». Приготовление – процесс, в котором обязательно используют только свежую и натуральную продукцию. Не приемлема заморозка и консерванты. Кроме того, компания «обсуждает» с клиентами формат Fast Casual. Для этого используют специальные плакаты в ресторанах сети. Посетители с помощью наглядной информации могут понять принцип работы компании. Информация на плакатах проста и доступна для понимания: «Блюда русской кухни», «Без заморозки», «Без заменителей и аналогов», «Готовим на заказ» и т. д.

На сегодняшний день «Теремок» признана одной из наиболее успешных компаний, ведущих свою деятельность в России. Растет количество стационарных заведений, таких как рестораны, кафе. Кроме того, компания начинает свою деятельность по франшизе, разработка которой ведется с 2019 по 2021 гг. Персонал на предприятии работает в офисе и на производстве. Производство подразумевает обслуживание, обработку и подготовку продуктов питания. Заведения популярны, принимают около тридцати миллионов посетителей ежегодно. В организации работают свыше трех тысяч человек.

Рабочая структура всей компании (Приложение А) является линейно-функциональной и организована таким образом, что каждое отделение имеет свое подразделение и руководителя, контролирующего выполнение работы отделов, находящихся в подчинении. Организационная структура отдельного объекта стационарной сети (ресторана) представлена в Приложении Б. Общая цель компании достигается слаженной работой каждого подразделения, выполнением их функций и задач.

При такой системе становится возможным управлять большим количеством исполнителей, при этом количество уровней управления

уменьшено и также повышается эффективность информации при принятии решений

К минусам такой системы можно отнести:

- нарушение принципа индивидуального управления;
- сложность взаимодействия линейных и функциональных руководителей;
- усложнение контрольных процедур;
- потеря гибкости в реагировании на изменения внешней среды;
- сопротивление любым изменениям в деятельности компании.

Коммуникационная система предприятия осуществляется вертикально, то есть, руководители и специалисты, находящиеся в подчинении, занимаются выполнением задач, определяемых генеральным директором, полностью включенным в работу и осуществляющим контроль за выполнением этих задач.

## **2.2 Анализ системы управления персоналом в организации**

Служба по подбору персонала ставит перед собой задачу найти специалиста, способного достигнуть результата в своей деятельности, ожидаемого компанией и руководством. При приеме кандидата на ту или иную должность служба проводит предварительный контроль качества сотрудников компании. Весь процесс управления персоналом изображен на рисунке 5.

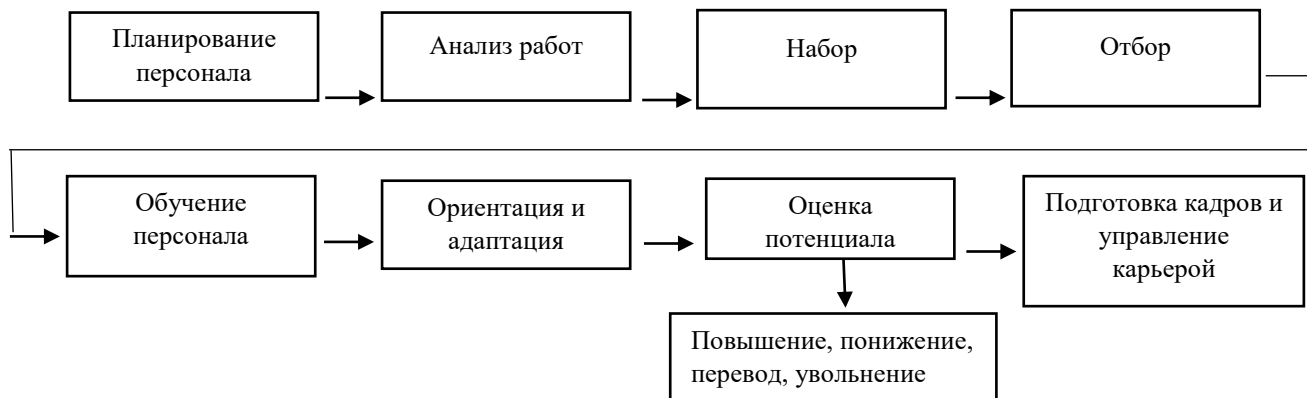


Рисунок 5 - Система управления персоналом

На объективность оценки персонала влияет ряд требований, определяющих последовательность оценочных действий. Среди них:

- объективная оценка (отсутствует влияние отдельных лиц);
- надежная оценка (не влияют ситуативные факторы);
- достоверная оценка персонала (оценке подлежал имеющийся уровень знаний и умений);
- прогнозируемая оценка персонала (виды деятельности, на которые способен сотрудник);
- комплексная оценка (оценивание потенциала организации, внутриорганизационных связей и отношений).

При этом выставление той или иной оценки и использование критериев оценивания должны быть понятны всем участникам, ответственным за этот процесс.

Проводимые действия, связанные с оценкой персонала, не должны мешать деятельности и быть частью кадровой работы, нацеленной на развитие компании в целом.

Отбор кандидатов для последующей работы в компании проходит в несколько этапов:

- собеседование по телефону;
- внесение данных в анкету (Приложение В);

- встреча с руководителем и проведение интервью;
- принятие решение по кандидату на ту или иную должность;
- прохождение медицинского осмотра;
- обучение работе в компании;
- «вливание» в коллектив и в рабочий процесс.

СУП предприятия «Теремок-Русские Блины» построена на системе приемов, методик, благодаря которой служба по персоналу имеет возможность качественно проводить работу с сотрудниками. СУП включает в себя ряд элементов: технологии и приемы, направленные на набор и оценку персонала; использование методики, позволяющей сотрудникам адаптироваться на предприятии; механизмы и подходы развития персонала (курсы повышения квалификации, развивающие занятия); мотивационные приемы и рационализация системы организации сотрудников.

Департамент по управлению персоналом занимается кадровой работой в компании «Теремок-Русские Блины». Его структура представлена на рисунке 6.

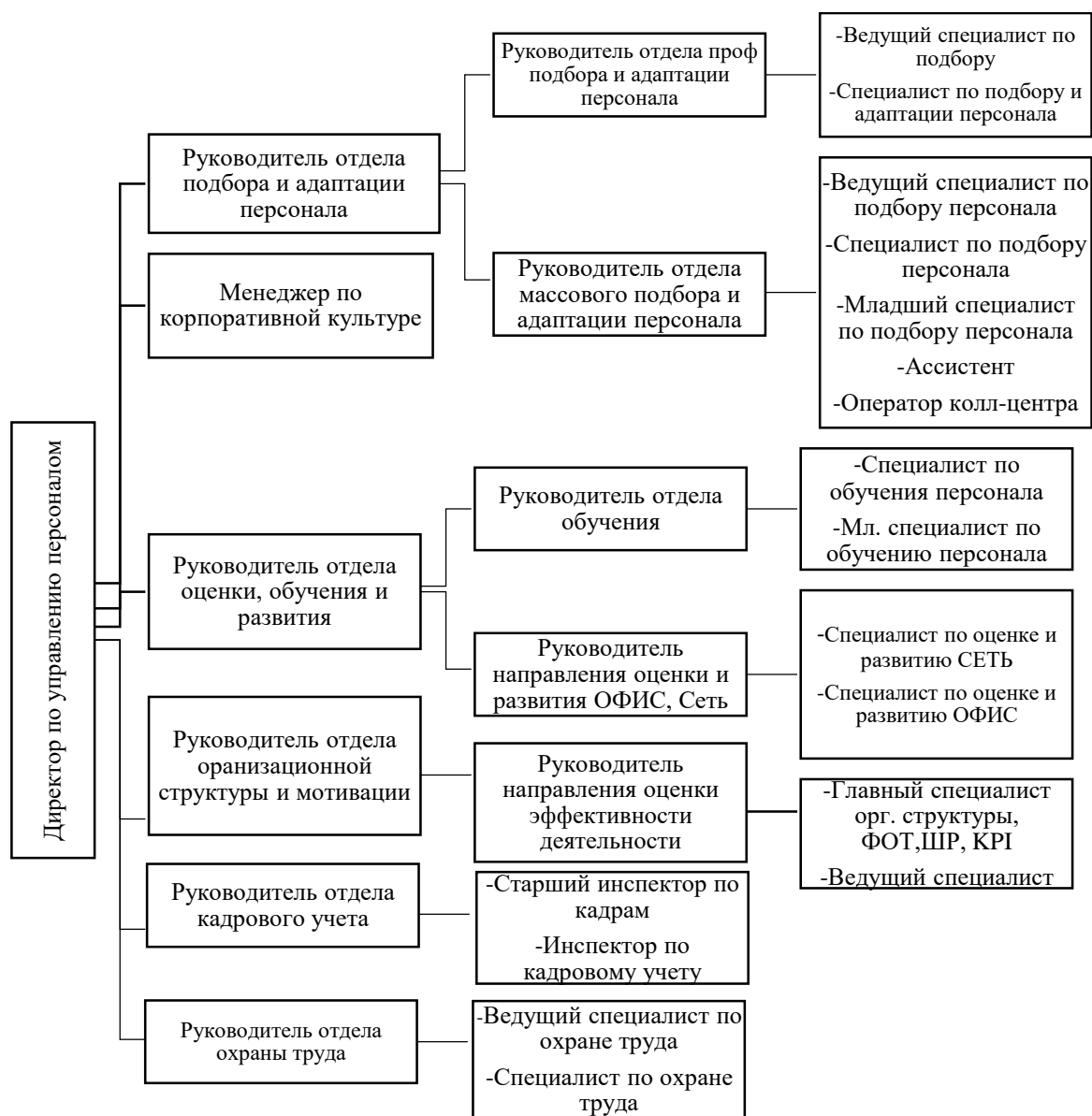


Рисунок 6 - Структура Департамента управления персоналом

В качестве примера необходимо рассмотреть последовательность процесса, связанного с подбором и кадровым администрированием сотрудников массового назначения (рисунок 7).

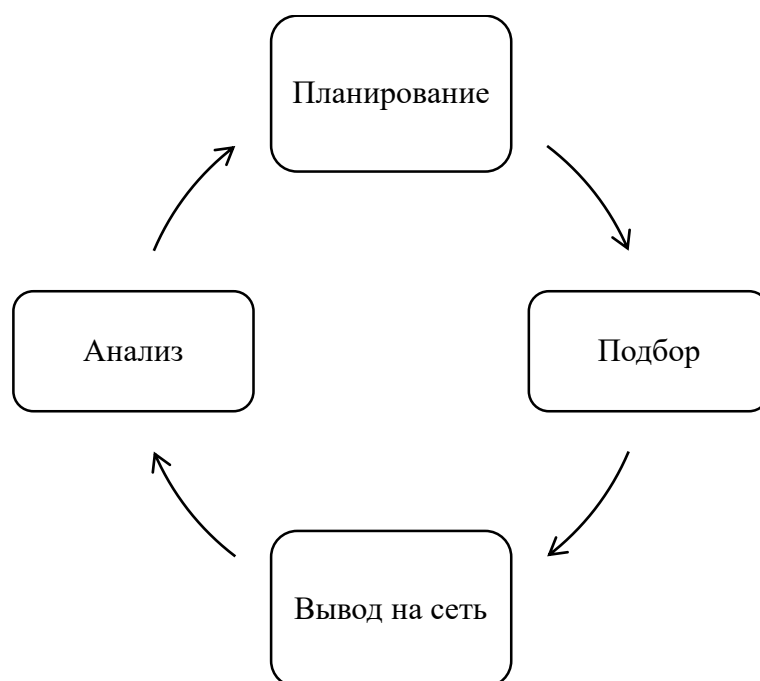


Рисунок 7 - Этапы массового подбора

Задача – упростить процесс подбора, проверить данные кандидатов, провести кадровое администрирование, стандартизировать процесс направления сотрудников в заведения (рестораны).

В регламенте прописаны действия по выбору сотрудников, кадровому администрированию и первостепенному обучению, а также последовательность этих действий.

Последовательность:

- Составление плана по подбору и обучению.
- Осуществление выбора кандидатов на должности.
- Прохождение медосмотра.
- Обучение.
- Регистрация кандидатов на учебный период.
- Выход на работу (смена в ресторане).

Рассмотрим более подробно каждый этап по подбору персонала.

Этап «Планирование подбора»

- Определение потребности в персонале.
- Формирование «Графика захода групп в учебные центры». В компании предусмотрено 3 учебных центра, расположенных на севере, юге и в центре Санкт-Петербурга, что дает возможность выбирать и проходить обучение ближе к дому.

- Формирование итогового заказа на период. Распределение плана подбора на специалистов и операторов call-центра. План формируется на 1 календарный месяц, с учетом среднемесячной потребности в персонале.

- Формирование Медиаплана. Составляется список активностей, публикаций, локаций для поиска кандидатов.

#### Этап «Подбор персонала»

- Определение расчетной нагрузки на ближайший отчетный период на каждого сотрудника отдела подбора персонала (7 специалистов и 1 оператор call-центра). В связи с тем, что план подбора персонала ставится высокий и поток кандидатов достаточно большой, у специалистов не всегда есть возможность обрабатывать входящие отклики на рабочих сайтах и заниматься холодным обзвоном кандидатов. В основном эта задача ложится на одного специалиста call-центра, которому тоже тяжело в срок все выполнить. В связи с этим «теряются» кандидаты, которые заинтересованы в данной работе.

- Публикация вакансий на рабочих сайтах.

- Создание групповых событий на месяц, для записи кандидатов на презентацию компании и групповое собеседование.

- Проведение собеседований (групповых, или индивидуальных)

Минусами группового собеседования являются:

- невозможность уделить достаточное внимание каждому соискателю;

- групповое собеседование может проходить 2 – 3 часа, что является минусом для соискателя;



– недостаток постоянного внимания со стороны рекрутера, в результате чего у соискателя возникает неправильное представление о том, что за ним не следят.

Во время проведения собеседования (индивидуального или группового) как отрицательный фактор можно отметить то, что кандидату не сообщается ресторан, на который требуется сотрудник, сообщается только то, что ресторан будет подобран в пределах 40 минут от места проживания. Для многих кандидатов это является отталкивающим моментом.

Этап «Медосмотр».

- Проверка и ксерокопии документов.
- Выдача направления на медосмотр и памятки для кандидата.
- Этап «Обучение».
- Формирование группы на обучение.
- Запрос на закрепление за ресторанами. Сотрудник отдела подбора отправляет предварительное закрепление в письме на Территориальных директоров для обозначения места работы и Управляющего будущего сотрудника. Сотрудника закрепляют за определенным рестораном, но в процессе работы обязательным условием является работа и на других ресторанах во всех районах города. В основном это связано с нехваткой персонала. Но не всех сотрудников устраивает такое условие, т.к. для многих главным требованием к работе является близость к дому. Работа на других ресторанах так же является причиной увольнения сотрудников.

- Преподавание теории и практики. Специалист по обучению дает информацию о компании, стандарты, рецептуру, технологию, сервис, санитарные нормы.

- Проверка знаний кандидата. Ученики в группах готовят блюда. Выполняют технологические процессы и демонстрируют стандарты.

- Выдача формы, распределение. Сотрудник готов к выходу, имеет понимание о точке работы.

Этап «Оформление кандидатов в период обучения».

- Предоставление в Отдел кадрового учета копии личных документов кандидатов.

- Проведение инструктаж по технике безопасности для всех кандидатов

- Подписание трудового договора.

Этап «Выход на смену»

- Выход на первый рабочий день.

Кандидат выходит на рабочее место, знакомится с коллективом, получает инструктаж и участвует в рабочих процессах.

Более подробно этапы подбора персонала описаны в Приложении Г.

Среди наиболее популярных методов оценки сотрудников задействованы следующие из них:

- Центры, занимающиеся оценкой сотрудников. Применяется сборная технология, в основу которой заложены принципы оценки по показателям. На точность оценки и возможность прогнозировать результаты влияют использование разных методов и оценивание одного критерия с помощью разных подходов и в нескольких ситуациях. Центры несут важное значение при оценивании претендента на должность, управленческого персонала, а также кандидатов, «идуших» на повышение.

- Тестирование, определяющее уровень профпригодности. Задача теста определить психические и физиологические качества соискателя, выявить предрасположенность к конкретному виду деятельности.

- Общие опросники на способности. Проводится анализ или оценивание уникальности мышления, общего уровня развития, степени внимания и запоминания информации.

– Тестирование, связанное с предоставлением биографических сведений. Анализ позволяет работать с данными об образовании, семье, основных потребностях и интересах, физическом и интеллектуальном развитии.

– Тестирование на определение личностных характеристик. Дают понимание о том, к какому типу поведения предрасположен человек, каков потенциал его трудовой деятельности.

– Собеседование или интервью. Предполагает накопление информации об опыте и уровне знаний. Интервью позволяет дать разностороннее понимание потенциала сотрудника. В комплексе с другими методами оценки собеседование – возможность получить подробные сведения, которые могут быть использованы для дальнейших прогнозов.

Рекомендательные письма. При использовании такого метода необходимо понимать источник рекомендаций, их оформление (наличие адреса, телефона и других сведений о компании для проверки предоставленной информации, содержащейся в рекомендательном письме).

Важно отметить, что потребность в сотрудниках зависит от различных условий, к примеру, от повышения производительности труда, уменьшения объема производства, повышения количества сотрудников ввиду роста объема производства, замещения уволенных сотрудников, ухода части персонала на пенсию и др.

Для обеспечения роста производительности труда на период, который предстоит обеспечить, важно обозначить продуктивность каждого запланированного мероприятия. Преимущественное число мероприятий, связанных с сокращением трудовых затрат, обусловлено уменьшением трудоемкости производимых товаров или работ. Для расчета результативности этих мероприятий применяют нормо-часы, результативность конкретных мероприятий отображают через сокращение количества сотрудников.

Подобная методика расчета актуальна для действующих предприятий, имеющих стабильный, плавный прогресс программы производства. Их применение будет бесполезным для новых предприятий и объектов, организаций со значительными колебаниями программы производства и изменениями в структуре персонала.

Далее следует провести анализ движения персонала в компании «Теремок-Русские Блины». Обеспеченность предприятия сотрудниками зависит от движения персонала. Данные по компании «Теремок» приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Движение персонала в ООО «Теремок-Русские Блины»

Основные показатели	2018 год	2019 год	2020 год	Изменения 2019 к 2018	Изменения 2020 к 2019
Принято в организацию	1603	1674	1756	71	82
Выбыло из организации	798	833	890	35	57
-на учебу	452	469	502	17	33
-в вооруженные силы РФ	109	145	113	36	-32
-по собственному желанию	206	199	260	-7	61
-по инициативе компании	31	20	15	-11	+5
Среднесписочная численность персонала	1730	1843	2014	113	171
Коэффициент оборота:					
-по приему	0,93	0,91	0,87	-0,02	-0,04
-по выбытию	0,46	0,45	0,44	-0,01	-0,01
-коэффициент текучести	13,699	11,883	13,654	-1,816	1,771

Исходя из информации, представленной в таблице 4, становится очевидно увеличение коэффициента текучести 2020 года по сравнению с 2019. Данный показатель указывает на неудовлетворительный результат работы организации.

В случае завышенного параметра текучести персонала, необходимо выяснить его причину. Одним из способов получения сведений может быть опрос увольняющихся работников.

Таким образом, для проведения анализа данного параметра в исследование включили опрос уволенных и увольняющихся сотрудников. В устном анкетировании всего приняло участие 22 респондента.

В процесс увольнения сотрудники наряду с заявлением могли заполнить бланк с вопросами относительно причин увольнения. Затем данные поступили в обработку, после чего были получены следующие результаты (рисунок 8):

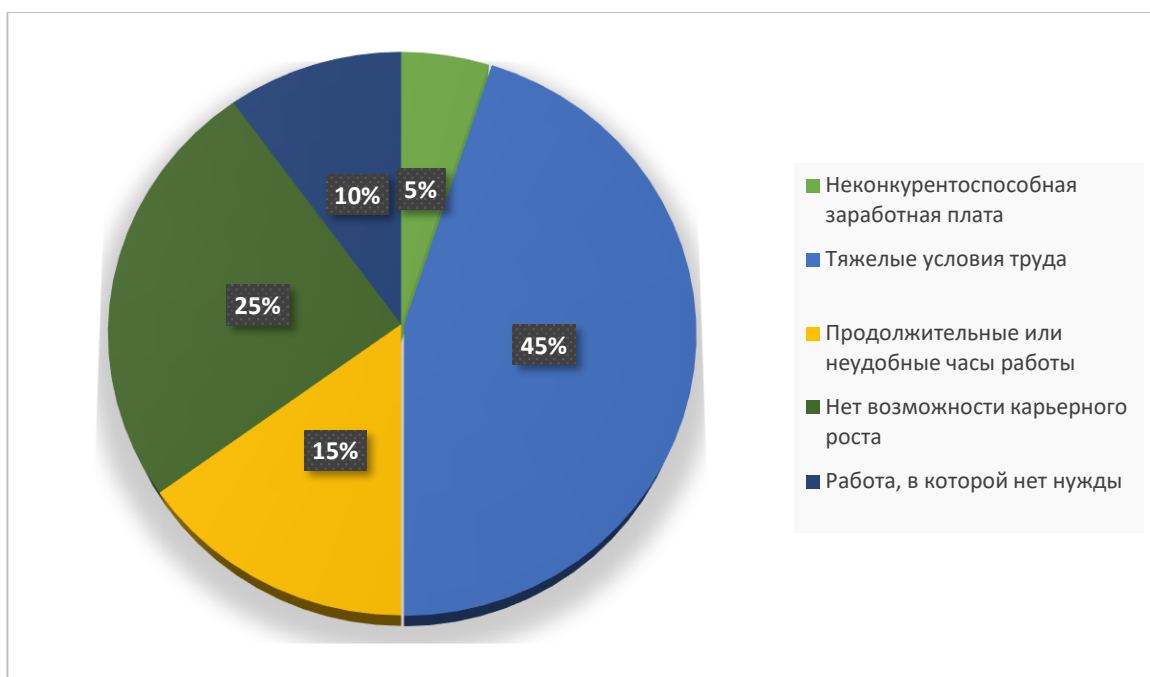


Рисунок 8 – Основные причины увольнения персонала

Исходя из анализа информации, представленной на рисунке, необходимо сделать вывод о слабых сторонах СУП на предприятии:

- первостепенная причина ухода сотрудников из компании – высокая трудовая загруженность, тяжелые условия работы;

– второй причиной по градации выступает – отсутствие возможности карьерного роста;

– завершает список из самых явных причин увольнения сотрудников причина «отсутствие гибкого графика работы». Недостаточность персонала приводит к дополнительным сменам работающих сотрудников, а также увеличению продолжительности рабочей смены или дня.

Несомненна важность обеспеченности предприятия сотрудниками, однако кроме этого критерия на успешность деятельности влияют и другие. Среди них: показатели производительности труда, численность сотрудников, задействованных на различных этапах производства продукции, эффективность труда, профессиональный уровень работников.

Репутация предприятия поддерживается посредством выпуска качественной продукции, высокой степенью делового подхода, не допуском финансовых злоупотреблений. При этом каждая компания основывает свою деятельность на мотивации труда, качество которой непосредственно влияет на успешность механизмов управления персоналом.

Стаж работы на предприятии у большинства сотрудников – 10-15 лет. При этом компания не придерживается возрастных ограничений. Мотивация труда – это одна из форм стратегии работы с персоналом, имеющая долговременное влияние на сотрудника с целью изменения структуры установленных ориентаций, предпочтений и развития трудового потенциала.

Важнейшим аспектом мотивации труда считается оплата за выполненную работу. При этом оплата не только за количество отработанных часов, но и за результаты.

Заработная плата на предприятии выплачивается вовремя. За дополнительный вклад в деятельность компании работнику полагается премия. Это может быть обслуживание тайного посетителя.

Заработная плата на предприятии стабильно высокая. Сотрудник обеспечен социальным пакетом, производится оплата больничных листов,

выплаты за положенный отпуск, частичная компенсация за проезд, бесплатная медкомиссия и т.д.

Социальная обеспеченность работника предприятия способствует развитию творчества на рабочем месте, удовлетворенности от выполняемой работы.

Объединение коллектива за счет проведения совместного отдыха является дополнительным фактором мотивации труда.

Таким образом, было выявлено ряд проблем в работе службы управления персоналом:

- Недостаточное количество сотрудников в отделе подбора персонала, а именно сотрудников call-центра;
- Работа линейных сотрудников на разных ресторанах, как обязательное условие;
- Не предоставление информации кандидатам по ресторанам на которые идет подбор;
- Тяжелые условия труда;
- Текучесть кадров;
- Неудобный для некоторых сотрудников график работ;
- Отсутствие возможности карьерного роста.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Теремок-Русские Блины»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом**

Одним из главных условий эффективной деятельности предприятия является регулярное улучшение системы управления персоналом. Основу успешного бизнеса составляют слаженная работа коллектива и его продуктивный труд на всех этапах производства. В этой связи ошибки в управлении кадрами проявляются наиболее отчетливо, даже несмотря на работу по техническому переоснащению.

Система управления персоналом представляет собой эффективное сочетание принципов, приемов и механизмов воздействия на поведение, потребности, труд и интересы работников компании с целью получения от последних максимальной эффективности и производительности. Для понимания степени продуктивности существующей системы, определения рациональных путей ее совершенствования, важно регулярно проводить анализ кадровой политики компании.

Мерами совершенствования системы управления персоналом компании могут выступать представленные ниже мероприятия:

- Качественные дополнения в процедуру отбора и найма персонала;

Применение ряда мер, ориентированных на сокращение текучести кадров таких как:

- Создание возможности работы в гибком графике;
- Качественное развитие условий труда для персонала;
- Разработка мероприятий для карьерного роста сотрудников.

Рассмотрим каждое мероприятие подробнее.



– Трансформация правил отбора соискателей, модернизация методов подбора (проведение тестов, интервью), повышение численности специалистов кадровой службы – меры по совершенствованию регламента отбора и найма работников.

Оценка действующей системы отбора и найма продемонстрировала, что методика, применяемая на предприятии, является низкоэффективным элементом в системе управления персоналом. В процессе интервью кандидату не в полном объеме предоставляется информация о месте работы. Повышаются показатели текучести кандидатов, поскольку неверно проинформированный кандидат теряет интерес к дальнейшему сотрудничеству.

Основная направленность внедряемой системы предполагает качественный и своевременный подбор персонала в соответствии с заявленными потребностями в работниках, позволяющая квалифицированно удовлетворять трансформирующиеся нужды сети.

Предлагаемая система отбора персонала складывается из следующих этапов:

– оценки показателей обеспечения рабочих мест квалифицированными кадрами с учетом растущей или меняющейся потребности в новых сотрудниках;

– поиске соискателей на вакантную должность с учетом имеющихся внутренних и внешних ресурсов (с учетом рынка занятости);

– реализации мероприятий, направленных на качественную и квалифицированную оценку компетентных характеристик соискателей, учитывается формирование собственной базы соискателей.

На первом этапе, согласно штатной структуре, важно предоставить оценку уровня показателей обеспеченности организации сотрудниками всех квалификаций. На этом этапе от руководителей Отдела продаж (ресторанов) нужно получить конкретную информацию по всем ресторанам: куда и сколько сотрудников требуется, также учитывается их квалификация и

специализация. В настоящий момент данный процесс проходит таким образом (рисунок 9):

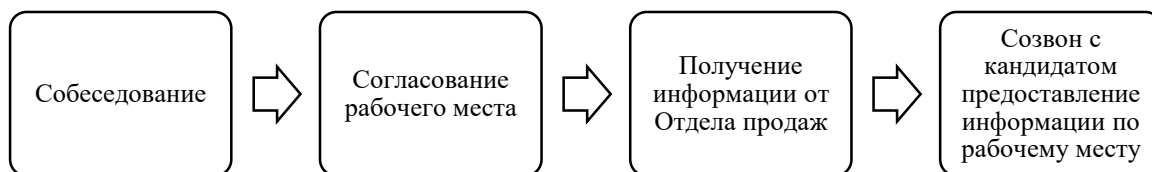


Рисунок 9 - Процесс согласования рабочего места

Между этапом «Согласование рабочего места» и этапом «Получение информации» как правило проходит от 1 до 5 дней, что обуславливает появление у компании недостатка в кандидатах, которые могли бы претендовать на трудоустройство.

Для улучшения этого процесса стоит создать файл, в содержимое которого должен быть включен перечень ресторанов с нехваткой, а также количество необходимых сотрудников. Данный файл требует обновления минимум один раз в неделю, для того чтобы у специалиста подбора появилась максимально достоверная информация.

Далее, уже на этапе собеседования специалист, опираясь на упомянутый файл, сможет более точно сориентировать кандидата по рабочему месту, по открытым вакансиям и выбрать ресторан, максимально удобный кандидату.

Таким образом, кандидат уже сможет оценить и понять для себя готов ли он рассмотреть предложенные варианты и будет иметь полное представление о работе.

На втором этапе организация осуществляет поиск выставлением вакансий на рынок занятости, то есть осуществляет свою деятельность по поиску кандидатов во внешней среде. Система поиска кандидатов во внешней среде соответствует сегодняшней системе работы предприятий с соискателями и может быть принята без изменений с вакансиями на рынке занятости.

Для оптимизации процесса подбора и расстановки кадров предлагается добавить штатную единицу на сотрудника call-центра.

Нанятый сотрудник сможет оптимизировать процедуру подбора и распределения персонала. Приглашение в компанию такого специалиста станет возможностью перераспределения функций работников кадровой службы, облегчения их труда ввиду нивелирования их работы с откликами.

Итак, приглашение дополнительного специалиста позволит собственно обособить процедуру подбора и расстановки нанятого персонала. Наглядно обязанности специалиста call-центра выглядят следующим образом (рисунок 10):

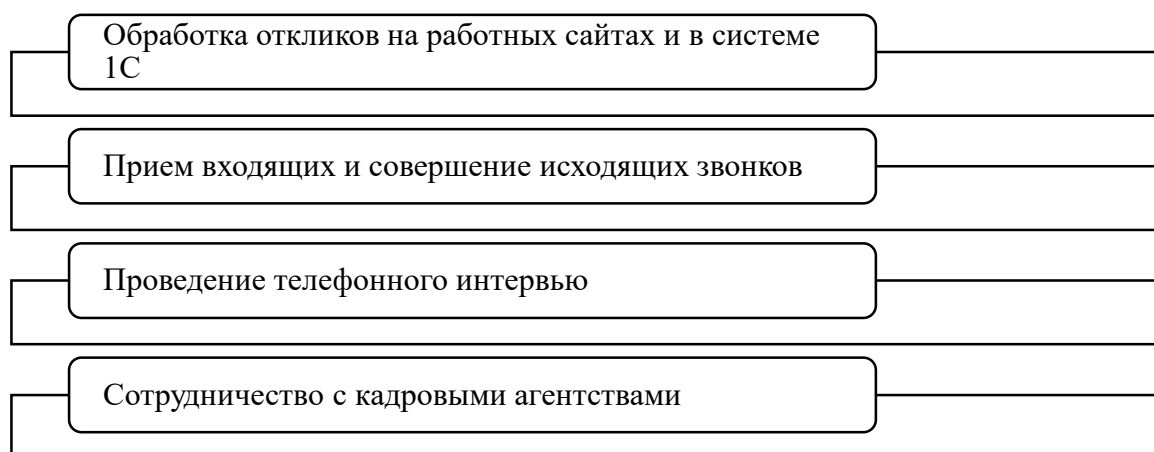


Рисунок 10 - Функции и обязанности дополнительного сотрудника в сегменте управления персоналом

Наглядно (рисунок 10) отображено, что функции и обязанности нанятого в дальнейшем ресечера ориентированы на упрощение процедуры подбора и распределения кадров.

Своевременная обработка откликов, а также проведение исходящих звонков и прием входящих позволит сформировать большой поток кандидатов, которые могут являться потенциальными сотрудниками в дальнейшем.

На старте общения с кандидатом на должность предстоит проведение собеседования по телефону. Ресечеры осуществляют звонки соискателям для выяснения дополнительной информации, не указанной в резюме, для получения ответов на вопросы, связанные с мотивацией, заработной платы и т. д. При этом они ожидают от кандидатов вопросов и рассказывают непосредственно о вакансии и компании в целом.

Подобный вариант интервью экономит не только время кандидата на должность, но и рекрутера.

– Еще одной проблемой в организации является текучесть персонала, в большинстве случаев компанию покидают молодые квалифицированные кадры. Разбирая предпосылки текучести персонала в компании ООО «Теремок-Русские Блины», важно подчеркнуть, что подавляющее число сотрудников вынуждены покинуть работу вследствие тяжелых условий труда, чрезмерной физической нагрузки, отсутствия карьерного роста и продолжительности рабочего времени. В связи с этим необходимо разработать мероприятия для повышения устойчивости персонала.

Для решения проблем, приведенных выше, рекомендовано организации проведение следующих мероприятий для устранения текучести персонала, а именно:

Создание возможности работы в гибком графике.

Выполнение рабочих функций с установлением гибкого рабочего режима является официальным понятием, примененным в Трудовом Кодексе РФ (ст. 102). Между работодателем и работником возникают договорные отношения, в которых указаны рабочие часы, приход работника к определенному времени. Количество реально отработанных часов за конкретный период (день, неделя или месяц) должно быть соотнесено с нормой, утвержденной на предприятии. К примеру, при обозначении недели в качестве учетного периода и после оформления работника на одну ставку, он должен выработать 40 часов в неделю, даже, если рабочее время будет

вынесено за установленный график – с 9 утра до 6 вечера. Осуществлять контроль за выработкой рабочей нормы может линейный руководитель (начальник работника) либо автоматическая система прихода-ухода (электронные пропуска). Гибкий и ненормированный график – понятия, не идентичные друг другу.

Ненормированный график отличается регулярной переработкой в часах, что обозначено в индивидуальном или коллективном трудовом договоре. Компенсацией за переработку являются дополнительные выходные дни. Работа сверх нормы документально закреплена: индивидуальный вызов, письменное согласие сотрудника. Оплата производится отдельно.

Преимущества:

- Лояльность работников организации, небольшие показатели текучести кадров.

- Эффективность работников выше, если график работы совпадает с их биологическими часами.

- Экономия времени, затраченного на путь домой и на работу (распространено в мегаполисах).

В случае, если при использовании нового графика эффективность работы снизится, и возникнет недостаточность трудовой дисциплины, предусмотрен возврат к стандартной схеме труда.

Предусмотрено несколько вариантов гибкого графика:

- скользящий (стандартизация рабочих часов с 9 утра до 6 вечера с «плавающими» выходными);

- сменный;

- индивидуальный (согласно договоренности с работодателем).

В компании график работы сотрудников на ресторане, который они должны строго соблюдать составляется на месяц вперед. Такой подход не дает возможности сотрудникам поменять его в случае непредвиденных обстоятельств.

Рекомендуется составлять график на неделю вперед, с учетом пожеланий сотрудников, но при условии, что это отрицательно не скажется на работе ресторана.

График составляет администратор (руководитель ресторана). Предварительно, каждый сотрудник должен отметить дни, в которые ему необходимы выходные, по той или иной причине, и далее администратор составляет конечный результат графика и оглашает сотрудникам. Ознакомившись, каждый должен расписаться, указав, что с графиком ознакомлен и согласен.

Качественное развитие условий труда для персонала.

Поскольку среди основных рабочих (повара, кассиры, администратор) есть сотрудники, которые не удовлетворены условиями труда, то необходимо обратить внимание на совершенствование этих условий. В ресторане большое количество оборудования, плит, и в зоне технологии температура порой достигает высокого уровня, за счет чего работник может чувствовать дискомфорт на рабочем месте.

Совершенствование системы кондиционирования и вытяжки, т.е. замена на более новую, более мощную повысит удовлетворенность работников трудом. Кондиционеры, конечно же предусмотрены на рабочих местах, но не всегда справляются со своей работой. Данная проблема особенно остро ощущается в летний период, когда температура на улице достигает отметки выше 35 градусов.

Работа в условиях высокой температуры приводит к повышению артериального давления, утомляемости, слабости, что отрицательно сказывается на состоянии человека, и как следствие, на работе.

Таким образом, улучшение системы кондиционирования, в том числе и установка дополнительных кондиционеров позволит в летний период избежать большой нагрузки на сотрудников.

К улучшению рабочего места сотрудников можно также отнести организацию комфортабельной и функциональной комнаты отдыха.

Необходимо для всех категорий работников предусмотреть раздевалки с отдельными шкафчиками для каждого работника и душевую комнату.

– Разработка мероприятий для карьерного роста сотрудников.

Целесообразно создать модель карьерного развития работников стационарной сети, т.е. ресторанов (поваров, кассиров, администраторов) ООО «Теремок-Русские Блины». Далее – рисунок 11:

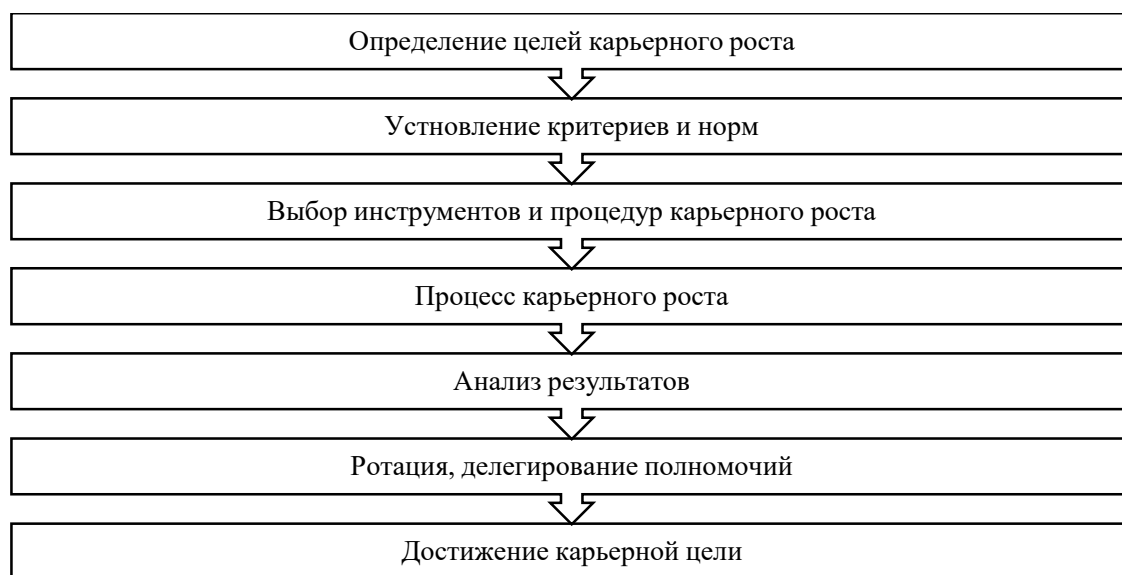


Рисунок 11 – Образец карьерного развития персонала

С целью минимизации кадровой текучести необходима разработка определенных мероприятий по предупреждению ее доведения до опасно высоких показателей. В данном случае потребуются формирование системы управления трудовыми перемещениями внутри предприятия.

Посредством данной модели определяется цель карьерного развития персонала компании. Осуществляется путем выполнения семи этапов. К первому относится утверждение критериев и норм для работников.

После изучения ряда документов фирмы ООО «Теремок-Русские Блины», проведения анализа наблюдения за работой специалистов и рассмотрения норм и положений можно заключить, что ротация и делегирование являются формами развития карьеры работников. Первая предполагает возможность перевода сотрудник на другую должность с целью повышения квалификации и совершенствования практических навыков.

Перевод зачастую занимает от 3-4 дней до 2-3 месяцев. Делегирование состоит в назначении для сотрудника более важных и ответственных задач, которые нельзя отнести к его основной работе. В процессе делегирования работник прибегает к прочим качественным методам работам, применение которых для него непривычно, получает новую информацию и развивает в себе новые навыки.

Вторым этапом является подбор инструментов и механизмов для развития карьеры персонала. К этому процессу относится выбор правильной методики профессионального совершенствования сотрудников. От руководства компании потребуется определение группы кадров, выбор методов развития, подготовка документации для реализации выбранной методики. Данная модель опирается на следующие методы:

- метод прикомандирования (Secondment);
- метод амбиций (Budding).

Исходя из анализа результатов развития работников по указанным выше методам устанавливается приемлемость временного перевода конкретного сотрудника на другую должность или возможность поручения ему наиболее сложных и ответственных задач, не относимых к его основному виду деятельности. Посредством результатов можно определить достижение цели на пути карьерного развития. В случае отрицательных выводов осуществляется установка новой карьерной цели.

В паттерн карьерного развития заложен трехэтапный алгоритм: предротация, ротация, завершение.

Этап предротации подразумевает оформление плана разработки документов на временное перемещение работников на другие должности. С этой целью изучается информация в анкетах сотрудников, считающих условия труда неудовлетворительными по причине отсутствия карьерного роста. Основанием для создания приказа о временном перемещении работников является подготовленная соответствующая документация. После подписания руководителем приказа работников перемещают на выбранные



должности. Данный паттерн, ранее представленный схемой, подразумевает срок перемещения до одного месяца включительно.

Ротация – этап, в продолжение которого сотрудники исполняют ряд новых должностных функций, без целостной загрузки работников. К «новичкам» в помощь прикрепляют более опытных сотрудников с целью контроля. Данный этап предполагает мониторинг работы и ее промежуточное оценивание.

На завершающем этапе, после окончания отведенного на временную должность срока, с учетом результатов выполненной сотрудником работы, оценки руководителя и коллег проводится целостная оценка выполнения обязанностей сотрудником на новой должности.

Результаты заносят в журнал оценки. По итогам реализованного алгоритма работника либо оставляют на привычной для него должности, либо переводят новую. Также его могут включить в резерв на должность. Процедура организации резерва кадров представлена с помощью рисунка 12.

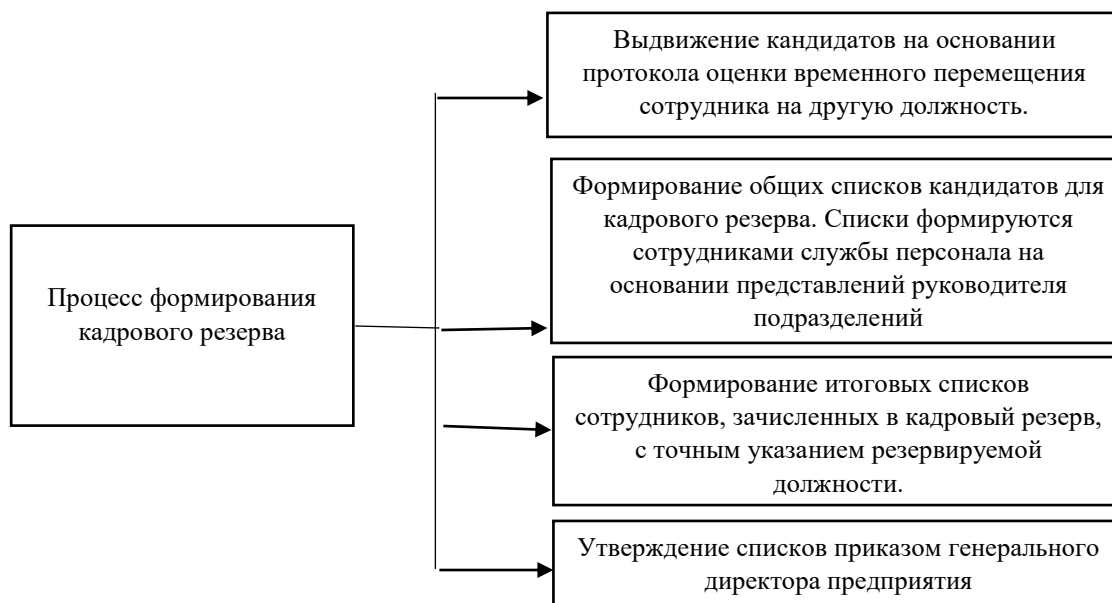


Рисунок 12 - Процесс формирования кадрового резерва

Ввиду отсутствия заинтересованности работнику следует предлагать участие в проектах с подбором решений и нахождения верных вариантов из массы предложений, ведущих к развитию компании. Подходящим решением станет создание рабочей группы в случае работы в компании более 4-5 подобных специалистов. При этом рабочая группа должна руководствоваться определенной целью в своей деятельности, к примеру, повышением эффективности в конкретном сегменте производства и т. п. Каждый участник группы должен иметь индивидуальную задачу, нести определенную степень ответственности, обладать полномочиями. Освобождение группы от текущих должностных обязанностей зависит от степени важности проекта.

– Руководство должно уделять личное внимание сотрудникам. Человек уходит тогда, когда не способен понимать и принимать корпоративные принципы начальства. Лояльность подчиненных достигается путем видения в каждом работнике уникальной и талантливой личности. Обеспечению хорошей психологической среды в коллективе способствует внимание руководства и «хорошие манеры», к примеру, проявление симпатии, интерес к здоровью и делам, поздравление с праздником и т. п.

– Стремление к реализации интересных идей и их поддержка. Руководство не должно критиковать задумки и предложения сотрудников в случае их очевидной непригодности. Мотивация способна снизиться до опасно низкого уровня при равнодушии начальства к инициативности персонала. Руководителям и ответственным за мотивацию необходимо самостоятельно проводить проекты, в которых требуется продемонстрировать мыслительные способности, к примеру, конкурсы идей. Подобные меры порождают стремление к творчеству, изобретательству и новаторству. Несомненного поощрения заслуживает намерение повысить производственные показатели, поскольку оно является ценным для компании в целом.

– Стажировка и обучение. Повышение уровня профессионализма считается одним из самых эффективных методов удержания сотрудников. В

этой связи особенно важно прохождение специализированных курсов в ВУЗах, стажировок, тренингов, в том числе и зарубежных. При оплате полной или частичной стоимости обучения для сотрудников предполагается заключение ученического договора, что обязывает работников работать в компании время, указанное в письменном соглашении.

– Персонально подобранная программа мотивирования. К ней зачастую имеют отношение наиболее ценные для компании сотрудники. С целью упрощения задачи необходимо на этапе подписания трудового договора определить критерии, которые кандидат считает мотивирующими, обладающими особой значимостью. Помощь в выявлении подлинного отношения специалиста к работе в компании, определение важных на данный момент потребностей и уровень их удовлетворенности обеспечиваются выяснением путем анкетирования причин увольнения с предыдущего места работы, ожидания в плане карьеры, представления о деловых взаимоотношениях с руководством компании и т. п. Рекомендуется регулярное проведение подобных опросов, поскольку мотивирующие факторы изменяются с течением времени. Дальнейшим шагом является выбор тех способов удержания, соответствующих обозначенным потребностям в полной мере. К примеру, удовлетворению запроса о признании и установлении статуса необходимо применять методы из таблицы 5.

Таблица 5 - Методы удержания сотрудников

	Способы удержания
.	Предоставление работы на новой, более высокой должности путем перевода (с установлением аналогичной заработной платы)
.	Передача части полномочий линейного руководителя сотрудникам
.	Принятие участия в проекте, важном для компании
.	Предоставление собственного парковочного места на стоянке, относимой к компании
.	Проведение ланча для ведущих специалистов компании и членов совета директоров
.	Заказ предметов интерьера в рабочий кабинет (кресло, стол и т. д.)
.	Использование канцелярских принадлежностей с гравировкой компании
.	Упоминание имени лучшего сотрудника на фирменном продукте
.	Возможность выступать на конференциях от лица компании
0.	Предоставление возможности вступить в профессиональные и отраслевые объединения

Рассмотрение проблемы позволяет сделать заключение о том, что перечисленные мероприятия позволяют развивать персонал в компании и повышать его удовлетворенность по отношению к работе. Следующим шагом станет расчет эффективности от использования ряда мероприятий.

### 3.2 Оценка эффективности внедренных мероприятий

При внедрении предлагаемых мероприятий важное значение имеет экономический эффект, который они принесут в результате внедрения.

Экономическая эффективность трансформаций в системе управления изучаемой компанией предполагает решение для организации ряда задач. Она обусловлена верным и эффективным применением человеческих ресурсов.

Итак, трансформации в системе управления персоналом направлены как на удовлетворение потребностей фирмы, так и кадров.

Таким образом, трансформации в системе управления кадрами носят и социальную, и экономическую направленность.

В первую очередь предстоит расчет затрат, которые организация претерпевает в ходе внедрения комплекса мероприятий.

Предложено добавить штатную единицу на оператора call-центра в отдел подбора персонала.

В месяц заработная плата составляет 30 000 рублей в месяц

Рассчитаем расходы, касающиеся выплаты заработной платы:

-на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством ( $30\ 000\ \text{руб.} \times 2,9\%$ ) = 870 рублей;

– на обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний ( $30\ 000\ \text{руб.} \times 0,2\%$ ) = 60 рублей;

– на обязательное медицинское страхование в ФФОМС ( $30\ 000\ \text{руб.} \times 5,1\%$ ) = 1 530 рублей;

– на обязательное пенсионное страхование в ПФР ( $30\ 000\ \text{руб.} \times 22\%$ ) = 6 600 рублей.

Таким образом, затраты на выплату заработной платы в месяц новому сотруднику составят 39 060 рублей. В год, если не рассматривать увеличение заработной платы- 468 720 рублей.

Дополнительно, для улучшения условий труда было предложено оснащение комнат отдыха сотрудникам и улучшение системы кондиционирования на ресторанах. На данное мероприятие стоит заложить сумму в размере 1 600 000 рублей.

Рассчитаем совокупные затраты на внедрение мероприятий:

$468\ 720 + 1\ 600\ 000 = 2\ 068\ 720$  рублей

Оценка продуктивности мероприятий по улучшению и развитию методики управления персоналом в организации «Теремок-Русские Блины» отличается двусторонним характером. В первую очередь – это оценка экономической эффективности (себестоимость, рентабельность, производительность, качество труда работников), вторая сторона оценки состоит в социальной эффективности (приверженное отношение сотрудников к компании, в которой они работают, настрой персонала на высокую отдачу в работе, уровень удовлетворенности главных потребностей работников).

Экономическая эффективность рассчитывается исходя из общих критериев, а именно:

- периода окупаемости затрат на сотрудников;
- доходности;
- снижении затрат;
- доведении прибыли до максимального уровня;
- сокращении издержек выпускаемой продукции путем затрат на

сотрудников.

С целью расчета экономической эффективности соответствующих методов необходимо подробно изучить основные общие показатели.

Ввиду этого приведены данные из бухгалтерской отчетности за 2020 г.:

Затраты на мероприятия – 2 068 720 руб.

Чистая прибыль – 134 658 000 руб.

По формуле 1 вычислим период окупаемости (Токуп.):

Токуп.(в годах) = Затраты на мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала / Чистая прибыль в год

(1)

Расчеты:

Токуп. = 2 068 720 / 134 658 000 = 0,015(лет)

0,015 x 12 мес. = 1 мес.

Дисконтированный доход не подлежит вычислению, поскольку рассчитанный срок окупаемости методов в исследуемом предприятии составил менее одного года.

Вычислению подлежит индекс прибыльности (PI) по формуле 2:

$$PI = \text{Чистая прибыль} / \text{Затраты} \quad (2)$$

Расчеты:

$$PI = 134\,658\,000 / 2\,653\,720 = 50,74 \text{ руб.}$$

Размер индекса прибыльности (PI) – 50,74. Таким образом, на вложение каждого рубля приходится 50,74 рубля прибыли. Вывод: окупаемость мероприятий очевидна.

Прирост выручки за 2021 год с учетом внедрения мероприятий определена экспертным методом, т.е. на основании информации от сотрудников компании, которые занимаются прогнозированием (главный бухгалтер и заместитель директора).

Прогноз заместителя директора - 36%.

Прогноз главного бухгалтера - 31%.

Итого среднее значение:  $(36 + 31) / 2 = 33,5\%$

За основание можно взять среднее значение прироста в размере 33,55%.

В 2020 г. выручка ООО «Теремок-Русские Блины» составила 2 783 690 000 руб.

При приросте в 33,5% выручка за 2021 год и будет равна:

$$2\,783\,690\,000 \times 0,335 = 932\,536\,150 \text{ руб.}$$

Планируемая выручка:  $2\,783\,690\,000 + 932\,536\,150 \text{ руб.} = 3\,716\,226\,150$  руб.

Величина затрат, связанных с внедрением мероприятий – 2 068 720 руб.

Таким образом, внедрение данного мероприятия приведет к приросту выручки на 932 536 150 руб. Затраты при этом составят 2 068 720 руб.

Далее мы рассмотрим социальную эффективность от реализации предложенных мер.

Социальная эффективность показывает результаты, полученные на основе текучести кадров. Мы представляем ожидаемые изменения этого коэффициента через год после реализации предложенных мер. Проведенный анализ представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Изменение текучести кадров после внедрения предложенных мероприятий

Показатель	2020 год	2021 год	Абсолютное отклонение	Темп прироста, %
Общее количество уволенных, чел	890	801	-89	-10
Количество принятых на работу, чел	1 756	1 663	-93	-5,2
Среднесписочная численность, чел	1 477	1 477	0	0
Коэффициент текучести кадров, %	60,2	54,2	-6	-9,9

Из таблицы видно, что коэффициент текучести кадров в следующем году должна снизиться на 6 (-9,9 %) благодаря реализации предложенных мероприятий.

Скрупулезные и точные приемы оценки продуктивности мероприятий, принятые в рамках улучшения и развития системы управления персоналом на исследуемом предприятии, обеспечат отсутствие негативных экономическо-социальных последствий их осуществления.

Примененные мероприятия позволят повысить эффективность формирования, мотивации и совместного труда сотрудников на исследуемом предприятии. Среди проявлений эффективности методики обозначены следующие показатели:

- снижение кадровой текучести (рост устойчивости коллектива, удержание ценных сотрудников, сокращение затрат на подбор и обучение новых кандидатов на должности);



- мотивационный рост персонала (повышение качества труда, эффективности совместной работы сотрудников и т. п.);
- установление благоприятных социальных и психологических условий в рабочей среде;
- повышение качества репутации предприятия как партнера и работодателя (позволяет привлекать новых клиентов и нанимать высококвалифицированных сотрудников).

Итак, целостный комплекс разработанных мер и приемов специального назначения позволит повысить эффективность управления сотрудниками в компании «Теремок-Русские Блины». Отмечается логическая обоснованность, экономическая и социальная эффективность предлагаемых идейных внедрений.

## Заключение

Исследование, проведенное в бакалаврской работе, позволяет сделать ряд выводов.

Одной из первостепенных функций в сегменте управления кадрами, ответственность за проведение, которого возложена на руководство предприятия, является подбор и распределение сотрудников внутри компании.

Расстановка кадров сопровождает подбор работников с учетом деловых качеств последних. Рациональное осуществление данной функции в системе управления и производства обуславливает продуктивность и высокие показатели работы компании в целом.

В ходе теоретического анализа рассмотрению подлежали главные цели, принципы, шаги и последовательность осуществления указанной выше функции, направления по упрощению этого процесса.

В бакалаврском исследовании реализована цель, включающая в себя определение отличительных черт системы подбора и распределения кадров предприятия.

Объектом материала для изучения послужила организация ООО «Теремок-Русские Блины». Компания работает в сфере быстрого питания и обслуживания населения. Специализация предприятия – производство различных блюд. Среди основных услуг, обеспечиваемых компанией – приготовление традиционных блюд русской кухни.

Предприятие характеризуется динамикой своего развития с применением инновационных технологий, подтверждением чему служат результаты хозяйственной деятельности за 2018-2020 гг., а также их экономический анализ. Представленный период характеризуется постепенным увеличением выручки, на что повлияли повышение объема производства и цена на собственную продукцию.

Результаты анализа также указывают на существование ряда проблем, связанных с увеличением текучести кадров, отсутствием сотрудника call-центра, тяжелыми условиями труда.

С целью разрешения приведенных проблем компания предприняла ряд шагов:

Улучшение регламента подбора сотрудников;

Разработка шагов по сокращению кадровой текучести;

Совершенствование культуры внутри компании и действующей системы ценностей фирмы;

Повышение качества трудовых условий для работников.

Исходя из расчетов, на вложение каждого рубля приходится 50,74 рубля прибыли. Вывод: окупаемость мероприятий очевидна.

Объем первоначальных затрат на осуществление проекта составит 2 068 720 руб. Итак, эффективность разработанной методики очевидна, подтверждением чему служат результаты расчетов.

## Список используемых источников

1. Управление персоналом как важная составляющая эффективности производства. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hrdirector.ru/upravlenie-personalom>.
2. Васильев Ю.В. Теория управления. 2-е изд., доп. учебник / Ю.В. Васильева, Н.В. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2013, 5 с.)
3. Вагин, А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А. П. Вагин, В. И. Митирко, А. В. Модин. – М : Дело, 2016. –568 с.
4. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом □Текст□ : учебник. / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш. – Мн. : Интерпрессервис, 2015. – 352 с.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб, пособие / Под ред. П.В. Шеметова. М.; Новосибирск, 2007.
6. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учеб, для вузов. М., 2007. С. 394.
7. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб, пособие для вузов. М., 1998. С. 278.
8. Черёмушкинский П.В. Теория и практика управления. - М.: Дело, 2011-324 с.
9. Основы теории управления: Учебное пособие [Текст] / под редакцией В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 560 с.
10. Евтиков О.В. Принципы управления персоналом как компоненты профессионального управленческого мировоззрения руководителя [Текст] / О.В. Евсиков // Вестник ТГПУ. - 2010. – С. 124-129
11. Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Экономика, 1992.
12. Малов, А.А., Осин, Д.К. Построение службы управления персоналом «с нуля» [Текст] / А.А. Маслов, Д.К. Осин // Справочник по управлению персоналом. – 2014. - №12. – С.68-78

13. Сербиновский, Б.Ю. Управление персоналом: Учебник [Текст] / Б.Ю. Сербиновский. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К\*», 2007. – 464 с.
14. Виханский, О.С. Наумов, А.И. Менеджмент: Учебное пособие [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2013. – 528 с.
15. Макашева, З. М. Исследование систем управления [Текст] : учеб. пособие / З. М. Макашева. – М. : Инфра-М, 2013. – 176 с. (схема-солнышко) 25
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: Экзамен, 2008. - С. 232.
17. Мельник М.В., Герасимова Е.Б., Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. - М.: Форум, 2009 г., 192 с.
18. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
19. Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.
20. Дейнека, А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами . -М.: Дашков и К°, 2018. — С.160.
21. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебное пособие / О. С. Виханский. - М.: МГУ, 2013.– 588с.
22. Герасимов Б.И., Жариков В.В., Жариков В.Д., Организация планирования на предприятии. – М.: Форум, 2009 г., 240 с.
23. Зайцева Т.В. Управление персоналом / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 336 с.е

# Приложение А

## Организационная структура

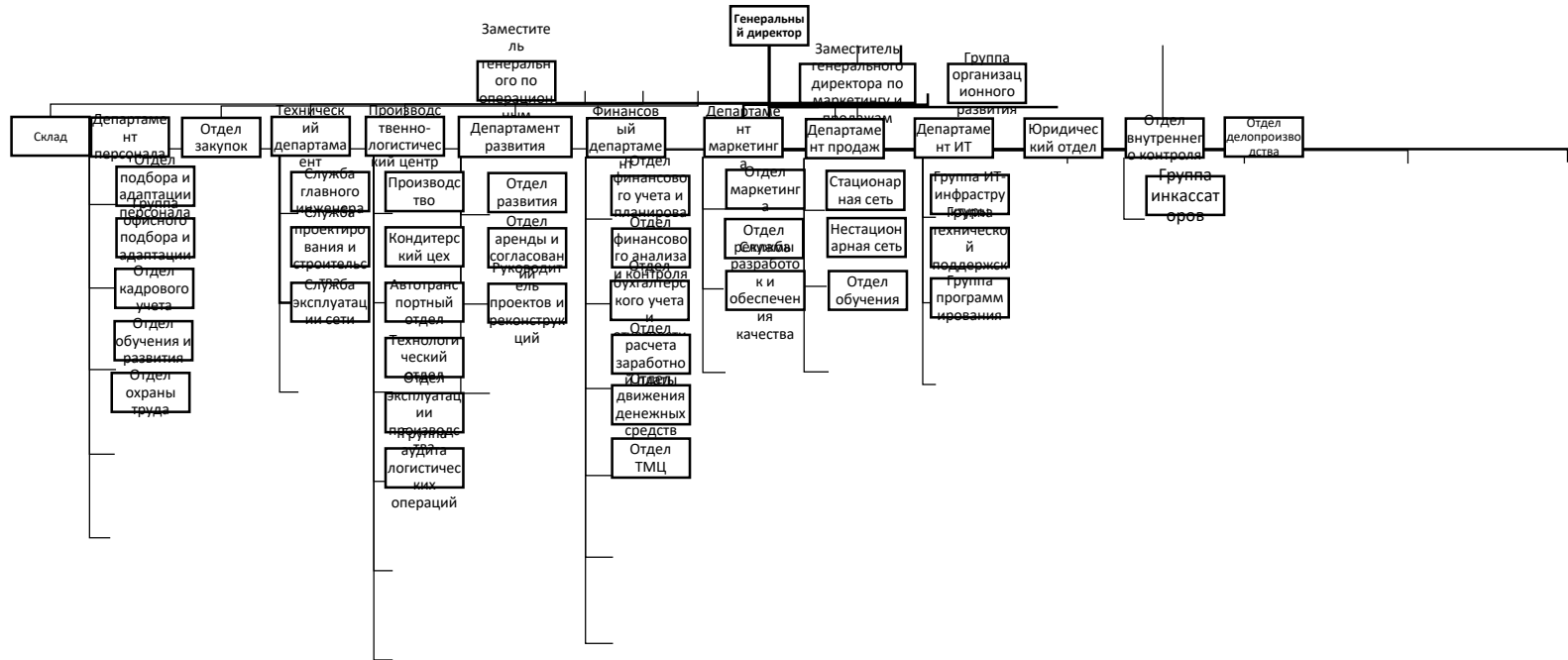


Рисунок А.1 - Организационная структура

## Приложение Б

### Организационная структура

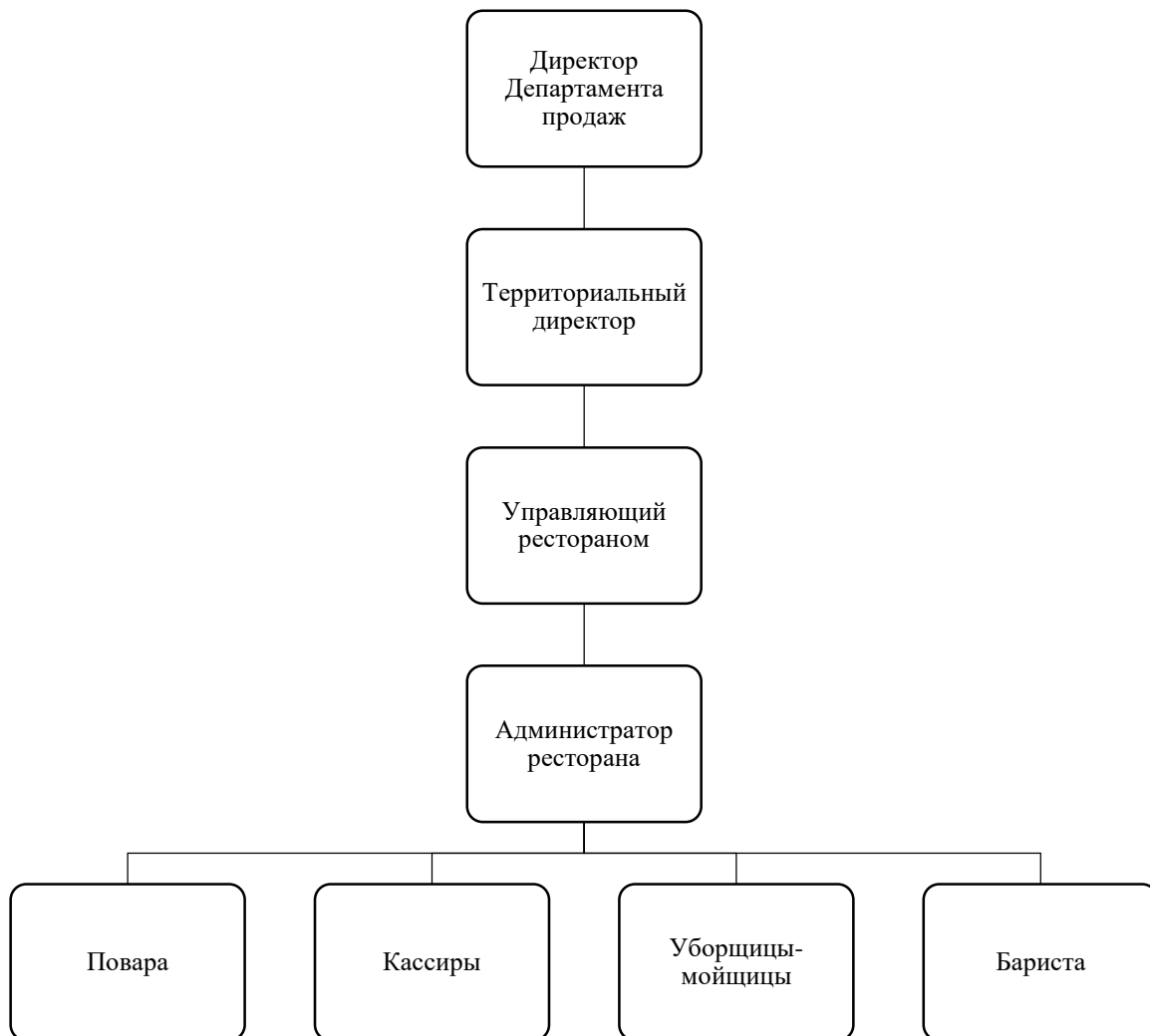


Рисунок Б.1 - Организационная структура





## Продолжение Приложения В

Образование	Среднее <input type="checkbox"/>	Незаконченное высшее <input type="checkbox"/>	Студент <input type="checkbox"/>	Курс _____
	Средне-проф. <input type="checkbox"/>	Высшее <input type="checkbox"/>	Очно <input type="checkbox"/>	Заочно <input type="checkbox"/>
Учебное заведение (полное название, год окончания)		Специальность по образованию		
Дополнительное образование (курсы)		Специальность по образованию		
<b>Профессиональная деятельность</b> (в обратном хронологическом порядке)				
Срок работы	Название компании, вид деятельности компании	Должность	График	Зароботная плата
С _____ г. по _____ г.				
Причина увольнения:				
С _____ г. по _____ г.				
Причина увольнения:				
Готовы ли Вы во время работы строго соблюдать правила личной гигиены - снимать все украшения, убирать волосы под головной убор, коротко обстригать ногти, отказаться от макияжа и лака для ногтей, от бороды и усов?			да	нет
Готовы ли Вы строго соблюдать санитарные требования компании - проводить уборку и дезинфекцию всех помещений ресторана/теремка?			да	нет
Готовы ли Вы строго соблюдать стандарт по фирменному общению – обращаться к нашим гостям: «Сударь/Сударыня»?			да	нет
Готовы ли Вы работать полный рабочий день на ногах?			да	нет
Достаточно ли Вам 3 перерыва по 20 минут за день?			да	нет
Если Вы курите, сможете ли Вы не курить 4 часа?			да	нет
Есть ли у Вас заболевания сердца, органов дыхания, органов пищеварения (гастрит, гастроэнтерит), органов малого таза (цистит, аднексит), кожные заболевания или склонность к аллергическим реакциям? (нужное подчеркнуть)			да	нет
Имеются ли у Вас какие-либо хронические заболевания?			да	нет
Есть ли у Вас склонность к заболеваниям ног – варикозное расширение вен?			да	нет
Есть ли у Вас проблемы со зрением? Вы пользуетесь очками или линзами?			да	нет
Есть ли у вас проблемы со слухом? Вы пользуетесь слуховым аппаратом?			да	нет

Рисунок В.1 – Анкета соискателя

## Продолжение Приложения В

Были ли у Вас травмы позвоночника, рук, ног?	да	нет
Имеете ли Вы какие-либо ограничения по состоянию здоровья, препятствующие выполнению каких-либо видов работ?	да	нет
Есть ли у Вас татуировки или шрамы на видимых частях тела, на руках?	да	нет
Планируете ли сделать татуировки или пирсинг в ближайшее время?	да	нет
Привлекались ли Вы к административной или уголовной ответственности? (когда и по какой статье)	да	нет
Являетесь ли Вы в настоящее время подозреваемым или обвиняемым в совершении преступления?	да	нет
Пробовали ли Вы раньше устроиться на работу в группу компаний "Теремок"? Когда? _____		
Вы заинтересованы в постоянной или временной работе? _____		
Как долго Вы планируете работать в компании «Теремок»? _____		
Дата, с которой вы можете приступить к работе? _____		
Сколько времени Вы готовы тратить на дорогу от дома до места работы? _____		
Где бы вы хотели работать?    Теремок-киоск <input type="checkbox"/> Теремок-Ресторан <input type="checkbox"/>		
Есть ли у Вас знакомые или родственники, работающие в группе компаний "Теремок"? _____		
Укажите ФИО сотрудника, который рекомендовал Вам компанию «Теремок»	_____	
На какую заработную плату Вы рассчитываете? _____		
<b>Вакцинация от ковид19: Уже вакцинирован</b> _____ <b>Готов</b> _____ <b>Не готов</b> _____		
<b>Ваш рост и размер одежды</b> _____	Имеется ли у Вас на сегодняшний день дополнительный источник заработка? _____	
Имеются ли у Вас ограничения по питанию? 1. Нет    2. Вегетарианец    3. Сыроедение 4. Диетическое    5. Другое _____		
Что для Вас самое главное в работе? 1. Зарплата    2. Карьерный рост    3. Коллектив 4. Рядом с домом    5. Стабильность    6. Другое _____		

Своей подписью я даю согласие группе компаний «Теремок» на обработку моих персональных данных.  
**Подпись:** \_\_\_\_\_ **Дата:** \_\_\_\_\_

Рисунок В.1 – Анкета соискателя

## Приложение Г

### Этапы подбора

Таблица Г.1 – Этапы подбора

<b>1. Этап «Планирование подбора»</b>		
<b>Исполнитель</b>	<b>Действие</b>	<b>Результат</b>
Аналитик Департамента продаж	Формирует файл Штат_Сверка. Файл определяет штатную численность, позволяет определить потребность в персонале на период времени	Сформирован запрос на персонал
Руководитель отдела оценки, обучения и развития	Определяет и фиксирует «График захода групп в учебные центры».	Сформирован график выхода групп по Центрам подбора
Руководитель отдела массового подбора и адаптации персонала	Формирует итоговый заказ на период. Распределение плана подбора на специалистов и операторов call-центра происходит на основе согласованного финального плана подбора. План формируется на 1 календарный месяц, с учетом среднемесячной	План подбора на город, с разбивками по регионам
	потребности в персонале. Отдельно определяется минимум и максимум по выполнению для соблюдения целей Департамента продаж по производительности	
Руководитель отдела массового подбора и адаптации персонала	Формирует Медиаплан. С учетом выхода групп и потребности в подборе персонала составляется список активностей, публикаций, локаций для поиска кандидатов.	Сформирован план активностей
<b>2. Этап «Подбор персонала»</b>		
<b>Исполнитель</b>	<b>Действие</b>	<b>Результат</b>
Руководитель отдела массового подбора и адаптации персонала совместно со специалистами по подбору персонала	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совместно с сотрудниками проводится математический расчет обратной воронки подбора.</li> <li>2. Определяется расчетная нагрузка на ближайший отчетный период.</li> <li>3. Закрепляются договоренности по объему работы исходя из расчетных данных.</li> </ol>	Сотрудник понимает свою ежедневную нагрузку, может корректировать рабочий процесс для достижения собственных целей.

## Продолжение Приложения Г

### Продолжение таблицы Г.1

<b>1. Этап «Планирование подбора»</b>		
<b>Исполнитель</b>	<b>Действие</b>	<b>Результат</b>
Ведущий специалист по подбору и адаптации персонала	Публикация вакансий на рабочих сайтах. Согласно Плана подбора происходит создание вакансий, с указанием стандартизированного названия.	Созданы вакансии для отбора кандидатов.
Все специалисты по подбору и адаптации персонала	Размещение согласно Медиаплану. Согласно выделенным опциям произвести публикацию на рабочих и прочих сайтах, отметить какие их опции задействованы.	Вакансии размещены, кандидат может видеть публикации.
Специалист / Ведущий специалист	Создание групповых событий на месяц, для записи кандидатов на презентацию компании и групповое собеседование	Созданы события с датой и временем событий на месяц.
<p>Существует две схемы подбора персонала на массовые позиции в зависимости от типа вакансий.</p> <p style="padding-left: 40px;">Очный групповой подбор:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-размещение вакансий на рабочих сайтах;</li> <li>-формирование пула резюме, включая холодный обзвон;</li> <li>-проведение первичного телефонного интервью с целью продажи вакансии, а также с целью оценки соответствия базовых навыков соискателя;</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;">-презентация компании проводится Специалистом или Ведущим специалистом для группы соискателей с целью формирования правильного представления со стороны кандидата, а также для усиления мотивации соискателей;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Специалист проводит индивидуальное собеседование- оценку деловых и поведенческих качеств соискателей;</li> <li>-Специалист принимает решение на основе утвержденного профиля кандидата;</li> <li>-Специалист предоставляет обратную связь кандидату не позднее следующего дня после собеседования. Обратная связь предоставляется кандидату в форме телефонного звонка.</li> </ul> <p style="padding-left: 40px;">Точечный подбор:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-размещение вакансий на рабочих сайтах;</li> <li>-формирование пула резюме, включая холодный обзвон;</li> <li>-проведение первичного телефонного интервью с целью продажи вакансии, а также с целью оценки соответствия базовых навыков соискателя;</li> </ul>		

## Продолжение Приложения Г

### Продолжение таблицы Г.1

<b>1. Этап «Планирование подбора»</b>		
<b>Исполнитель</b>	<b>Действие</b>	<b>Результат</b>
<p>-презентация компании проводится Специалистом или Ведущим специалистом для группы соискателей с целью формирования правильного представления со стороны кандидата, а также для усиления мотивации соискателей;</p> <p>-Специалист проводит индивидуальное собеседование- оценку деловых и поведенческих качеств соискателей;</p> <p>-Специалист принимает решение на основе утвержденного профиля кандидата;</p> <p>-Специалист предоставляет обратную связь кандидату не позднее следующего дня после собеседования. Обратная связь предоставляется кандидату в форме телефонного звонка.</p> <p>Точечный подбор:</p> <p>-размещение вакансий на работных сайтах;</p> <p>-формирование пула резюме, включая холодный обзвон;</p> <p>-проведение первичного телефонного интервью с целью продажи вакансии, а также с целью оценки соответствия базовых навыков соискателя;</p> <p>-Специалист проводит индивидуальное интервью с кандидатом, оценивая мотивацию, наличие рисков и соответствия ценностей.</p> <p>- Специалист предоставляет обратную связь кандидату не позднее следующего дня после собеседования. Обратная связь предоставляется кандидату в форме телефонного звонка.</p>		
<b>2. Этап «Медосмотр»</b>		
<b>Исполнитель</b>	<b>Действие</b>	<b>Результат</b>
Специалист по подбору персонала	Проверка и ксерокопии документов. Сотрудник проверяет и копирует документы кандидата.	Проверка наличия документов для трудоустройства
Специалист по подбору / Ведущий специалист	Выдача направления на медосмотр и памятки для кандидата. Сотрудник выдает направление на медосмотр на руки кандидатам, а также выдает кандидату памятку (с указанием адреса учебного центра, графика обучения, требований к внешнему виду при обучении).	Выданы направления и кандидат записан в группу на обучение

## Продолжение Приложения Г

Продолжение таблицы Г.1

<b>1. Этап «Обучение»</b>		
<b>Исполнитель</b>	<b>Действие</b>	<b>Результат</b>
Ведущий специалист/Специалист	Формирование группы на обучение: -Сотрудник формирует список из кандидатов прошедших все этапы отбора, получивших справку о прохождении МО, подтвердивших выход на ближайшую дату обучения; -список отправляется в Отдел обучения	Специалист по обучению видит список кандидатов на первый день обучения
Ведущий специалист/Специалист	Запрос на закрепление за ресторанами. Сотрудник отправляет предварительное закрепление в письме на Территориальных директоров для обозначения места работы и Управляющего будущего сотрудника	Кандидат закрепляется за Управляющим
Специалист по обучению	Преподает теорию и практику. На обучение выходят только сотрудники с наличием справки о прохождении МО. Специалист по обучению дает информацию о компании, стандарты, рецептуру, технологию, сервис, санитарные норы.	Ученик получил необходимые навыки для работы по специальности
Специалист по обучению	Проверка знаний кандидата. Ученики в группах готовят блюда. Выполняют технологические процессы и демонстрируют стандарты.	Специалист по обучению фиксирует умения и навыки
Специалист по обучению	Выдача формы, распределение.	Сотрудник готов к выходу, имеет понимание о точке работы.
<b>1. Этап «Оформление кандидатов в период обучения»</b>		
Ведущий специалист/Специалист по подбору персонала	- Специалист по подбору предоставляет в Отдел кадрового учета копии личных документов кандидатов	Проверены документы будущего кандидата

## Продолжение Приложения Г

### Продолжение таблицы Г.1

<b>1. Этап «Обучение»</b>		
<b>Исполнитель</b>	<b>Действие</b>	<b>Результат</b>
Специалист Отдела охраны труда	Проводит инструктаж по технике безопасности для всех кандидатов	Сотрудник знает, как вести себя в случае опасной ситуации
Специалист Отдела кадрового учета	Готовит пакет документов для подписания трудового договора	Документы для подписания готовы
Специалист Отдела кадрового учета	Подписания трудового договора. В Учебном центре, в согласованный день подписывают документы с сотрудниками.	Оформление состоялось
<b>1. Этап «Выход на смену»</b>		
<b>Исполнитель</b>	<b>Действие</b>	<b>Результат</b>
Кандидат	Выход на первый рабочий день. Кандидат выходит на рабочее место, знакомится с коллективом, получает инструктаж и участвует в рабочих процессах.	Кандидат работает в ресторане.