

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)  
Кафедра «Менеджмент организации»  
(наименование кафедры)

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

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала персонала (на примере ООО «Макдоналдс»)»

Студент Е.В. Бурнаева \_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Руководитель Л.Л. Кифа \_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия) (личная подпись)

Консультант по М.В. Емелина \_\_\_\_\_  
иностранному языку (И.О. Фамилия) (личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой к.э.н. С.Е. Васильева \_\_\_\_\_  
(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Бурнаева Елена Викторовна

Тема работы: «Разработка мероприятий по развитию управленческого потенциала сотрудников (на примере ООО «Макдоналдс»)».

Научный руководитель: к.п.н, доцент Л.Л. Кифа.

Цель исследования – предложить мероприятия позволяющие развивать управленческий потенциал.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Макдоналдс».

Методы исследования – наблюдение, анализ и обработка материалов, экономико-статистическая обработка результатов, анализ научных источников.

Краткие выводы по бакалаврской работе:

1) Рассмотрены теоретические аспекты управленческого потенциала сотрудников, а также способы его развития;

2) Проведен анализ системы управленческого потенциала сотрудников «Макдоналдс»;

3) Разработаны мероприятия по развитию управленческого потенциала сотрудников «Макдоналдс».

Практическая значимость работы заключается в том, что материалы подразделы 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами отдела кадров и всем, для кого важно развитие управленческого потенциала персонала.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы, состоящего из 25 источников. Общий объем работы 54 страницу текста, в том числе 15 таблиц и 12 рисунков.

## Abstract

The title of the graduation work is «Elaborating measures to develop the managerial potential of personnel».

The purpose of the graduation work is to study the methods of developing managerial potential.

The objectives of the graduation work are: 1. to consider the theoretical aspects of managerial potential; 2. to investigate the managerial potential at «McDonald's» restaurant; 3. to elaborate measures for developing the management potential at «McDonald's» restaurant.

The object of the graduation work is «McDonald's» fast food restaurant.

The subject of the graduation work is managerial potential.

In the first chapter of the graduation work, the notion of managerial potential is studied. The various concepts of managerial potential put forward by different scientists are compared. This chapter also gives a full coverage to the modern methods for developing the managerial potential.

The second chapter of the graduation work analyzes the technical and economic indicators of «McDonald's» restaurant. The staff of one of the restaurants is considered as well. The problem of managerial potential development at «McDonald's» restaurant is stated.

In the third chapter of the graduation work, some measures to develop the managerial potential of «McDonald's» staff are elaborated. The social and economic efficiency of the proposed measures are assessed as well.

The given graduation work deals with elaborating measures to develop the managerial potential of «McDonald's» restaurant staff. These measures can be implemented in the restaurant. Consequently, staff costs will be decreased and the management of the organization will be improved.

## Содержание

1. Теоретические аспекты развития управленческого потенциала .....	7
1.1 Сущность управленческого потенциала.....	7
1.2 Способы развития управленческого потенциала .....	15
2. Анализ системы управленческого потенциала в ООО «Макдоналдс» .....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации .....	23
2.2 Оценка управленческого потенциала в ООО «Макдоналдс».....	31
3. Разработка мероприятий направленных на развитие управленческого потенциала персонала ООО «Макдоналдс» .....	36
3.1 Мероприятия для развития управленческого потенциала сотрудников ООО «Макдоналдс» .....	36
3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий .....	41
Заключение .....	47
Список используемой литературы .....	49

## Введение

В настоящее время многие организации не умеют правильно подбирать и формировать управленческий состав организации. Как правило, это связано с неумением или неправильным применением методов по развитию управленческого потенциала. Многие организации на стадии отбора кандидатов используют инструменты, которые помогут выявить способность сотрудника к управлению. Важное внимание руководители организаций должны уделять развитию управленческого потенциала сотрудников, а также их профессиональному росту.

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

Цель бакалаврской работы разработать мероприятия по развитию управленческого потенциала персонала.

Для реализации данной цели предусмотрено решение следующих задач:

1. Провести анализ теоретических аспектов управленческого потенциала.
2. Провести анализ деятельности ООО «Макдоналдс».
3. Разработать мероприятия по развитию управленческого потенциала.

Объектом исследования бакалаврской работы является ООО «Макдоналдс»

Предметом исследования бакалаврской работы является управленческий потенциал персонала.

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

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

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материалов подразделов 2.2 и 3.1 могут быть использованы специалистами ООО «Макдоналдс» при внедрении мероприятий по развитию управленческого потенциала сотрудников.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы. В работу включено 15 таблиц, 12 рисунков.

## 1. Теоретические аспекты развития управленческого потенциала

### 1.1 Сущность управленческого потенциала

В настоящее время наблюдаются тенденции интеграции и глобализации бизнеса, приводящие к появлению различных групп компаний, которые активизируют свою деятельность, проводят процессы слияния или поглощения. Не смотря на это, в центре внимания так и остались проблемы, которые связаны с управленческим потенциалом.

В связи с этим рациональное управление бизнесом становится доступным только при наличии важных систем. Одним из важных, но недостаточно разработанных разделов этой системы является комплексная оценка управленческого потенциала менеджеров. Поэтому рациональное управление бизнесом становится доступным только при наличии важных систем. Одним из важных, но недостаточно разработанных разделов этой системы является комплексная оценка управленческого потенциала менеджеров.

Одним из приоритетных направлений развития России является переход на инновационный путь развития. Этого можно достичь с помощью экономического роста в стране за счет расширения выпуска конкурентоспособной наукоемкой продукции, внедрение новых продуктов на рынок в отечественном и мировом рынках.

Основные уровни управления в реализации задач региональной экономической системы.

В современных условиях хозяйствования, конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятий во многом зависит от уровня их потенциала и его использования. Даже если организация имеет достаточный потенциал в области производства, инновации, маркетинга и инвестиций, то она не всегда достигает поставленных целей. Как правило, это зависит от

недостаточно развитого управленческого потенциала, так как потенциал является основой для эффективного функционирования организации.[21]

Прежде чем рассмотреть понятие и сущность управленческого потенциала, стоит понять, что такое потенциал.

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

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

Теперь перейдем к рассмотрению управленческого потенциала сотрудников.

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

Прежде чем оценить формирование и правильное использование управленческого потенциала, а вместе с тем и эффективное влияние на работу организации, нужно остановиться на рассмотрении составляющих управленческого потенциала. Составляющие управленческого потенциала сложными и не всегда однозначными.[6] Многие исследователи в данной категории являются представителями социальных и психологических наук. При исследованиях они обращают свое внимание на потенциальные возможности управленческого состава организации.

В таблице 1 приведены определения управленческого потенциала различных ученых:



Таблица 1.1 – Определения управленческого потенциала

№	Фамилия ученого	Определение
1	И. Ансофф	Управленческий потенциал это объем работы, с которым эффективно может справиться руководство. Однако не совсем понятно, каким должен быть объем работы и что входит в нее.[5]
2	Японский менеджер А. Моримаса	Развитие управления зависит от творческого подхода к этому процессу. При этом способ управления определяется сочетанием идей, стратегии управления, политики с творчеством. Также он считает, что к основным составляющим управления относится идея управления, творчество, лидерство и жизненность.
3	А. Егоров и Л. Никелин	При исследовании потенциал управления, рассматривается зависимость его величины от знаний, квалификации и профессионализма персонала предприятия. Однако не учитывается влияние на формирование управленческого потенциала творческих возможностей и организационной способности руководителей. [5]
4	В. Бовыкин.	Утверждает, что для выживания организации в конкурентных условиях и достижение ее целей недостаточно наличия определенного потенциала, а необходимо направить его на обеспечение эффективной деятельности организации. Организация должна быть внутренне эффективной, то есть, рационально использовать такие виды ресурсов, как трудовые, материальные, финансовые, энергетические.[3]

Если обратиться к американским специалистам в области исследований управленческого потенциала, то они считают, что управленческий потенциал

сотрудников является главным ресурсом организации, который способен создавать новые конкурентные преимущества, и достигать поставленных целей организацией. Этого можно достичь только в совокупности профессионального уровня сотрудника аппарата управления с его творческими способностями, а так же если хорошо развита организационная способность.[23]

Основополагающими принципами управленческого потенциала являются:

- правильное использование творческого и организационного потенциала, что приводит к эффективной и устойчивой работы организации;
- оптимальное применение профессиональной квалификации.

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

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

Профессионализм менеджера определяется овладением сотрудником с достаточными профессиональными знаниями, практических и управленческих навыков, которые влияют на эффективность и результативность управленческой деятельности. Так же сотрудники должны уметь быстро и правильно ориентироваться в кризисной ситуации, правильно планировать свою трудовую деятельность. Главными составляющими сотрудника являются его интеллектуальные и социально-психологические качества. Поэтому компетентность как признак профессионализма становится важной особенностью современного менеджмента.

Многие исследователи приравнивают компетентность к знаниям, навыкам, способностям личности, а также авторитетам перед коллегами.

Достаточно близким к понятию компетентность является понятие компетенция. Однако компетентность - это личностная черта, а компетенция - это круг вопросов, в которых человек достаточно хорошо осведомлен или способен выполнить какую-либо задачу или что-то сделать. Кроме того, выделяются компетентность и способности. Так как управленческий потенциал является главным ресурсом предприятия, а так же влияет на его конкурентоспособность, то следует постоянно развивать профессиональные качества работников, и улучшать их организационную способность к управлению. Вместе с этим можно рассмотреть составляющие компоненты, входящие в управленческий потенциал, представленные в рисунке 1.1

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

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

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

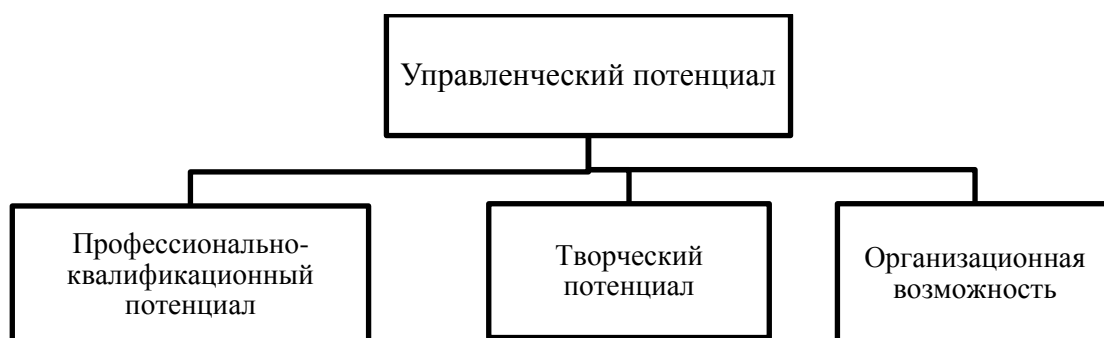


Рисунок 1.1 – Компоненты, составляющие управленческого потенциала

Как правило, управленческий потенциал не всегда проявляется и раскрывается на рабочем месте. [22] Нам нужна определенная кризисная ситуация, которая, в частности, может создать конкуренцию. Самое главное что должно быть это определенное желание сотрудника достичь поставленной цели, и получить за это вознаграждение. Однако важно учитывать тот факт, что не все руководители заявляют о своем желании участвовать в конкурсе. Для некоторых приоритетом является желание доказать родственникам или самим себе, что «могу». Среди таких людей на конкурс попадают те, кто воспринимает соревнование как тренировку для развития личных способностей, умений, способностей, потенциала.

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

Формирование управленческого потенциала можно также рассматривать как развитие личности руководителя в профессиональной и управленческой деятельности, направленной на формирование устойчивых позитивных мотивов для этой деятельности. Также происходит формирование социально значимых и профессионально важных качеств личности руководителя, готовности к постоянному личностному и профессиональному росту как руководителя, нахождению оптимальных методов и приемов управления в соответствии с индивидуальными психологическими особенностями личности специалиста. В связи с этим мы заинтересованы в управленческом потенциале в процессе подготовки будущих специалистов - потенциальных менеджеров в своей сфере деятельности.

Рассмотрим этапы развития управленческого потенциала (рисунок 1.2):

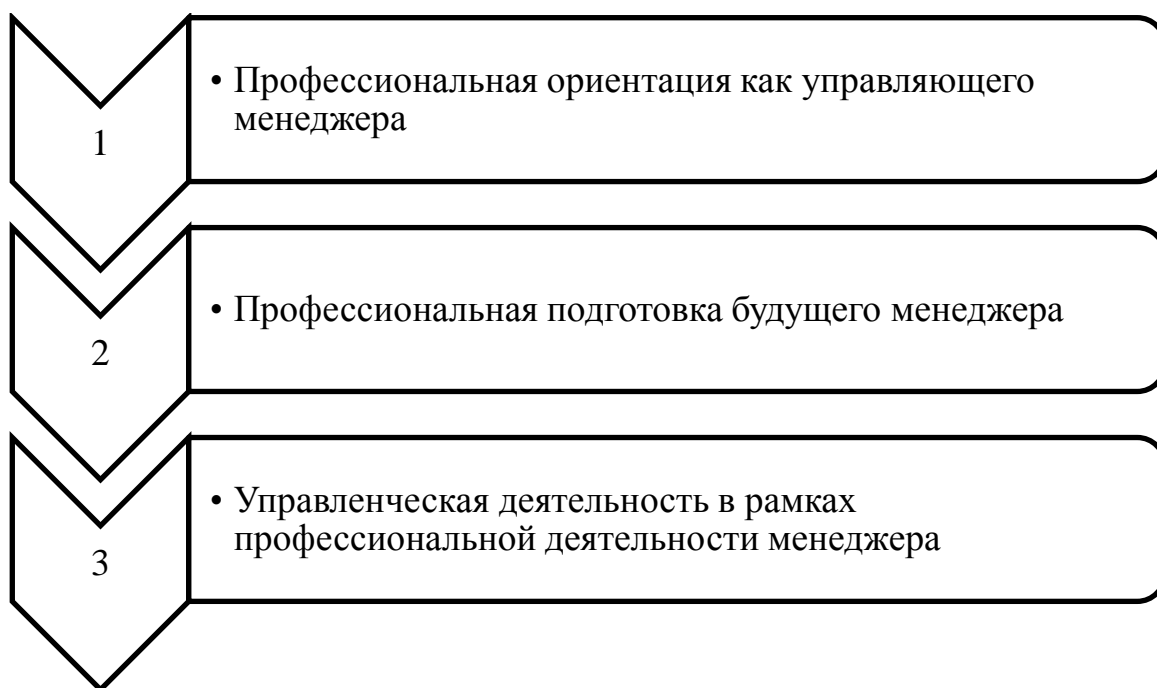


Рисунок 1.2– Этапы развития управленческого потенциала

Из рисунка 1.2 видно, что развитие управленческого потенциала должно происходить постепенно и поэтапно[24].

Формирование управленческого потенциала можно также рассматривать как развитие личности руководителя в профессиональной и управленческой деятельности, направленной на формирование устойчивых позитивных мотивов для этой деятельности. Также происходит формирование социально значимых и профессионально важных качеств личности руководителя, готовности к постоянному личностному и профессиональному росту как руководителя, нахождению оптимальных методов и приемов управления в соответствии с индивидуальными психологическими особенностями личности специалиста. В связи с этим мы заинтересованы в управленческом потенциале в процессе подготовки будущих специалистов - потенциальных менеджеров в своей сфере деятельности.

При рассмотрении структуры управленческого потенциала будем придерживаться точки зрения, предложенной Н.Э. Пфейфером, Л. Ю. Гущиной [13]. Поэтому выделим такие структурные компоненты управленческого потенциала сотрудника ( рисунок 1.3):

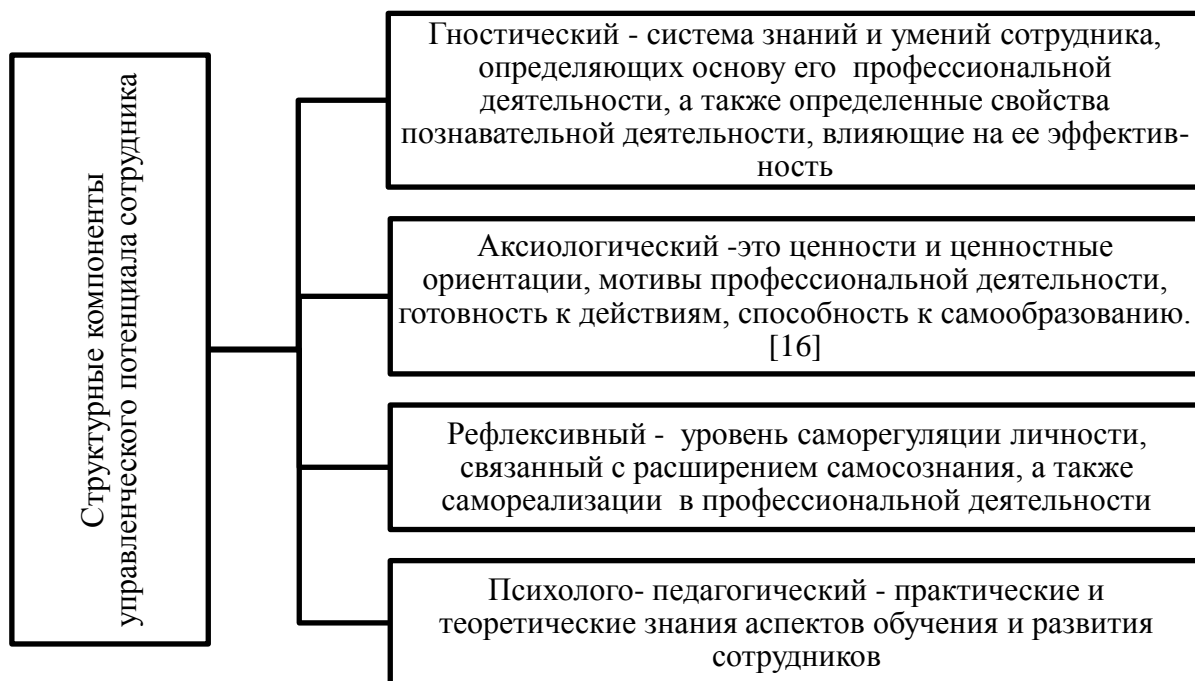


Рисунок 1.3 - Структурные компоненты управленческого потенциала сотрудников

Представленные компоненты на рисунке 1.3 являются важной составляющей схемы управленческого потенциала персонала в сравнении с моделью руководителя с определенным набором качеств, а также умением ориентироваться в кризисной ситуации. Эти составляющие тесно связаны между собой, и их необходимо учитывать при формировании управленческого потенциала сотрудников в процессе их профессиональной подготовки.

Компоненты, которые помогают формировать управленческий потенциал сотрудника это гностический, аксиологический, рефлексивный и психолого-педагогический. При развитии управленческого потенциала у

сотрудников развиваются определенные качества руководителя, и способность принимать управленческие решения, необходимые ему для эффективной управленческой деятельности. Развитие управленческого потенциала это динамичный и непрерывный процесс, определяющийся во времени, то есть от формирования управленческих навыков и лидерских качеств до полной реализации себя в творческой инженерной деятельности, включая управленческую деятельность. Управленческий потенциал сотрудника - это качественная характеристика личности, проявляющаяся в единстве личностных, профессиональных, коммуникативных, организационных и управленческих качеств, формирующих модель лидера.

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

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

## 1.2 Способы развития управленческого потенциала

Прежде чем рассмотреть способы развития управленческого потенциала, нужно для начала понять какие факторы, влияют на развитие потенциала сотрудников. Эти факторы представлены на рисунке 1.4



Рисунок 1.4 - Факторы, влияющие на управленческий потенциал

Как видно из рисунка 1.4 существуют четыре фактора, которые способны влиять на развитие управленческого потенциала сотрудников основополагающим фактором являются врожденные способности человека. Если у человека с рождения существуют предпосылки к управлению, то их развитие будет более эффективно.

Главная цель развития потенциала сотрудников это расширение возможностей, а также нахождение пути повышения эффективности работы всех структурных подразделений и организации в целом.

Чтобы достичь поставленных целей нужно как правило выполнить следующие условия:

- 1) каждый сотрудник должен эффективно использовать открывающиеся перед ним возможности;
- 2) управленческие должности должны занимать сотрудники, которые больше всего достойны и имеют способности к данному виду деятельности.

Для начала нужно оценить уровень развития управленческих компетенций, и только потом рассматривать потенциал и способность сотрудника решать все более сложные задачи. К наиболее важным управленческим компетенциям можно отнести:

- уровень квалификации;
- умение оптимизировать процесс управления подразделением;
- навык формирования командной работы;



- ориентацию на результат;
- умение анализировать проблемы и выработать альтернативные решения. [15]

Напряженный труд и готовность к непрерывному развитию профессиональных качеств имеют большое значение для формирования управленческой квалификации. Осознание всех своих личных черт характера дает возможность управлять ими в тех случаях, когда существует необходимость принятия оперативных решений, при которой необдуманные действия могут привести к неблагоприятным последствиям. Объективно оценивая себя, человек получает возможность повышения эффективности управления. При этом любое неосознанное или игнорируемое качество является серьезной проблемой, так как может неожиданно проявить себя в самый неподходящий момент. Для того чтобы этого не произошло, необходима разумная и методологически правильная самооценка и использование диагностических и практических методик по совершенствованию личности руководителя.

Существует множество способов развития управленческих способностей, рассмотрим их на рисунке: [12]

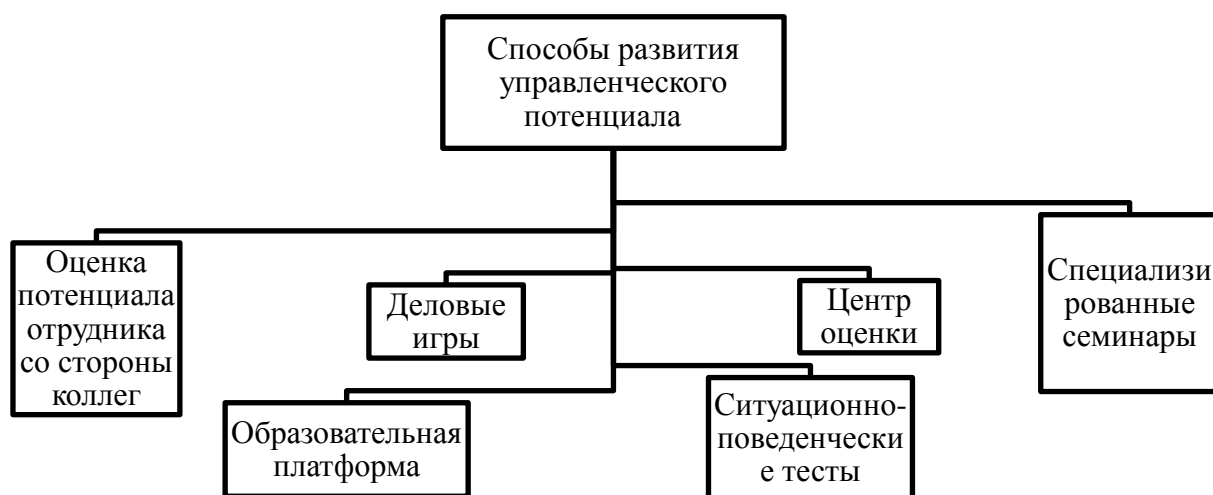


Рисунок 1.5 – Способы развития управленческого потенциала

### 1) Оценка потенциала сотрудника со стороны коллег

Оценку потенциала сотрудника коллегами лучше всего проводить раз в год в форме диалога. Подчинённым предлагается оценить стиль управления своего непосредственного руководителя. Преимущество данной оценки является то, что полученная информация будет использована конструктивно и анонимно. Недостатком данного способа служит то, что между руководителем и сотрудником возникают трудности и психологические барьеры при выполнении поставленной задачи.

### 2) Ситуационно-поведенческие тесты

При использовании данного способа можно определить оценочные процедуры, в рамках которых эксперты оценивают наличие и степень выраженности профессиональных качеств и личностных особенностей руководителя. Основная цель проведения данных тестов это создание реальных условий, которые помогут участнику, погрузиться в ту среду, которую нужно оценить. Результаты ситуационно-поведенческих тестов позволяют определить пути дальнейшего развития руководителя. Преимущество данного теста является то, что можно увидеть конкретные решения определенных задач. [9]

### 3) Специализированные семинары

В настоящее время организации все чаще отправляют своих сотрудников на специализированные семинары, которые помогут определить управленческий потенциал и определить развитие его в дальнейшем.

Так же во время проведения специализированных семинаров у сотрудников не только оценивают управленческий потенциал, а также проводят обучение.

Подобные семинары, как правило, проводятся в течение нескольких дней, причем каждый из них преследует определенные цели. Как показывает практика, целью таких мероприятий является выделение слушателей, обладающих наиболее высоким потенциалом, с дальнейшим рассмотрением

их в качестве кандидатов в кадровый резерв или на должность более высокого уровня.

В программу семинаров также включается процедура по оцениванию сотрудников, что напрямую связано с обучающими процедурами.[19] Совмещение процедур оценки, направленных на определение перспективных кандидатов, с учебным процессом позволяет снять психологические барьеры и разнообразные трудности, с которыми могут столкнуться участники мероприятия.

После проведения оценочных процедур участники разбиваются на три группы:

- 1) кандидаты, которые, подходят для включения в кадровый резерв и могут занимать руководящие должности более высокого уровня;
- 2) кандидаты, которые условно подходят для включения в кадровый резерв и требуют дополнительной подготовки;
- 3) кандидаты, которые не подходят для включения в кадровый резерв.

Специалисты по управлению персоналом после окончания специализированных семинаров рассматривают результаты проведения. А сравнивают их с результатами других оценочных мероприятий, что позволит спрогнозировать успешность каждого сотрудника и создать пути его развития.

#### 4) Центр оценки

Стоит более подробно остановиться на таком методе оценки управленческого потенциала сотрудников, как центр оценки. Под центром оценки понимается одновременное использование определенного набора методов, таких как интервью, деловые игры, тестирование, дискуссии. [14]

Изначально этот метод получил широкое распространение в США. Профессиональный стандарт центра оценки существует и в России. Данный метод широко распространяется, и причина такой популярности заключается в высоком качестве и объективности оценок, выставляемых специалистами центров.[10]

Основные задачи, которые решает центр оценки:

- оценку управленческого потенциала кандидатов;
- выявление сотрудников, которые обладают наиболее высоким управленческим потенциалом, для дальнейшего формирования резерва состоящего из сотрудников склонных к управленческой деятельности;
- выбор для каждого из оцениваемых сотрудников определенной программы обучения, направленной на развитие и совершенствование выявленных способностей ликвидацию недостатков.[20]

На рисунке 1.6 представлены традиционные этапы оценки сотрудников с помощью Центра оценки:

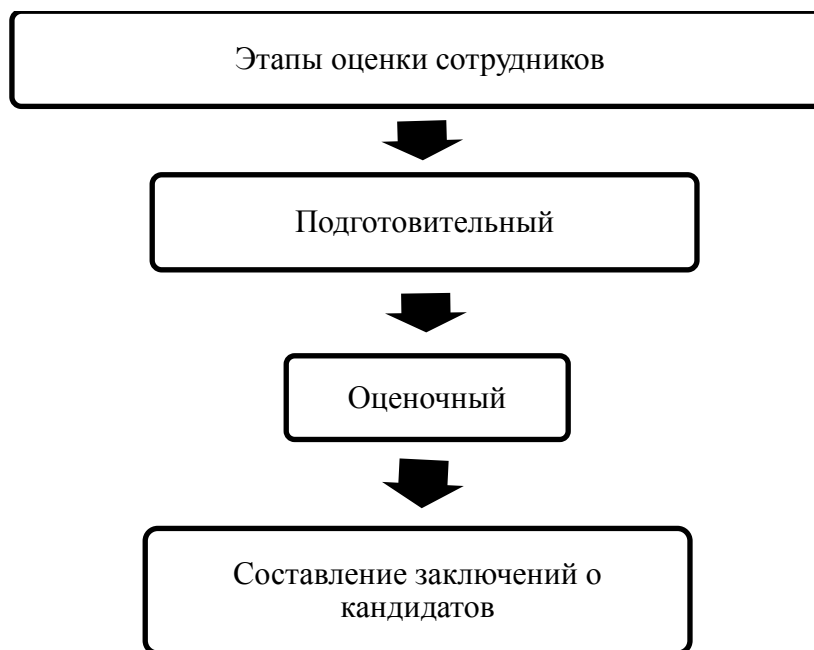


Рисунок 1.6 - Этапы оценки сотрудников с помощью центра оценки

Как видно из рисунка 1.6 для начала определяются основные требования к должности и ключевые компетенции оцениваемых сотрудников. Далее группа экспертов оценивает кандидатов в процессе выполнения ими различных упражнений, тестов и заданий. Уникальным является то, что для каждого эксперта в каждом упражнении назначается

конкретный кандидат, которого необходимо оценить по ряду критериев. Таким образом, обеспечивается объективность и полнота оценки участников.

#### 5) Деловые игры

Под деловыми играми понимается разыгрывание ситуации по сценарию, моделирующему производственные условия. В процессе таких игр участники должны принимать решения на основе, имеющейся у них информации.

В настоящее время широко применяются следующие виды деловых игр: ролевые игры и групповые дискуссии. Ролевая игра подразумевает, что человек берет на себя определенную роль и ведет себя, так как от него ожидают окружающие. Преимуществом ролевой игры служит то, что человек может показать все свои профессиональные качества.

Групповая дискуссия подразумевает, что сотрудникам дается одинаковое задание на определенное количество времени, а потом в группе происходит обсуждение и принимается общее решение.

При проведении деловой игры всегда присутствует комиссия, в состав которой входят руководители подразделений организации. Ими происходит оценивание действий участников и ранжирование их по параметрам. Параметрами могут выступать потенциал к лидерству, навыки межличностного общения, возможность принимать профессиональные решения.

Данные виды деловых игр имеют преимущество по сравнению с другими тем, что минимальны по трудовым и временным затратам. Но перед проведением игры нужно ставить четкие цели. После постановки целей определяются ключевые профессиональные компетенции, которые будут оцениваться в процессе игры.[4]

#### б) Образовательная платформа

Данные платформы разрабатываются для онлайн обучения в новой сфере или для повышения квалификации по своей специальности. Курсы, как правило, включают в себя видео лекции и задания которые участник

должен выполнить. Воспользоваться курсами образовательной платформы может как на один человека, так и целая организация. Преимуществом данного метода заключается в том, что обучение происходит дистанционно, и каждый участник может в любое время зайти и выполнить задание. Каждая образовательная платформа сотрудничает с ведущими вузами страны, которые предлагают современные методы решения тех или иных проблем и задач. Данный метод является инновационным, но очень эффективным и востребованным в настоящее время, так как сеть интернет [18].

Таким образом, можно выделить основные методы развития управленческого потенциала сотрудников, которые наиболее часто применяются современными компаниями. Данные методы являются наиболее эффективными с точки зрения соотношения надежности и экономических затрат, однако могут быть дополнены и другими процедурами.[17] Стоит отметить, что при планировании и разработке систем и методов развития потенциала сотрудников необходимо не забывать о затратах которые понесет компания. Надо оптимально подобрать способы развития у сотрудников управленческого потенциала, чтобы развитие прошло эффективно, а затраты были минимальные.

## 2. Анализ системы управленческого потенциала в ООО «Макдоналдс»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации

В 1954 году Рей Кроку, который производил мультимиксиры для взбивания молочных коктейлей, поступил заказ на 8 миксеров. Он очень удивился, зачем кому-то столько миксеров. Он узнал адрес, откуда пришел этот заказ и отправился в Сан-Бернардино. Там он увидел закусочную площадь, которой оставляла 200 квадратных фунтов. Дождавшись открытия, он очень удивился, когда увидел работников этого заведения, они были в отглаженных белых рубашках и таких же белых брюках, на головах – колпаки из белой бумаги. Они очень быстро передвигались и отдавали заказы с картошкой фри, гамбургерами и молочными коктейлями. Его так это заворожило, что он решил познакомиться с владельцами этого заведения.[7]

Как оказалось, что это заведения было открыто 1940 году братьями Дик и Мак Макдоналдами. Они очень хорошо относились к качеству своей продукции. После переговоров братья решили начать сотрудничать. Рей Крок предложил продавать по всей стране франшизы, чтобы увеличить прибыль заведения. В 1961 году Кроку удалось выкупить у Макдоналдов их бренд, и получил право управлять бизнесом самостоятельно. Так и началась история бренда «Макдоналдс». С каждым днем прибыль ресторанов росла с высокой скоростью, открывалось все больше новых заведений по всей стране. В 1961 году Рей Кроком была открыта лаборатория, в которой исследовались параметра по приготовления всех блюд.

В России первый ресторан Макдоналдс открылся в 1990 году после долгих переговоров. Макдоналдс является рестораном быстрого питания,

которое производит различные виды гамбургеров, картофель фри и газированные напитки.

Миссия Макдоналдс «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанах по приемлемой цене по всему миру».[11]

Цель организации оправдывать ожидания посетителей ресторанов. Для этого компания заботится о внешнем виде своих работников, предоставляя им униформу. Также тщательно следит за качеством произведенной продукции.

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

Организационная структура одного ресторана ООО «Макдоналдс» представлена на рисунке 2.1:

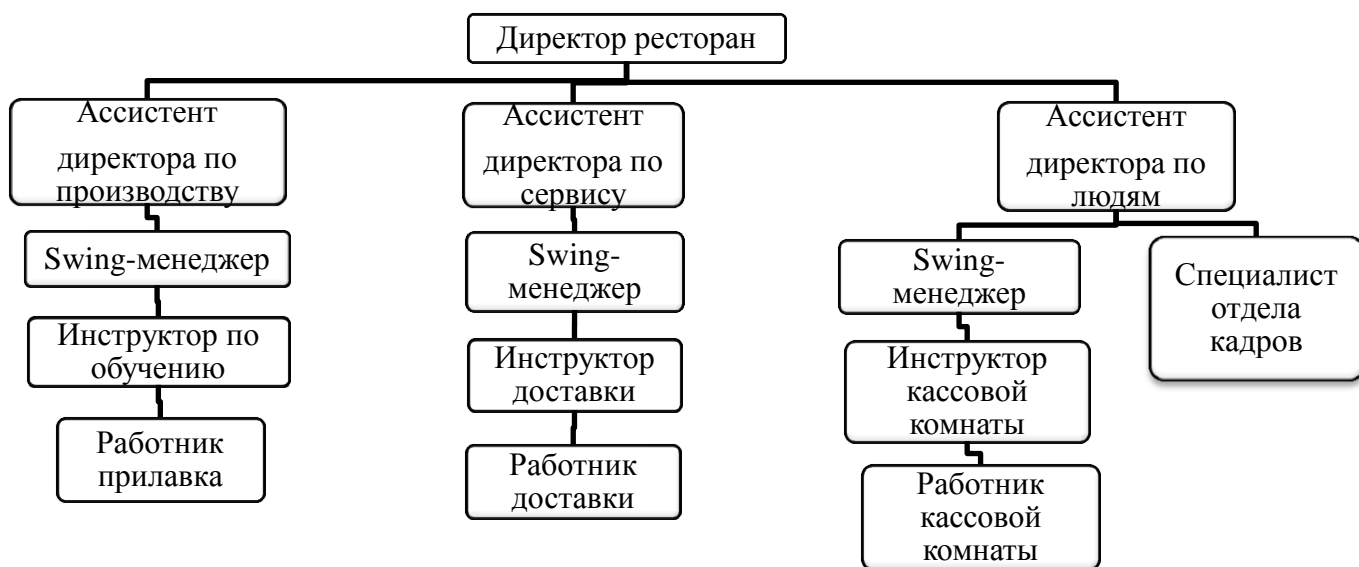


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «Макдоналдс»



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

Организационная структура представлена на рисунке 2.1. Как из нее видно в одном ресторане 5 должностей: директор, ассистент директора, swing-менеджер, инструктор, работник. У каждого сотрудника есть свои обязанности. Работник выполняет обязанности исходя из того на каком месте он работает. Если работник работает на кухне, то он изготавливает сэндвичи, если работник работает на прилавке, то он принимает заказы, укомплектовывает их и выдает посетителю. Каждый инструктор проводит обучение для новых работников, и в тоже время отвечает за свое подразделение. Менеджер в основном следит за правильностью выполнения работы работниками, а так же каждый менеджер имеет обязанности. Один менеджер отвечает за работу ночных работников, другой за заказ и доставку продукции. Ассистент директора следит за точностью и своевременным представлением отчетностью от менеджеров. Ассистенты директора являются также лидерами департаментов: сервис, люди, производство. Директор следит полностью за работой ресторана, составляет бизнес-план на каждый месяц и передает его консультанту по производству.

Организационно-правовая форма общества с ограниченной ответственностью.

В России 41000 человек, которые работают в этой организации. В основном это студенты, которым удобно совмещать учебу с работой. Трудоустройство происходит в согласии с Трудовым кодексом Российской Федерации.[1]

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

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

Таблица 2.1 - Организационно-экономические показатели ООО «Макдоналдс»

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Изменение (+, -)		Темп прироста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	230101	258198	339536	28097	81338	12	31,5
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	208222	234732	271755	26510	37023	12,7	15,7
3. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	21879	23465	67780	1586	44315	7,2	188
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	19079	38612	62351	19533	23739	102	61
5. Численность работающих, чел.	239	244	250	5	6	2,09	2,5
в т.ч рабочих, чел.	190	195	201	5	6	2,63	3,08
6. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	87083,2	92253,5	98756,4	5170,3	6502,9	5,94	7,04
7. Производительность труда работающего, тыс.руб.	962,8	1058,2	1358,1	95,4	299,9	9,9	28
8. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	364,4	378,09	395,03	13,39	16,94	3,8	4,5
9. Рентабельность продаж, %	8,3	15	18,4	6,7	3,4	80,7	22,7

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

Одним из показателей, который вырос это чистая прибыль в 2015 г. она составила 19079 тыс. руб., в 2016 г. он вырос на 19533 тыс. руб., а в 2017 г. чистая прибыль составила 62351 тыс. руб. Это может говорить, что организация хорошо развивается. Изменения можно увидеть на рисунке 2.2

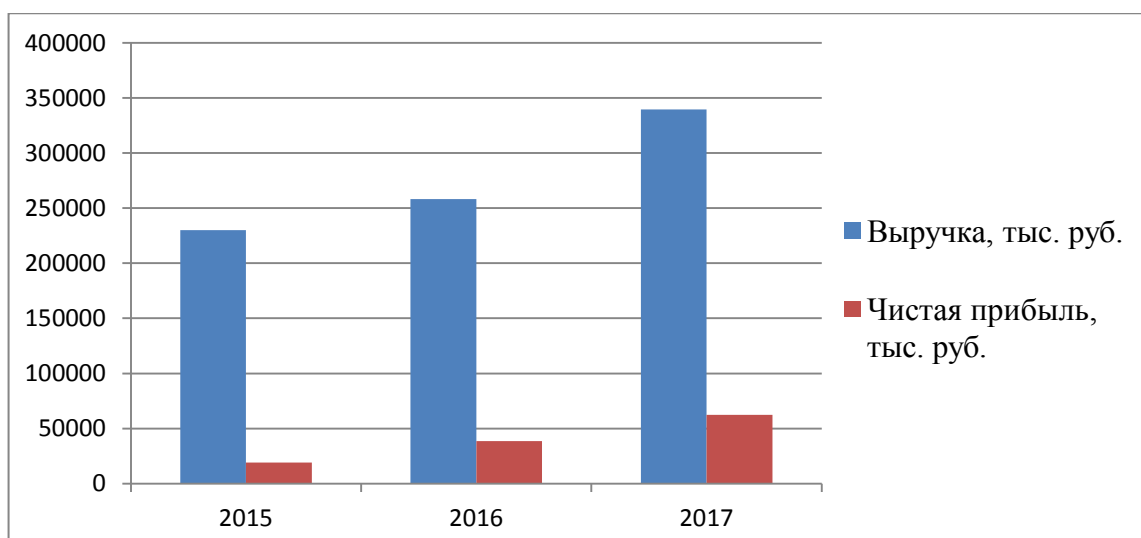


Рисунок 2.2 – Динамика изменений выручки и чистой прибыли

Также одним показателем, который растет, это выручка (рисунок 2.2) в 2015 году она составила 230101 тыс. руб., а в 2017 году 339536 тыс. руб. Рост этого показателя может говорить, что увеличивается количество клиентов.

Рассмотрим изменения фонда оплаты труда на рисунке 2.3:

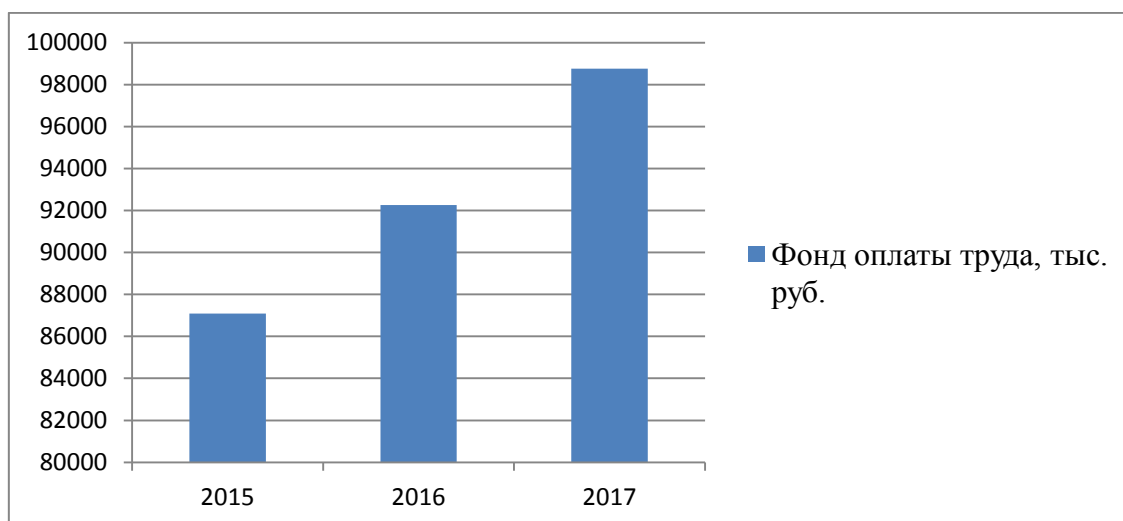


Рисунок 2.3 – Динамика изменения фонда оплаты труда сотрудников «Макдоналдс»

Как видно, из рисунка 2.3 фонд заработной платы каждый год увеличивается, это свидетельствует о том, что организация каждый год индексирует заработную плату работникам.

Производительность труда в 2015 году составила 962,8 тыс. руб., а в 2017 году 1358,1 тыс. руб. Такое изменение может быть обусловлено тем, что штат сотрудников увеличился, а причиной этому может увеличение производства.

Рентабельность продаж ООО «Макдоналдс» увеличивается в 2015 году 8,3%, а в 2017 году 18,4% это характеризуется тем, что появляются новые маркетинговые программы и создается новая продукция, что приводит к росту клиентов и в свою очередь увеличивает прибыль организации.

Если посмотреть прибыль от продаж можно заметить, что она выросла почти в 3 раза за анализируемый период. В 2015 году она составляла 21879 тыс. руб., а уже в 2017 году 67780 тыс. руб., это может свидетельствовать о том, что предприятие увеличивает выпуск продукции.

Рассмотрим на рисунке 2.4 изменения среднегодовой заработной платы сотрудников «Макдоналдс».

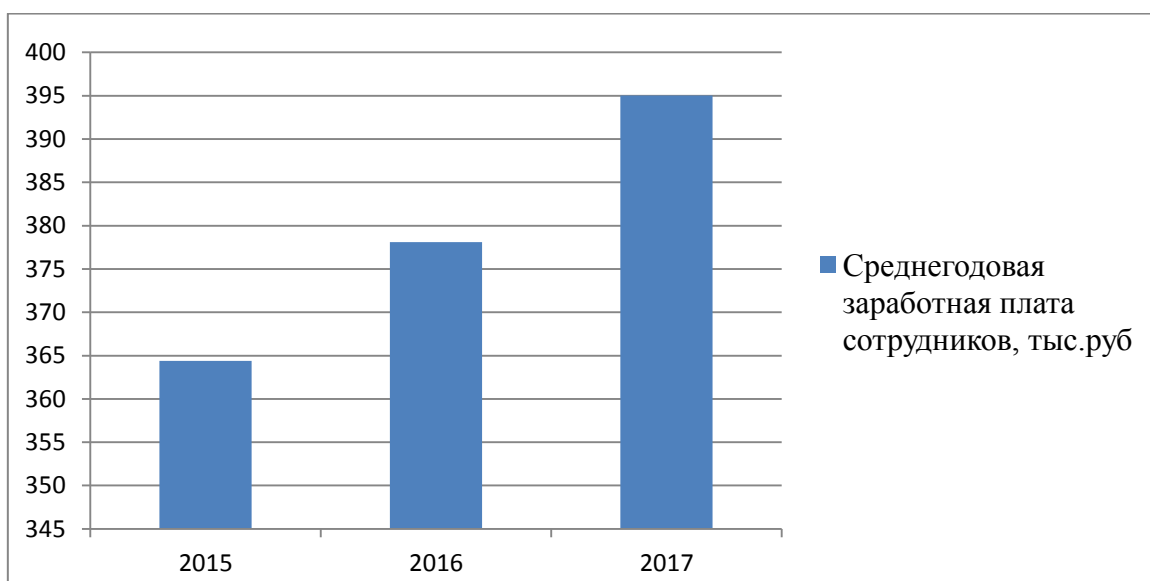


Рисунок 2.4 - Динамика изменения среднегодовой заработной платы сотрудников «Макдоналдс»

На рисунке 2.4 наглядно видно, что происходит увеличение заработной платы, это говорит о том, что организация ежегодно следит за ростом средней заработной платы и индексирует ее для своих сотрудников.

Проанализировав все показатели, можно сделать выводы, что за анализируемый период 2015-2017 года организация ООО «Макдоналдс» растет и хорошо развивается. Об этом свидетельствует рост всех показателей.

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

В настоящее время главным ресурсом любой организации является персонал. Хорошо подобранные кадры залог успешной и эффективной работы организации. Конкурентоспособность организации зависит в первую очередь от таких характеристик персонала как: образование, творческий подход к работе, способность работать в команде, умение находить наилучшие решения возникающих проблем. Рассмотрим основные качественные и количественные характеристики персонала ООО «Макдоналдс».

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

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

Категория персонала	2015 год		2016 год		2017 год	
	Численность, чел	Уд. вес %	Численность, чел	Уд. вес %	Численность, чел	Уд. вес %
Управленческий персонал	49	20,5	49	20	49	19,6
Основной	184	77	189	77,5	195	78
Вспомогательный	6	2,5	6	2,5	6	2,4
Итого	239	100	244	100	250	100

На основании полученных данных можно сделать следующие выводы. За анализируемый период 2015-2017 год, численность организации увеличился на 11 человек, так в 2015 году численность была 239 человека, а

в 2017 году 250 человек. Наибольший удельный вес в организации составляет основной персонал 77% в 2015 году, и 78% в 2017 году.

Как видно из таблицы 2.2 происходит увеличение численности основного персонала. Это свидетельствует о том, что происходит увеличения продаж и организация вынуждена увеличить численность сотрудников, для выполнения целей организации.

Обычно количественный состав организации определяется по гендерному признаку (мужчины, женщины). А качественный состав подразделяется на сотрудников с высшем профессиональным, среднем профессиональным и начальным образованием. Также к качественному составу можно отнести опыт работы.

Структура персонала по гендерному признаку за 2017 год представлена на рисунке 2.5.

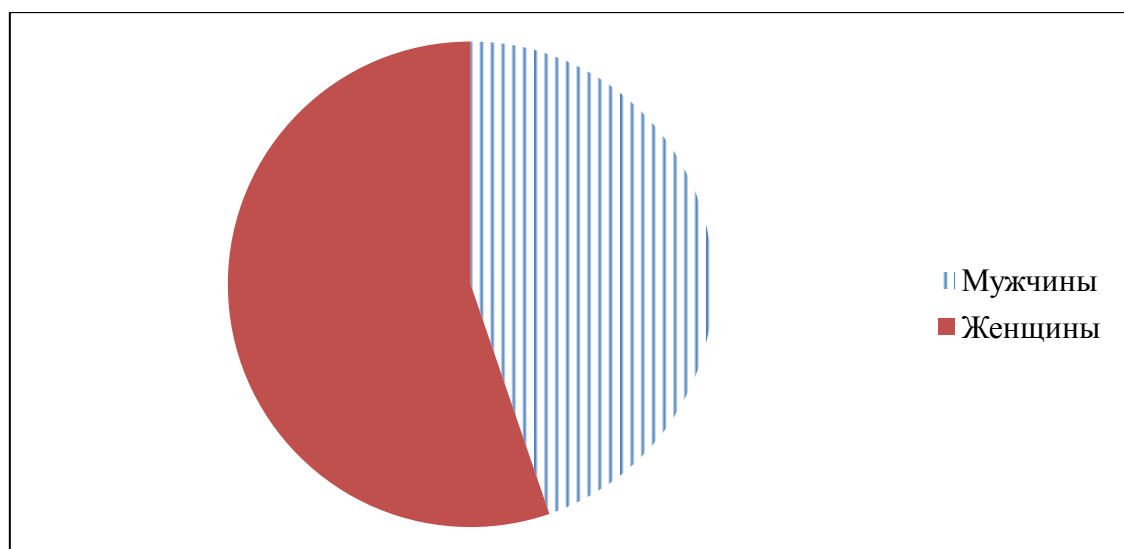


Рисунок 2.5 - Состав работников ООО «Макдоналдс» по гендерному признаку за 2017 год.

Из рисунка 2.5 мы видим, что сильного различия по гендерному признаку в компании нет. Это свидетельствует о том, что работа не предполагает физического труда, и работать могут как мужчины, так и женщины.

В таблице 2.3 представлена структура персонала по гендерному признаку.

Таблица 2.3 Структура персонала по гендерному признаку ООО «Макдоналдс»

Пол	2015 год		2016 год		2017 год	
	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины	Мужчины	Женщины
Количество, чел	91	148	102	142	98	152
Удельный вес, %	38,08	61,92	41,8	58,2	39,2	60,8

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

## 2.2 Оценка управленческого потенциала в ООО «Макдоналдс»

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

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

Данные качества самые важные при развитии управленческого потенциала. С помощью них можно собрать эффективную и целеустремленную команду сотрудников, которая поможет организации достичь поставленных целей.

Одной из важных характеристик структуры персонала является уровень образования (таблица 2.4).

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

Уровень образования	2015 год	2016 год	2017 год
Среднее общее образование	21	27	27
Среднее профессиональное образование	17	21	29
Незаконченное высшее образование	21	20	14
Высшее образование	5	6	6
Итого	64	74	76

Как видно из таблицы 2.4, в организации преимущественно работают сотрудники при наличии среднего общего образования. Любой посетитель может, заметит, что сотрудниками являются в основном студенты, так как организация позиционирует себя как работа для студентов. Рассмотрим структуру персонала по уровню образования в таблицу 2.5.

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

Уровень образования	2015 год	2016 год	2017 год
Среднее общее образование	11	9	10
Среднее профессиональное образование	29	29	27
Незаконченное высшее образование	2	5	3
Высшее образование	7	6	9
Итого	49	49	49

При рассмотрении таблицы 2.5, можно увидеть, что наличие высшего образования не требуется, чтобы работать на должности swing-менеджера и выше.

Если мы, придя в любой ресторан ООО «Макдоналдс» обратим внимание на сотрудников, то заметим, что это в основном молодежь от 18



до 25 лет. Можно с уверенностью сказать, что люди, в таком возрасте обучаемые, стремятся к применению инновации для улучшения условий жизни и всегда открыты для чего-то нового в своей жизни. Поэтому организация должна пользоваться такой возможностью и воспитывать сама управленческий состав организации. Чем раньше руководитель задумается о развитие управленческого потенциала сотрудников, тем больше у него шансов по улучшению положению организации среди конкурентов.

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

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

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

Работники проходят обучения в двух случаях:

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

При поступлении на работу обучение происходит потому, что новые сотрудники не знают, как правильно обращаться с оборудованием и не знают правил производства. Причем обучение происходит на одну определенную позицию, а если сотрудник хорошо понимает суть работы, то его обучают на другую позицию.

Так же сотрудник проходит обучение, когда происходит повышение в должности, так как меняются должностные обязанности, и у менеджеров совершенно другие задачи.

Кандидат на повышение выбирается командой менеджеров, которые предлагают свои кандидатуры и обосновывают свой выбор. Как правило, это человек, которые правильно и быстро выполняет все процедуры при приготовлении блюд и обслуживании посетителей. Но при этом никто не смотрит на то, есть ли у данного сотрудника способность к управлению или нет. А ведь это играет большую роль, так как в обязанности менеджера

входит управления целой сменой и нахождение правильного подхода к каждому посетителю.

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

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

Таблица 2.6 - Программа обучения swing-менеджера

№	Элементы обучения	Время на обучение
1	Самостоятельное изучение материалов для перехода на позицию менеджера	3 часа
2	Встреча с наставником	
3	Прохождение тестирования по Безопасность питания и Гарантия качества	1 час
4	Самостоятельно изучение материалов по темам: «Основные навыки работы с людьми», «Лидирование смены», «Наставничество для реализации потенциала»	13 часов
5	Обучение управлению участком «Производство» с наставником. Прохождение верификации.	4 смены
6	Обучение управлению участком «Обслуживание» с наставником. Прохождение верификации.	4 смены
7	Подготовительная работа перед классом «Курс для лидера смены».	4 часа
8	Прохождение класса «Лидер смены» в г. Казань	5 дней
9	Прохождение тестирования	1 час
10	Верификация по управлению сменой	1 смена

Данная программа обучения на позицию swing-менеджера представленная в таблице 2.6 включает в себя мероприятия, которые направлены на изучение правил работы в зонах «Обслуживание» и «Производство». Так же включает самостоятельно изучение материалов связанных с развитием лидерских качеств. Для эффективной работы не достаточно самостоятельного изучения материалов, нужно все время

совершенствовать и развивать управленческий потенциал. А еще лучше, чтобы обучение проходила под руководством опытных специалистов.

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

Таблица 2.7 - Проблемы развития управленческого потенциала персонала «Макдоналдс»

Проблемы	Обоснование	Мероприятия
1. Отсутствие систематического обучения у swing-менеджера	При повышении на должность swing-менеджера работник только один раз проходит класс «Лидер смены»	Внедрения образовательной платформы, для систематического обучения менеджеров
2. Отсутствие выявления управленческих способностей персонала при повышении на должность инструктора	При повышении на должность инструктора, не происходит анализа способностей сотрудника занимать данную должность	Внедрение прохождения психологических тестов, которые помогут выявить наличие управленческого потенциала

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

#### 3.1 Мероприятия для развития управленческого потенциала сотрудников ООО «Макдоналдс»

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

Организации «Макдоналдс» будет предложено:

- внедрить образовательную платформу, которая облегчит обучение менеджеров ресторана;
- внедрить психологическое тестирование для выявления предрасположенности управленческого потенциала у работников и инструкторов для дальнейшего повышения в должности.

Для начала рассмотрим, в чем заключается суть образовательной платформы.

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

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

Данная платформа будет доступна работникам как с рабочего компьютера, с домашнего компьютера, так и с мобильного устройства. Это позволит сотрудникам проходить обучение в режиме 24/7, в любом удобном месте.

Данная платформа будет состоять из следующих элементов (рисунок 3.1):

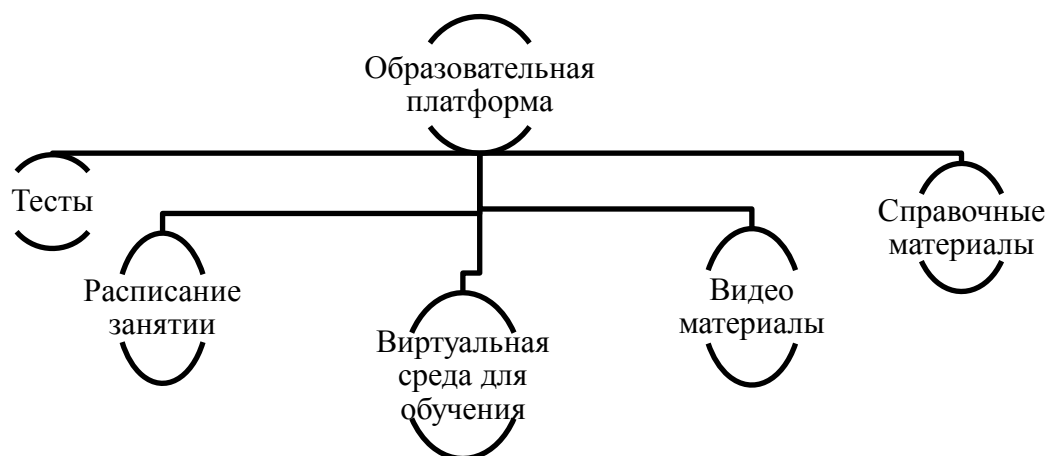


Рисунок 3.1 - Элементы образовательной платформы

Рассмотрим элементы образовательной платформы представленные на рисунке 3.1:

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

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

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

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

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

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

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

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

Одной из программ обучения будет « Развития лидерского качества». Рассмотрим ее подробно в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Программа обучения «Развитие лидерского качества»

№	Тема занятий	Суть темы	Время прохождения/Метод прохождения
1	Введение в программу.	Будет представлено, как правильно пользоваться программой, так же обговорены задачи и цели данного обучения.	15 минут/Видео материал
2	Современное понимание лидерства. Роль лидера в организации	Рассмотрено понятие лидерства в советское время, и понятие лидерства в современном мире. Так же будет рассмотрено, для чего нужен лидер в организации	40 минут/ Видео материал, презентация
3	Общение. Барьеры в общении	Рассмотрено понятие и виды общения в современное время. Так же будут рассмотрены барьеры в общение	1 час/ Презентация

Продолжение таблицы 3.1

4	Прохождение тестирования	Закрепление пройденных тем	30 минут
5	Речевые средства общения	В форме упражнения будет проходить обучения правильно употреблять речевые обороты	30 минут/ Онлайн упражнения
6	Ораторское искусство	Сотруднику будет показано как правильно вести ораторское искусство	1 час/ Презентация/ видео материал
7	Спор. Цели и задачи	Рассмотрение понятия споров виды и методы его решения.	1 час/Презентация
8	Вебинар «Правильное ведение споров»	Лекция с ведущим специалистом по ведением споров.	1 час
9	Отношения между сотрудниками	Рассмотрение отношений в коллективе. Психологическое влияние на коллектив	1 час/ Видео материал
10	«Самопрезентация»	В видео материале будет представлено, как правильно показать себя перед сотрудниками. Проведено онлайн включение всех проходящих обучение, в ходе которого они должны будут представить себя другим участника обучения	40 минут/ Видео материал
11	Конфликт. Способы решения конфликтов	Виды конфликтов	30 минут/Презентация, видео тренинг
12	Как правильно формировать коллектив	Этапы формирования коллектива. Психологические методы	30 минут/ Презентация, видео материал
13	Тренинг «Достижение жизненных целей»	Вебинар. Онлайн включение с бизнес-тренером. Он расскажет как правильно ставить и реализовывать свои цели	2 час/ Тренинг

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

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

Метод состоит из четырех элементов: интуиция, мышление, чувство, ощущения.

Каждый стиль этой модели показывает определенное поведение человека:

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

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

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

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



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

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

Данный метод сможет не только выявить предпосылки к управлению людьми, но и решить другие задачи:

- ротация кадров;
- создание благоприятных условий для эффективной работы сотрудников;
- создать эффективную систему мотивации;
- решить вопросы найма и удержания персонала.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

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

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

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

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

Таблица 3.2 – Затраты на обучение менеджера в городе Казань

№	Виды затрат	Сумма
1	Проживание в гостинице «Ибис» город Казань	11206 рублей
2	Проезд с города Тольятти в Казань на автобусе	1772 рублей
3	Командировочные за 5 дней	172*5=860 рублей
4	Оплачиваемые 8 часовые смены за 5 дней	125*40=5000 рублей
5	Итого	18838 рублей

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

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

Рассмотрим затраты которые потребуются для создания образовательной платформы.

Таблица 3.3 – Затраты на создание образовательной платформы

№	Вид затраты	Сумма
1	Единовременные затраты на создание образовательной платформы	1 370 050 рублей
2	Ежегодные затраты на обслуживание образовательной платформы (создание и совершенствование новых программ обучения)	230 417,50 рублей
3	Итого	1 600 467,50 рублей

Рассмотрев таблицу 3.3 можно сделать выводы о том, что при создании образовательной платформы единовременные затраты составят 1370050

рублей, а ежегодные затраты на обслуживание 230417,50 рублей. Общие затраты на создание составят 1600467,50 рублей.

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

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

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

Таблица 3.4 – Затраты на проведения психологических тестов

№	Виды затрат	Сумма
1	Бумага для принтера (Снегурочка)	230 рублей
2	Картридж для принтера	1063 рублей
3	Ручка синяя	15 рублей
4	Оплачиваемое время (сотруднику проводящему тест) 1 час	113 рублей
5	Оплачиваемое время (сотруднику обрабатывающему результаты) 2 часа	290 рублей
6	Итого (на одного сотрудника)	1711 рублей
7	Итого ( а 350 сотрудников)	598 850 рублей

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

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

Таблица 3.5 – Затраты на повышения сотрудников до внедрения психологических тестов

№	Виды затрат	Сумма
1	Встреча с наставником (оплачиваемое время наставнику плюс сотруднику) 1 час	325 рубля
2	Покупка книги «Я инструктор»	356 рублей
3	Заполнение книги «Я инструктор» (оплачиваемое время сотруднику) 6 часов	750 рублей
4	Встреча с наставников обсуждение заполненной книги(оплачиваемое время сотрудникам) 2 час	650 рублей
5	Итого (на одного сотрудника)	2081 рублей
6	Итого (на 350 сотрудников)	728 350 рублей

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

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

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

Таблица 3.6– Затраты до внедрения предложенных мероприятий

№	Затраты	Сумма
1	Затраты на обучения сотрудников до внедрения образовательной платформы	5009500 рублей
2	Затраты на повышения сотрудников до внедрения психологических тестов	728350 рублей
3	Итого	5 737 850 рублей

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

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

Таблица 3.7 – Затраты после внедрения предложенных мероприятий

№	Затраты	Сумма
1	Затраты за внедрения образовательной платформы	1 600 467,50 рублей
2	Затраты за внедрения психологических тестов	598 850 рублей
3	Итого	2 199 317,5 рублей

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

Рассчитать экономический эффект можно по формуле 1:

$$\mathcal{E} = 31 - 32, \quad (1)$$

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

31- затраты до внедрения мероприятий, рублей;

32- затраты после внедрения мероприятий, рублей;

Рассчитаем экономический эффект предложенных мероприятий:

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

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

Социальная эффективность предложенных мероприятий носит положительный характер потому, что:

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

Внедрения мероприятий по развитию управленческого потенциала сотрудников являются эффективными, так как на любом должностном уровне можно будет сначала выявить предпосылки к управлению, а потом уже развивать управленческий потенциал

## Заключение

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

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

Были исследованы основные методы и способы развития управленческого потенциала.

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

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

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

Для решения выявленных проблем были предложены следующие мероприятия:

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

Также была проведена социальная и экономическая оценка предложенных мероприятий.

Таким образом, экономический эффект предложенных мероприятий носит положительный характер. За счет внедрения образовательной платформы и психологических тестов затраты на обучения сокращаются на 3 538 532,50 рублей в год. Социальная эффективность предложенных мероприятий заключается в том, что сотрудников будут тестировать и выявлять их способность к управленческой деятельности, а так же подготавливать к повышению в должности.

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



## Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации : текст с изменениями и дополнениями на 20 января 2017 года. – Москва : Эксмо, 2017. – 224 с. – (Все кодексы РФ).
2. Багаев, А.Н. Реформа управления кадрами: все что о ней слышали и хотим знать. / А.Н. Багаев. - Ростов Н/Д: Феникс, 2014. – 224 с.
3. Галенко, В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий / В.П. Галенко, О.А Страхова, С.И. Файбушевич.- М.: Финансы и статистика, 2015- 283 с.
4. Коробкова Ю. М. Деловая игра как метод подбора управленческого персонала // Молодой ученый. — 2014. — №18. — С. 382-384. — URL <https://moluch.ru/archive/77/13146/>
5. Кудрявцева Е.И. Управленческий потенциал персонала: функции против институций. Монография / Е.И. Кудрявцева - СПб: Социально-гуманитарное знание - 2015. - С. 196.
6. Ловчева Л. В. Деловая игра как один из активных игровых методов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 23. – С. 42–46. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/56389.htm>.
7. Макдоналдс: Как создавалась империя / Рэй Крок при участии Роберта Андерсона; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016 – 262 с.
8. Материалы сайта [Электронный доступ]. – Режим доступа: <http://uniweb.ru/>
9. Материалы сайта [Электронный доступ]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/situatsionno-povedencheskoe-testirovanie-v-otsenke-kompetentsiy-vypusknika-programmy-povysheniya-kvalifikatsii-v-sfere>
10. Материалы сайта [Электронный доступ]. – Режим доступа: <https://nauchforum.ru/studconf/social/xliv/19697>

11. Материалы сайта [Электронный доступ]. – Режим доступа: <https://mcdonalds.ru/>
12. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник для бакалавров / В.М. Маслова. – М. : Юрайт, 2016. 492 с
13. Пышминцева О.А.. Социокультурный подход к образовательному потенциалу населения // Human progress. – 2017. - Том 3, №5 [Электронный ресурс] URL: [http://progresshuman.com/images/2017/tom3\\_5/Pyshmintseva.pdf](http://progresshuman.com/images/2017/tom3_5/Pyshmintseva.pdf), свободный. – Загл. с экрана. - Яз. рус., англ.
14. Российский стандарт центра оценки – [Электронный ресурс] // Федерация оценки персонала НК РЧК. 2014. – Режим доступа URL: <http://www.shl.ru/novosti/1298-opublikovan-pervyj-rossijskij-standart-czentra-oczenki>.
15. Ротова Н.А. Коммуникативная компетенция педагога начального общего образования в процессе повышения квалификации // Современная педагогика. 2014. № 7 [Электронный ресурс]. URL: <http://pedagogika.snauka.ru/2014/07/2523>
16. Рыбалкина З.М. Профессиональная компетентность как основа управляемости организации // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. Ежемесячный научный журнал. Москва. – 2014. - №4. Часть I. – С. 267-268.
17. Саруханов, М.И. Перспективы управления кадрами в России в органах власти / М.И. Саруханов // Экономика. – 2015. - №11. – С. 10-13.
18. Тиунова Н. Н. Образовательные платформы как средство интенсификации профессиональной подготовки студентов колледжа , Профессиональное образование в России и за рубежом 2 (22) 2016 [Электронный ресурс]. URL: <http://profobr42.ru/Archives/2%2822%292016.pdf>
19. Юдина А.И. Социальный менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.И. Юдина.– Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2013. 231 с.

20. Canadian Social Science Vol. 9, No. 3, 2013, pp. 42-45
21. Consulting Psychology Journal: Practice and Research 2013, Vol. 65, No. 3, 199 –223
22. Halidu SG, Review Pub Administration Manag 2015
23. Journal of Intercultural Management Vol. 6, No. 1, January 2014, pp. 17–25
24. Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 159, 23 December 2014, Pages 524-528