

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)

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Организация процесса подбора и расстановки персонала предприятия
(на примере ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»)»

Студент

Е.В. Подсевакина

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель

А.Л. Никишина

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Консультант

С.А. Гудкова

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»
канд. экон. наук Васильева С.Е

_____ (личная подпись)

«___» _____ 2017г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Подсевакина Екатерина Витальевна

Тема работы: «Организация процесса подбора и расстановки персонала предприятия (на примере ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»)»

Научный руководитель: к.п.н., доцент, Никишина А.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Исследовать теоретические аспекты процесса подбора и расстановки кадров в организации;
- 2) Оценить процесс подбора и расстановки кадров на примере ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»;
- 3) Разработать мероприятия по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала.

Объект исследования - ООО «Ям! Интернэшнл Раша Си Ай Эс», основным видом деятельности, которого является приготовление и подача блюд и кулинарных изделий из полуфабрикатов высокой степени готовности.

Предмет исследования – организация процесса подбора и расстановки кадров в организации.

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

Краткие выводы по бакалаврской работе: В процессе теоретического анализа были рассмотрены основные цели, этапы, принципы и алгоритм подбора и расстановки персонала, а так же направления по оптимизации данного процесса.

В целом, по результатам анализа были выявлены следующие проблемы: отсутствие Положения о подборе и расстановке персонала, повышение текучести кадров, отсутствие специалиста по работе с персоналом.

Для решения данных проблем были предложены следующие мероприятия:

1) Разработать Положение о подборе и расстановке персонала, что позволит эффективно подбирать и расставлять персонал.

2) Обучить больше тренеров, для того чтобы они могли более детально проводить обучение для новых сотрудников и адаптировать их к предлагаемой работе.

3) Принять на работу специалиста по работе с кадрами, который будет непосредственно заниматься поиском, отбором и расстановкой персонала.

Проведенные расчеты показали, что экономическая эффективность от предложенных мероприятий составит 29000985 рублей. Это говорит о том, что данные мероприятия являются экономически выгодными для ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс».

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 3.1, 3.2 и приложений могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 32 источников и 3 приложений. Общий объем работы, без приложений, 72 страницы машинописного текста, в том числе таблиц-11, рисунков – 24.

Abstract

This bachelor's thesis is devoted to selection and placement of personnel. The bachelor's thesis consists of introduction, three sections, including 24 figures, 11 tables, the list of 32 references including 3 foreign sources, and 3 appendices.

All three parts of the thesis are aimed at improving the effectiveness of the process of recruitment and placement of personnel by the example of the company Yum! Restaurants International Russia and CIS LLC.

The aim of the work is to give some information about specifics of recruitment and placement of personnel by the example of the enterprise, to identify shortcomings and propose measures to improve this process.

The object of the bachelor's thesis is the company Yum! Restaurants International Russia and CIS LLC. It is a fast-food company that specializes mainly in the production of a variety of deep-fried chicken dishes. The main list of services includes cooking and serving simple meals and culinary products made with convenience food of high degree of readiness.

The bachelor's thesis may be divided into several logically connected parts, which are:

1. Theoretical aspects of the selection and placement of personnel in the enterprise;
2. Evaluation of the selection and placement of personnel by the example of Yum! Restaurants International Russia and CIS LLC;
3. Development of measures to improve the process of recruitment and placement of the personnel.

Special emphasis is laid on the principles and methods of staff selection and placement, as well as on the analysis of this process in the organization.

In conclusion, we'd like to stress that in the course of the theoretical analysis, the main goals, tasks and types of recruitment and placement of the personnel in the organization, the stages of staff selection, and directions for optimizing this process were considered. As a result of the analysis that we conducted

at the enterprise, there were problems identified with the selection and placement of the personnel, and measures were proposed to eliminate the identified problems. We propose:

1. Developing the provision for the selection and placement of the personnel;
2. Training more trainers;
3. Hiring an HR-specialist.

Содержание

Введение	7
1. Теоретические аспекты подбора и расстановки персонала на предприятии.....	9
1.1. Понятие, цели и этапы подбора и расстановки персонала.....	9
1.2. Критерии оценки эффективности подбора и расстановки персонала.....	22
1.3. Особенности подбора и расстановки персонала в сфере питания.....	29
2. Оценка подбора и расстановки персонала на примере ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс».....	34
2.1. Общая характеристика ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс».....	34
2.2. Анализ подбора и расстановки персонала в организации.....	43
3. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала.....	55
3.1. Мероприятия, направленные на совершенствование процесса подбора и расстановки персонала.....	55
3.2. Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала.....	61
Заключение.....	68
Список используемой литературы.....	70
Приложение.....	73

Введение

Актуальность данной работы заключается в том, что в современных условиях развития рыночных отношений подбор и расстановка кадров на предприятии является ключевым этапом формирования коллектива и, как следствие, влияет на эффективность труда. Подбор и расстановка персонала является одной из ключевых функций управления кадрами, которую выполняет руководящий состав компании. Подбор сопровождается расстановкой персонала, исходя из их деловых качеств. От качества подбора и расстановки кадров, как в системе производства, так и в управленческой системе, зависит эффективность работы всего предприятия. Под подбором и расстановкой персонала чаще всего подразумевают наиболее выгодное распределение сотрудников компании по подразделениям и рабочим местам, согласно системе разделения и кооперации труда, которая принята в организации, а так же умениями, деловыми и психофизиологическими качествами работников, которые соответствуют сущности выполняемой работы.

Целью данной выпускной квалификационной работы является выявление особенностей и разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала в организации. Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) Исследовать теоретические аспекты процесса подбора и расстановки кадров в организации;
- 2) Оценить процесс подбора и расстановки кадров на примере ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»;
- 3) Разработать мероприятия по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала.

Объект исследования – компания ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» в г. Тольятти.

Предметом исследования является организация процесса подбора и расстановки кадров в организации.

Теоретической и методологической основой исследования по основным разделам выпускной квалификационной работы выступают труды

В процессе написания выпускной квалификационной работы использовались такие методы исследования и изучения собранной информации, как метод сравнения, качественная и количественная оценка, анализ и прогнозирования и др.

Данная работа состоит из следующих элементов: введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.

В первой главе рассмотрены теоретические основы подбора и расстановки кадров, основные этапы, принципы и цели, а так же направления по оптимизации данного процесса.

Вторая глава посвящена анализу системы подбора и расстановки кадров.

В третьей главе рассмотрены вопросы совершенствования существующей системы управления человеческими ресурсами, а так же предложены мероприятия по устранению выявленных проблем, которые направлены на оптимизацию процесса подбора и расстановки персонала.

Основой теоретического и методологического исследования по основным разделам выпускной квалификационной работы выступают труды: Н.Р. Валиуллиной, А.П. Егоршина, С. Уильямса, Д.В. Дмитриева, А.Н. Азриляна, Л.С. Досковой, Д.А. Аширова, И.В. Бизюковой, М.В. Дорошевой, А.Я. Кибанова, М.И. Магура, А. Муленко, Л. Орловой, А.А. Раздорожного, Г.Р. Райтера, Г. Ребусова, В.Н. Слинькова, В.В. Ткаченко, Ю.Г. Уфимова, В.Н. Федосеева и др.

1. Теоретические аспекты подбора и расстановки персонала на предприятии

1.1 Понятие, цели и этапы подбора и расстановки персонала

Подбор и расстановка персонала является одной из ключевых функций управления кадрами, которую выполняет руководящий состав компании. Подбор сопровождается расстановкой персонала, исходя из их деловых качеств. Важно понимать, что от качества подбора и расстановки кадров, как в системе производства, так и в управленческой системе, зависит эффективность работы всего предприятия. Под подбором и расстановкой персонала чаще всего подразумевают наиболее выгодное распределение сотрудников компании по подразделениям и рабочим местам, согласно системе разделения и кооперации труда, которая принята в организации, а так же умениями, деловыми и психофизиологическими качествами работников, которые соответствуют сущности выполняемой работы [1].

Проведем анализ понятий подбор и расстановка персонала различных авторов.

Таблица 1.1 – Анализ понятия подбор персонала

Автор, источник	Определение	Отличительные особенности определения
Осадчая И.М. «Бизнес. Толковый словарь»	Метод выбора наиболее подходящего кандидата на имеющуюся в организации вакансию	Выбор из всех имеющихся кандидатов
Ткаченко К.С. «Психология. А-Я. Словарь-справочник»	Процедура, когда участники подбираются на основании их сходства по признакам зависимой переменной	Процедура проходит на основе сходства участников и требований к должности
Дружинин Н.Е. «Словарь по профориентации и психологической поддержке»	Идентификация характеристик человека с требованиями организации, должности	Сопоставление требований должности и характеристик кандидата

Дмитриев Д.В. «Голковый словарь русского языка Дмитриева»	Процесс собирания воедино кого-либо, чего-либо нужного, важного, имеющего смысл для дальнейшей деятельности	Обобщение каких-либо свойств для дальнейшего функционирования
---	---	---

Таким образом, можно сделать вывод, что подбор персонала – это процедура, с помощью которой выявляется подходящий организации кандидат, соответствующий определенным критериям. Процесс подбора персонала ориентируется на создание определенного кадрового резерва по всем специальностям и должностям, чтобы в дальнейшем произвести набор наиболее подходящих кадров.

Процесс подбора персонала неразрывно связан с расстановкой сотрудников в организации, так как для эффективной работы компании необходимо сформировать активнодействующий трудовой коллектив и создать условия для профессионального роста каждого работника.

Анализ понятия расстановка персонала представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Анализ понятия расстановка персонала

Автор, источник	Определение	Отличительные особенности определения
Азрилиян А.Н. «Большой экономический словарь»	Распределение и перераспределение кадров в системе управления.	Распределение кадров в организации
Шевчук Д.А. «Управление персоналом»	Процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач.	Распределение задач между людьми
Доскова Л.С. «Управление персоналом. Шпаргалка»	Рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям и рабочим местам согласно принятой в организации системе разделения и кооперации труда.	Распределение сотрудников по рабочим местам

Проведя структурный анализ понятия «расстановка персонала», можно сделать вывод, что это процесс распределения сотрудников организации по рабочим местам, ориентирующийся на их способности и возможности при минимальном несоответствии между предъявляемыми требованиями к выполняемой работе и личными качествами человека.

Рациональное распределение сотрудников преследует достижение следующих целей: во-первых, сформировать активнодействующий трудовой коллектив в пределах структурных подразделений, во-вторых, создать условия для профессионального роста каждого сотрудника.

В результате все свободные рабочие места в организации должны занять работники с учетом их личных пожеланий, а так же плановой карьеры.

Процесс подбора и расстановки кадров должен обеспечивать согласованную деятельность коллектива с учетом характера, сложности и объема выполняемых работ при соблюдении следующих условий:

- a) полная и однородная загрузка работников всех подразделений;
- b) обеспечение необходимой ротации персонала при условии овладения ими смежных профессий;
- c) гарантия полной ответственности каждого сотрудника за выполненную работу, учет качественных и количественных результатов. За исполнителем должна быть закреплена работа, соответствующая уровню его практических умений и знаний;
- d) расстановка персонала, исходя из его профессии и квалификации.

Рассмотрим принципы, на которых базируется процесс подбора и расстановки кадров [2].

К принципам расстановки персонала относятся (рисунок 1.1)[8]:

1. Принцип перспективности;
2. Принцип соответствия;
3. Принцип сменяемости.

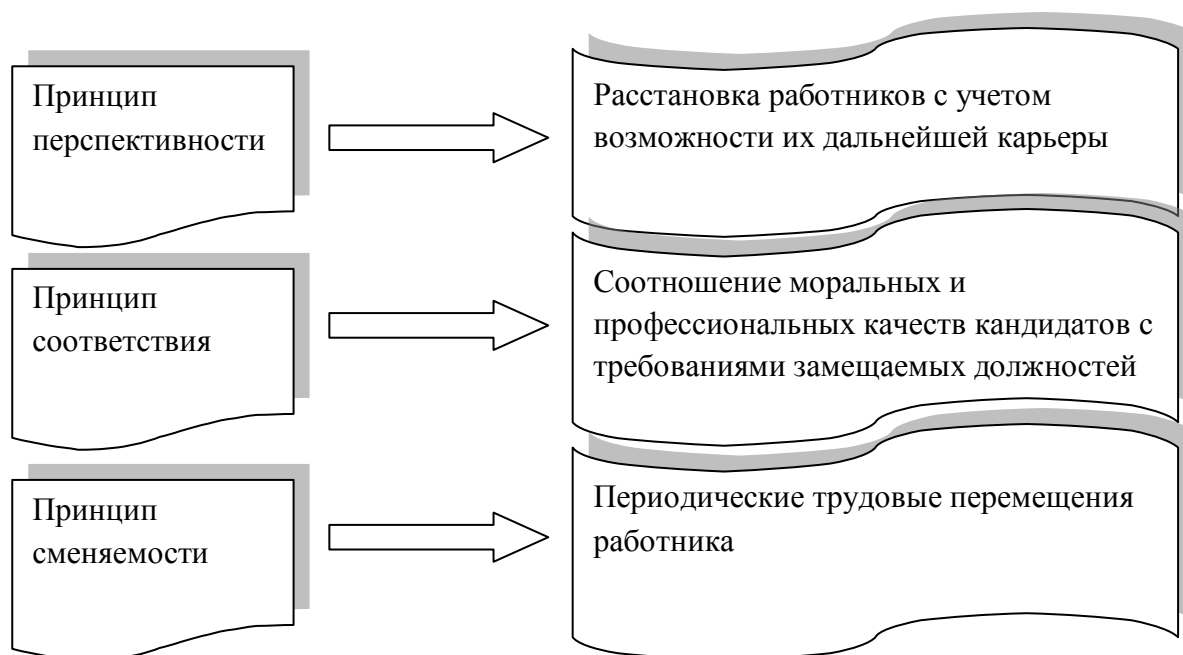


Рисунок 1.1 – Принципы расстановки персонала

Принцип перспективности базируется на основе следующих факторов:

- 1) Установление возрастного ограничения для различных категорий должностей;
- 2) Определение продолжительности периода работы в одной должности;
- 3) Возможность изменения профессии или специальности;
- 4) Состояние здоровья.

Принцип соответствия означает соотношение моральных и профессиональных качеств кандидатов с требованиями замещаемых должностей.

Сущность принципа сменяемости в том, что результативному использованию персонала должны способствовать трудовые перемещения внутри организации, которые подразумевают следующие процессы:

- a) перемещение кадров в системе разделения труда;
- b) смена места координации труда в пределах организации, так как долгосрочное пребывание персонала в одной должности имеет

негативные последствия для оптимального функционирования организации.

На рисунке 1.2 указаны основные цели расстановки персонала в организации.

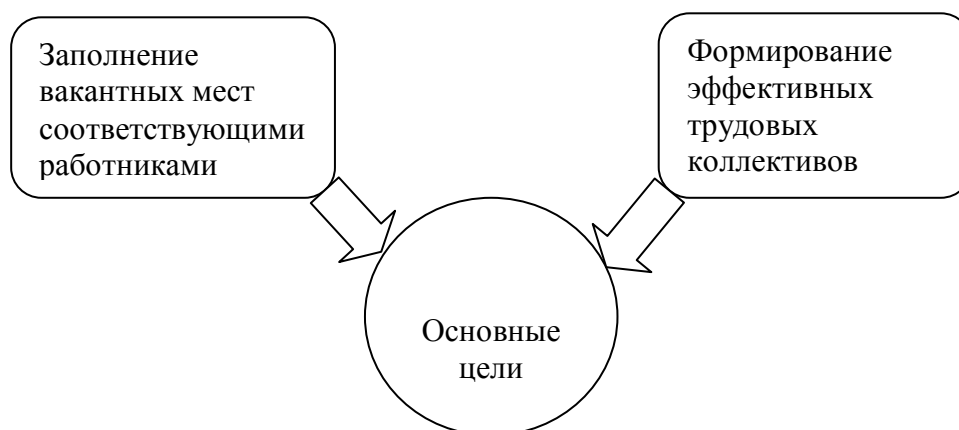


Рисунок 1.2 – Цели расстановки персонала в организации

Далее рассмотрим характеристику научных принципов подбора кадров (таблица 1.3)[8]:

Таблица 1.3 –Характеристика принципов подбора кадров

№ п/п	Принцип	Характеристика
1	Объективность	Кругообразность результатов анализа выявленных качеств кандидата при следующем подборе кадров, уменьшение влияния субъективной точки зрения специалиста, который принимает окончательное решение о подборе кандидата
2	Комплектность	Детальное изучение и анализ личности потенциального претендента (оценка биографических сведений, деловой карьеры, уровня профессиональных навыков, знаний и умений, личностных качеств, состояния здоровья) в ходе процесса по подбору персонала
3	Непрерывность	Бесперебойная работа по вербовке и подбору лучших сотрудников, формирование кадрового резерва для руководящих должностей в ходе процесса по подбору персонала
4	Научность	Применение и использование в ходе процесса подготовки и проведения подбора работников новых научных достижений и современных технологий

Таким образом, применяя данные принципы на практике, подбор персонала будет осуществляться наиболее детально и внимательно.

Процесс подбора и расстановки кадров помогает создать условия повышения эффективности замены рабочих мест благодаря конечным результатам оценки условий и оплаты труда, деловой карьеры сотрудников [9].

Подбор и расстановка персонала предполагает [7]:

1. Планирование деловой карьеры, осуществляющееся благодаря результатам анализа трудового потенциала работников, индивидуального вклада каждого, возраста, трудового стажа, квалификации и специализации, наличия вакантных рабочих мест и должностей;

2. Обеспечение оптимальных условий труда, гарантию выплаты заработной платы, полный социальный пакет, систему премирования, оснащение рабочего места;

3. Перемещение, повышение, понижение, увольнение персонала в зависимости от результатов работы и условий труда.

В итоге, все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты, исходя из пожеланий работников и их деловой карьеры.

Процесс по подбору персонала подразумевает следование определенным пропорциям по полу, возрасту, квалификации, социальной активности. В положении по подбору и расстановке кадров, безусловно, должны быть указаны социально-психологические аспекты взаимоотношений работников компании.

Научное и информационное обеспечение процесса подбора кадров определяет общие методы отбора, научные принципы и критерии, математический аппарат, который используется при подборе персонала.

На рисунке 1.3 указаны положения, которые могут служить основой для процедуры подбора и расстановки персонала.

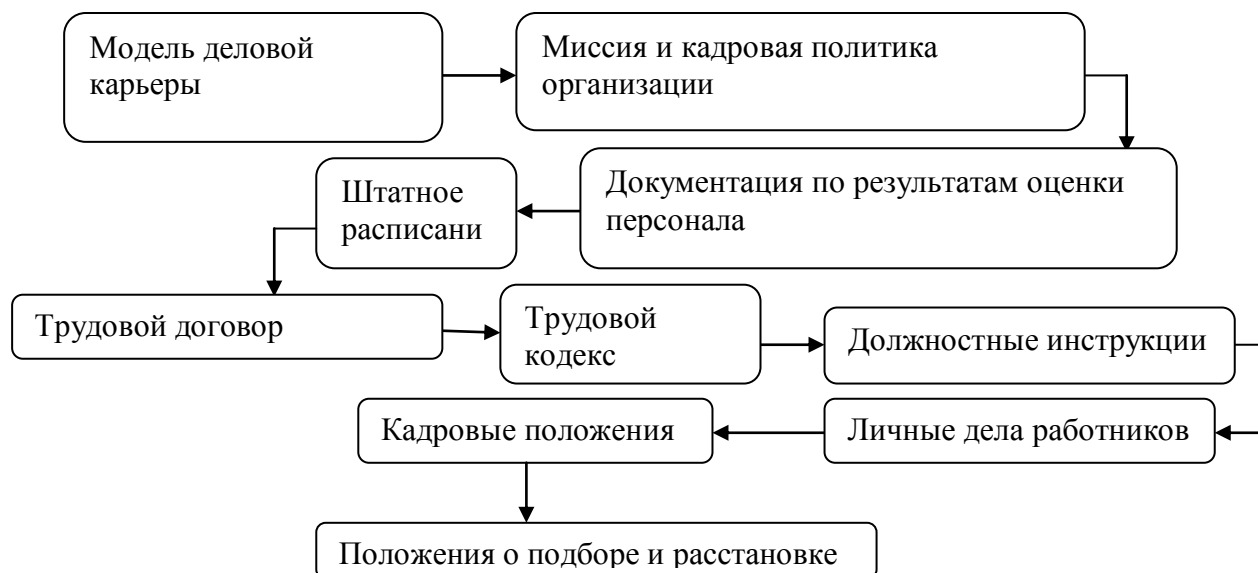


Рисунок 1.3 – Положения, лежащие в основе процедуры подбора и расстановки персонала

Подбор и расстановка кадров на предприятии является непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает трудовой коллектив. При формировании такого коллектива необходимо иметь в виду как профессиональные, деловые и личностные качества каждого сотрудника, так и психологическую совместимость, помогающую людям быстро и успешно работать вместе. Это порождает удовлетворенность трудом и приводит к повышению производительности.

Важную роль так же играет оценка и анализ эффективности процесса подбора персонала, обработка данных, создание рекомендаций по совершенствованию работы кадровой службы в системе управления персоналом.

В итоге, можно сказать, что для устранения самой распространенной проблемы при подборе персонала – субъективное мнение специалиста (эффект первого впечатления) при оценке претендента на последующее решение о его приеме на работу, необходимо подходить к процессу подбора научно обоснованно.

Для того чтобы сделать систему оценок кандидата наиболее объективной, необходимо тщательно анализировать детали, производить сбор информации и быть готовым скорректировать оценку претендента на любом этапе подбора, если это будет необходимо.

В процессе управления персоналом общей частью работы становится организация механизмов подбора сотрудников. Эту работу не должно ограничивать простое нахождение кандидата на определенной должности [9].

Важно понимать, что при выявлении вакантных мест в организации необходимо проводить полную оценку потенциального претендента на должность, а не просто нанимать работника.

Необходимо регулярно проводить полный анализ кадров всех подразделений организации для того, чтобы повысить эффективность функционирования предприятия, а также получить большую отдачу. Обычно подбором и расстановкой кадров организации занимается отдел управления персоналом. Во время анализа учитывается количественный состав персонала, его квалификационные навыки, происходит выявление свободных мест при увеличении объемов производства.

Далее рассмотрим основные элементы алгоритма подбора и расстановки кадров на предприятии (рисунок 1.4)[8].

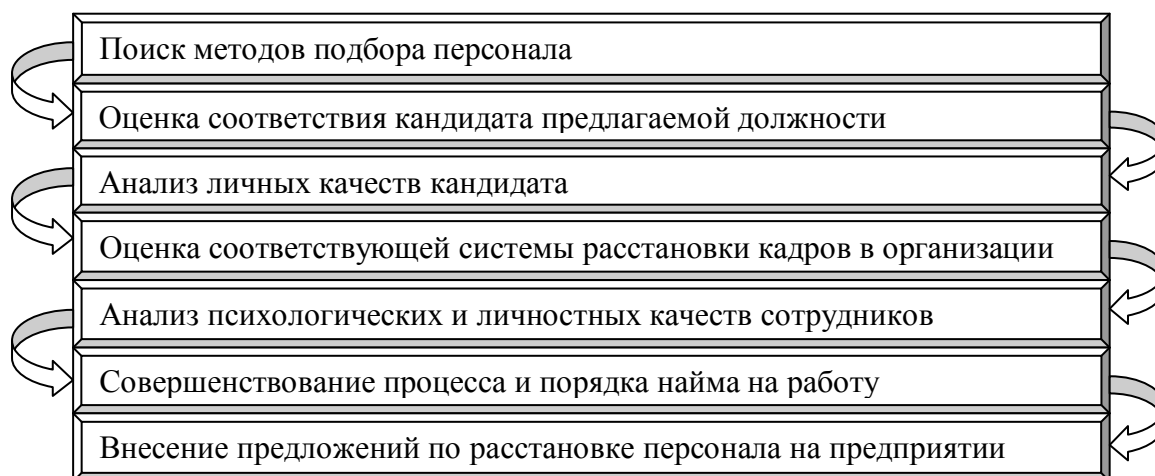


Рисунок 1.4 – Основные элементы алгоритма подбора и расстановки кадров на предприятии

Первым элементом алгоритма является поиск методов подбора персонала. Важно иметь в виду некоторые подходы, для того, чтобы подбор кадров был всесторонним и комплексным. Например, люди рабочих специальностей, в основном, будут искать объявления о работе в прессе, и наоборот, кандидаты в аппарат управления будут заинтересованы финансовыми, бухгалтерскими и экономическими изданиями. Данный подход позволит привлечь более профессиональный круг специалистов.

В качестве второго элемента алгоритма выступает оценка соответствия кандидата предлагаемой должности. Для того чтобы выявить профессиональные качества кандидатов и их отношение к трудовой деятельности, при трудоустройстве в организацию всем претендентам необходимо проходить определенные процедуры, связанные с их личностными и трудовыми характеристиками.

Как правило, предпочтение отдают таким методам как:

- a) Анкетирование;
- b) Собеседование;
- c) Интервьюирование и т. д.

Третий элемент алгоритма представлен анализом личностных качеств кандидата. При определении потребности в персонале особенно важно уделить внимание определению индивидуальных качеств каждого кандидата, что означает выявление у потенциальных сотрудников таких качеств, как: усидчивость, трудолюбие, исполнительность, лидерские качества.

Четвертым элементом алгоритма является оценка действующей системы расстановки кадров в организации.

Необходимо совершенствование способов подбора персонала, своевременное выявление и исключение недостатков для наиболее эффективной работы всех подразделений организации. Анализ состава кадров проводится по мере прибытия и выбытия сотрудников.

Пятый элемент алгоритма подбора и расстановки персонала на предприятии – это анализ психологических и личностных качеств

сотрудников. Он необходим для того, чтобы производственные и административные отделы работали с наибольшей отдачей. Также необходимо рассматривать новые пути и способы подбора кадров, проводить изучение и применять на практике подходы по планированию и расстановке кадров в организации. Это окажет положительное воздействие на все бизнес-процессы, которые протекают в компании.

В качестве шестого элемента алгоритма выступает совершенствование процесса и порядка найма на работу. Необходимо использовать оптимальные методы в соответствии с вакантным местом и претендентом на него, это означает, что после процедуры анкетирования работника разумно провести тестирование, в котором претендент ответит на поставленные вопросы в более развернутом виде. Полученные данные являются частью всесторонней оценки кандидата.

Далее можно составить психологический портрет претендента на должность. Это поможет правильно оценить сотрудника, а он, в свою очередь, будет работать с наибольшей удовлетворенностью в моральном и материальном плане.

Внесение предложений по расстановке персонала в организации является седьмым элементом алгоритма подбора и расстановки персонала на предприятии. Правильная расстановка кадров является наиболее важным и трудоемким процессом в организации, потому что от эффективной расстановки кадров напрямую зависят взаимоотношения в коллективе и, следовательно, большая отдача работе. Здесь важно правильно выработать и регулярно применять определенную систему стимулирования и способы мотивации для различных категорий персонала.

Трудоемкий процесс подбора кадров имеет свои особенности в любой организации, но все же, можно выделить его основные этапы, которые рекомендуется соблюдать всем сотрудникам кадровой службы (рисунок 1.5)[9].

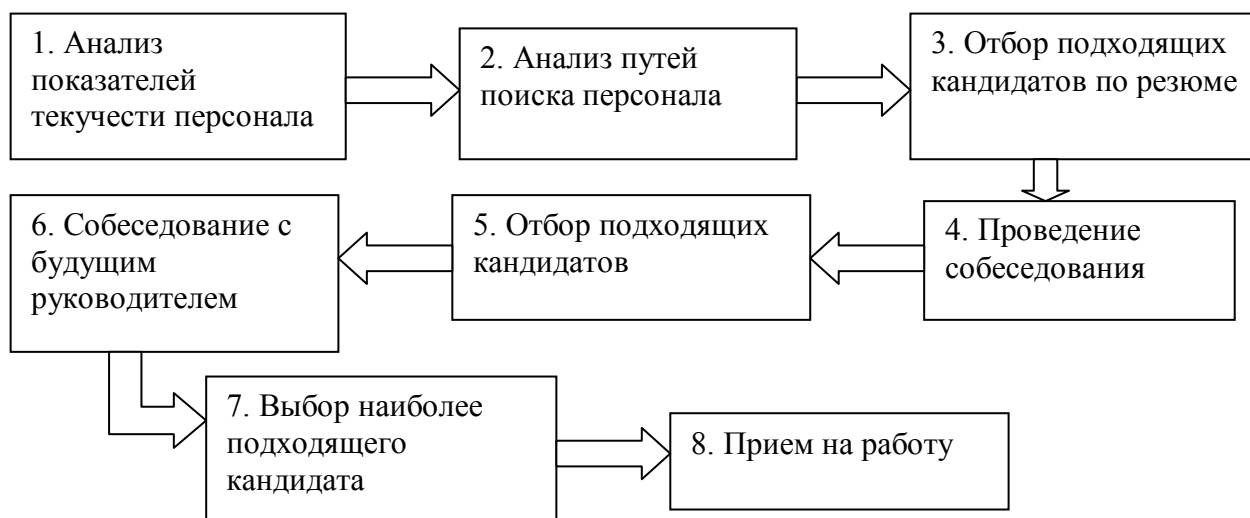


Рисунок 1.5 – Этапы подбора персонала в организации

Рассмотрим подробно выше представленные этапы подбора персонала в организации.

1 этап. Изучение причин повышения или понижения оттока или притока резюме претендентов. Планирование потребности в новых сотрудниках, анализируя бизнес стратегии предприятия. На данном этапе используются такие технологии, как прогнозирование и анализ исходных данных.

2 этап. Определение требований к кандидатам. Анализ возможных путей поиска персонала. На данном этапе используются следующие технологии: планирование, анализ исходных данных.

Источники для поиска кандидатов могут быть внутренними и внешними. К внутренним источникам относятся кадровый резерв, рекомендации коллег и т.д. К внешним – СМИ, кадровые агентства и т.д.

3 этап. Отбор наиболее подходящих претендентов по их резюме. Используются такие технологии, как анализ исходных данных, комплексный отбор резюме.

4 этап. Проведение интервью по телефону и собеседования. На данном этапе используются следующие технологии: интервьюирование, проведение собеседований, планирование.

5 этап. Оценка результатов собеседования и отбор наиболее подходящих под ключевые требования вакансии кандидатов. Согласование с руководителем. На данном этапе используется технология оценки компетенций.

6 этап. Проведение собеседования кандидатов с будущим руководителем. Оценка результатов собеседований.

7 этап. Выбор подходящего кандидата. Используемые технологии: оценка компетенций, разработка предложения о работе.

8 этап. Прием на работу. Необходимо соблюдать все требования, которые предусмотрены законодательством.

Ключевой задачей расстановки кадров является выбор оптимального распределения работников предприятия, учитывая выполняемые функции и характер работы.

Важно так же учитывать способность работника выполнять ту или иную трудовую операцию. В связи с этим необходимо разработать требования, предъявляемые к конкретному виду работ и учитывать профессиональные и личные качества сотрудников.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что цель оптимального распределения и расстановки сотрудников – это размещение персонала по каждому рабочему месту, при котором сводится к минимуму несоответствие личных качеств работника требованиям, которые предъявляются к выполняемой работе.

Правильная расстановка персонала обеспечивает отлаженную работу всего коллектива с учетом сложности, объема и характера выполняемой работы.

Все это возможно при соблюдении условий, представленных на рисунке 1.6.

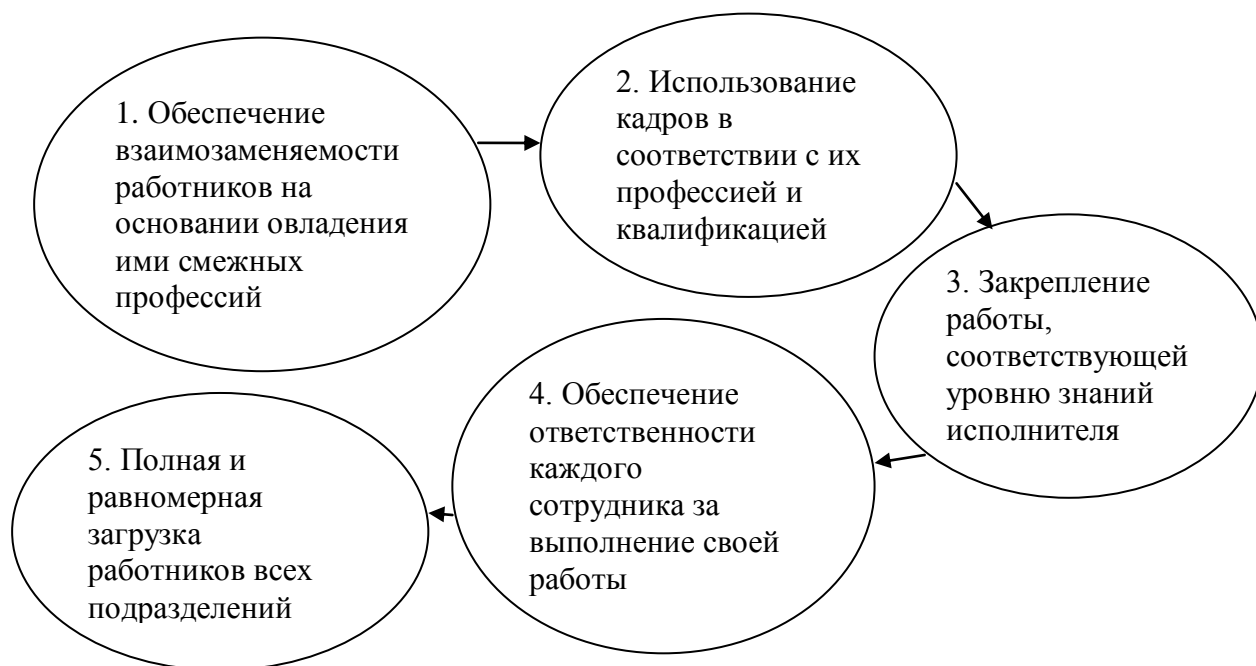


Рисунок 1.6 – Условия, обеспечивающие отлаженную работу коллектива

Таким образом, проведя исследование теоретических основ процесса подбора и расстановки персонала, можно сделать вывод, что работа с кадрами предприятия имеет главной целью обеспечение максимального результата от сотрудников. Чтобы этого достичь, необходимо обозначить цели, регламент, проводить регулярно оценку того, в какой степени удалось достичь то, что было запланировано для каждого направления работы с сотрудниками: отбор, мотивация, обучение и т. д.

Основополагающей целью по рациональной расстановке кадров является оптимальное распределение сотрудников организации по рабочим местам.

При этом несоответствия между личностными качествами сотрудников и требованиями, которые предъявляются к работе, должны быть минимизированы.

1.2 Критерии оценки эффективности подбора и расстановки персонала

Эффективность работы различных структурных подразделений организации в настоящее время представляет собой наиболее актуальный аспект управления во всех сферах бизнеса. Это объясняется, в первую очередь, высоким уровнем конкуренции, характеризующим особенность современного этапа развития предпринимательства.

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы уровень эффективности достиг максимального уровня во всех бизнес-процессах предприятия. Система управления персоналом не исключение, важно уметь оценивать эффективность подбора и расстановки кадров. Данный вопрос волнует как руководителей различных уровней, так и менеджеров по персоналу[9].

Для того чтобы оценить эффективность подбора и расстановки персонала, выделяют несколько показателей, рассмотрим их на рисунке 1.7:

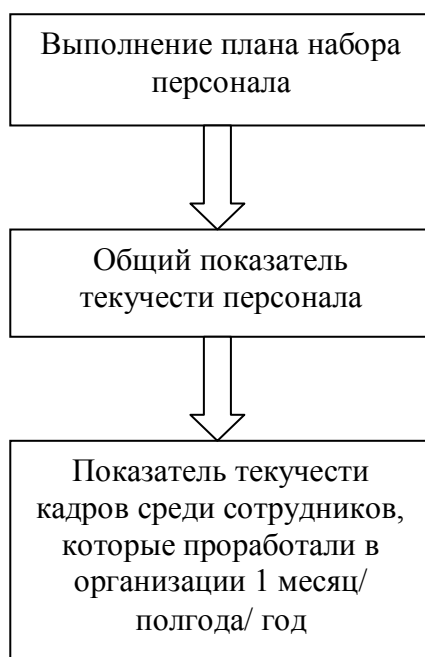


Рисунок 1.7 – Показатели оценки эффективности подбора и расстановки персонала

Рассмотрим более подробно показатели оценки эффективности подбора и расстановки персонала, описанные выше:

- 1) Выполнение плана набора персонала, т.е. набор запланированного количества работников в плановые сроки. Данный показатель является целевым.

При условиях, когда у службы подбора персонала есть четкий план, каких и сколько сотрудников необходимо привлечь в компанию, достаточно просто сравнить плановые и фактические показатели и дать объективную оценку выполнения плана.

Если же в организации нет плана по набору сотрудников, можно высчитать время, которое тратит менеджер на подбор одного претендента на должность.

В таких ситуациях, когда план выполняется не вовремя, или много времени тратится на поиск одного кандидата, приходится прибегать к более субъективным оценкам, при этом необходимо ответить на вопросы, представленные на рисунке 1.8.

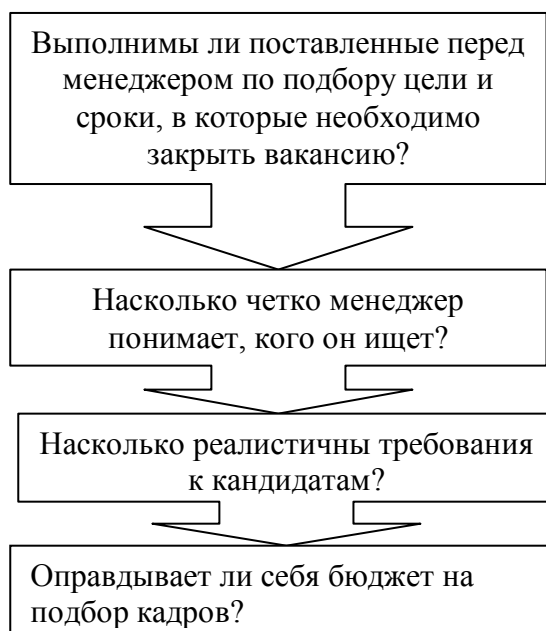


Рисунок 1.8 – Вопросы, отражающие субъективную оценку поиска кандидата

2) Общий показатель текучести персонала.

Текучесть кадров характеризуется как показатель, который демонстрирует, насколько часто сотрудник приобретает и теряет работу. В настоящее время, текучесть кадров – проблема многих организаций. По данному показателю можно оценить, насколько эффективно в организации осуществляется подбор и расстановка персонала. Для расчета общей текучести персонала в организации можно использовать следующую формулу (1.1):

$$K_{тек} = (K_u / K_{общ}) * 100\%,$$

где $K_{тек}$ – коэффициент текучести;

K_u – количество уволившихся за месяц, чел.;

$K_{общ}$ – общее количество сотрудников в середине месяца, чел.

Важно понимать, что количественный фактор при оценке эффективности подбора персонала не единственный, который нужно учитывать. Также важно акцентировать внимание на качественные характеристики работников, которые увольняются из компании. Если организацию покидает «слабый» работник, то эксперты называют это функциональной текучестью. И это оказывает положительный эффект для компании, поскольку затраты на содержание малоэффективного сотрудника выше, чем стоимость подбора, расстановки и обучения нового, более эффективного.

3) Показатель текучести кадров среди сотрудников, которые проработали в организации 1 месяц/ полгода/ год.

Для более эффективной оценки, необходимо рассматривать данные показатели отдельно от общей текучести. При работе с этими данными, можно очень быстро выявить проблему в подборе и расстановке персонала. Данные показатели лучше всего показывают, насколько эффективна работа системы подбора в целом. Следует учитывать увольнение по инициативе работника и увольнение по инициативе работодателя. Проведя анализ и изучив проблему, можно улучшить не только показатель эффективности подбора и расстановки,

но и эффективность других бизнес-процессов компании. Наиболее распространенные причины текучести кадров следующие[6]:

а) Неудовлетворенность сотрудника руководством и его отношением.

Это может характеризоваться и личной неприязнью к руководителю, и несогласием с его методами управления. В организации с плохой коммуникацией и слабо развитой системой поощрений и вознаграждений текучесть кадров часто бывает завышенной. В такой атмосфере работники чувствуют себя недооцененными, незначительными, проигнорированными.

б) Отсутствие карьерного и профессионального роста и обучения.

Работодатели ценят амбициозных работников, но если сотрудники не видят возможности карьерного роста в данной организации, это может стать причиной увольнения. Также неудовлетворенность профессией и желание сменить специальность побуждают работников искать новое место работы.

с) Плохая адаптация или ее отсутствие.

Плохая адаптация может вызвать преждевременное увольнение работника на испытательном сроке.

д) Перспектива получения более высокой зарплаты в другой компании.

Увольнения по этой причине наблюдаются на всех уровнях управления. Хотя, чаще всего, заработная плата не является определяющим фактором удовлетворенности работой.

Значительная часть сотрудников отмечает то, что их не устраивает психологический климат, который сложился на работе, они не привержены организации, не мотивированы на результат, а деньги, в данном случае, – оправдание для того, чтобы покинуть организацию.

В каждой компании существуют индивидуальные критерии оценки эффективности подбора и расстановки персонала.

Рассмотрим еще одну группу таких критериев, представленных в таблице 1.4.

Таблица 1.4 – Показатели эффективности подбора и расстановки кадров

№	Показатель	В чем выражен показатель	Для чего нужен показатель
1	Коэффициент закрываемости	Соотношение открытых и закрытых вакансий за период	Отражает своевременность подбора персонала и сам факт наличия его
2	Стоимость подбора	Удельные затраты, руб.	Показывает «входную цену» каждого кандидата
		Общий бюджет, руб. и % от корпоративных затрат	Для анализа структуры корпоративных затрат
3	Качество подбора и расстановки	Уровень соответствия требованиям заявки	Основа для увеличения кадрового потенциала
		Доля прошедших испытательный срок	Основа для анализа возможных проблем

Рассмотрим более подробно каждый показатель оценки эффективности подбора и расстановки кадров:

Первым показателем является коэффициент закрываемости.

В первую очередь, руководители любой организации обращают внимание на то, есть ли у них персонал в нужный срок. Второстепенные вопросы – это качество и стоимость. Но если работать некому, создается напряженная ситуация. Поэтому коэффициент закрываемости является важнейшим показателем. Он отражает количество закрытых в определенный срок вакансий. Данный показатель рассчитывают по-разному. В некоторых организациях опираются на штатное расписание. Тогда в этом случае составляется план подбора на год, и определяются даты, к которым должны быть найдены сотрудники. Весь штат – это 100%, вакансии – доля потребности в персонале (в процентах). Соответственно, чем она меньше, тем выше закрываемость. Но на практике количество открытых вакансий в штатном расписании напрямую к подбору персонала не имеет отношения. Представим, что в организации хорошо организовано планирование, штатное расписание меняется раз в год, следовательно, все позиции, которые должны открываться в течение этого

периода, вносятся в план в конце или в начале года. К какой конкретно дате будет необходим персонал, когда следует начать поиск, и успеют ли менеджеры по кадрам найти его в установленные сроки – неизвестно. Из этого следует, что расчеты по такой методологии показывают скорее общую планируемую загруженность менеджера по персоналу на год, а не эффективность его работы. Так же может быть так, что планирование в организации не очень хорошо организовано и кадровики добавляют вакансии в штатное расписание «на всякий случай». Тогда расчет коэффициента закрываемости по штатному расписанию теряет смысл. При другом способе расчет производится по следующей формуле (1.2):

$$K \text{ закр} = (Kз / Kо) * 100\% ,$$

где K закр – коэффициент закрываемости;

Kз – количество закрытых вакансий, шт.;

Kо – количество открытых вакансий, шт.

Вторым показателем является стоимость подбора.

Не менее важный вопрос, стоящий перед руководством организации – стоимость подбора. Безусловно, отдел кадров выполняет необходимую всему предприятию работу, но с точки зрения бизнеса данный отдел, как правило, представляет собой «центр затрат». И, как следствие, любому менеджеру по персоналу следует помнить, что все расходы на подбор персонала ложатся на подразделения, которые зарабатывают деньги для организации («центры прибыли»), и обосновать произведенные затраты. Если говорить о стоимости подбора, то обычно в России в нее включают только прямые затраты на размещение объявлений о вакансии. Трудозатраты, связанные с оплатой труда менеджера по кадрам, а так же средства на аренду помещения и эксплуатации оборудования, стоимость бланков, канцелярских товаров и т.п. – как правило, в расчеты не входят. Тем не менее, такие вычисления имеет смысл делать один-два раза в год с целью повышения имиджа отдела кадров. И если он работает

хорошо, то его услуги будут значительно дешевле предлагаемых на рынке, и руководству компании будет полезно это узнать. Общий бюджет на подбор персонала зависит от двух показателей: затрат на найм одного работника и общего числа вакантных мест. Число позиций, которое необходимо открыть, определяют руководители, ориентируясь на производственную необходимость, и менеджер по кадрам на это повлиять никак не может. Но, тем не менее, именно от того, какими инструментами он будет пользоваться, и насколько разумно будет расходовать деньги, будет зависеть сумма, которая понадобится на привлечение и отбор каждого претендента на должность.

Далее рассмотрим формулу для расчета удельных затрат на подбор одного сотрудника (1.3):

$$Z_n = P / Z_v ,$$

где Z_n – Затраты на подбор одного сотрудника;

P - Общие расходы за период, руб.;

Z_v - Количество закрытых вакансий, шт.

Но необходимо так же понимать, что существует эффект масштаба. Если организации необходимо найти несколько сотрудников одной специальности, можно с помощью одного объявления закрыть эти несколько вакантных мест. Следовательно, удельные затраты уменьшатся.

В качестве третьего показателя рассматривается качество подбора и расстановки.

Для современных организаций очень важно, чтобы кандидат на должность максимально подходил под требования, которые указываются в заявке на подбор и модели компетенций. Оценка кандидата на должность обычно происходит на первом собеседовании, и, если руководство организации удовлетворено качеством, то вопрос цены и сроков подбора отходят на второстепенный план. Но бывают ситуации, когда приходится нанимать тех, кто совсем не подходит требованиям организации, потому что на рынке

недостаточно нужных специалистов или из-за того, что предложение компании неконкурентоспособно, и соискателей нужного ей уровня она найти не может.

Вследствие подобных ситуаций организация может утратить способность развиваться и адаптироваться к новым рыночным условиям. В конечном счете, это может означать постепенное снижение стоимости предприятия. Другим фактором, который отражает качество подбора и расстановки может быть количество человек из числа принятых, прошедших испытательный срок. Все-таки собеседование и предварительная оценка не гарантируют стопроцентного идеального результата, так как может получиться так, что соискатель, который показал себя блестяще при процедуре отбора, будет плохо работать. В то же время ответственность за успешное прохождение испытательного срока целиком возлагать на плечи менеджера по кадрам, неразумно. Таким образом, судить о качестве подбора и расстановки персонала только по количеству человек, которые прошли испытательный срок можно лишь косвенно.

Итак, проведя анализ показателей оценки эффективности подбора и расстановки кадров, можно заметить, что они основаны на показателях текучести персонала. Следует понимать, что текучесть персонала имеет не только негативные последствия для компании. Новые кадры обновляют предприятие, приносят новые идеи для работы.

Полное отсутствие текучести говорит о застое и свидетельствует, о нездоровой атмосфере в компании. Данные показатели оценки эффективности подбора и расстановки персонала помогут оценить «здоровье» организации в целом.

1.3 Особенности подбора и расстановки персонала в сфере питания

В настоящее время наличие высококвалифицированного и хорошо обученного персонала – одна из важнейших составляющих успеха любого бизнеса, и, в частности, в сфере питания.

Выделяют несколько категорий персонала в сфере питания:

1) Администрация ресторана. Это могут быть управляющий рестораном, бухгалтерия, кадровая служба, маркетинговая служба, служба логистики и т.д. Иными словами, это специалисты, которые обеспечивают финансово-административное управление.

2) Специалисты кухни. Это шеф-повар, повара, кондитеры и т.п. Эти работники обеспечивают ассортимент и высокое качество блюд.

3) Обслуживающий персонал в зале. К ним относятся официанты и менеджеры зала, то есть работники, которые общаются непосредственно с посетителями.

4) Вспомогательные службы. В их обязанности входят уборка, доставка продуктов, мытье посуды и подсобные работы на кухне. То есть это те работники, которые обеспечивают необходимые условия для работы всех других категорий.

В системе продаж любого ресторана или кафе в той или иной степени участвуют все категории персонала. Но есть ключевые субъекты, которые способны существенным образом влиять на поведение остальных работников, формировать слаженную командную работу, создавать благоприятную рабочую атмосферу. К ним относятся управляющий и шеф-повар. Именно через них происходит введение соответствующей корпоративной культуры во все структуры ресторана.

Конкурентоспособность организаций в сфере питания напрямую зависит от кадрового состава, способного быстро и качественно решать задачи производства продукции. Поэтому очень важно акцентировать внимание на процедуре подбора и расстановки персонала.

Очень важно правильно подобрать состав администрации предприятия в сфере питания, поскольку, от того, насколько хорошо эта категория будет выполнять свою работу, зависит качество работы сотрудников и удовлетворенность посетителей.

Требования, предъявляемые к управленческому персоналу, представлены на рисунке 1.9.

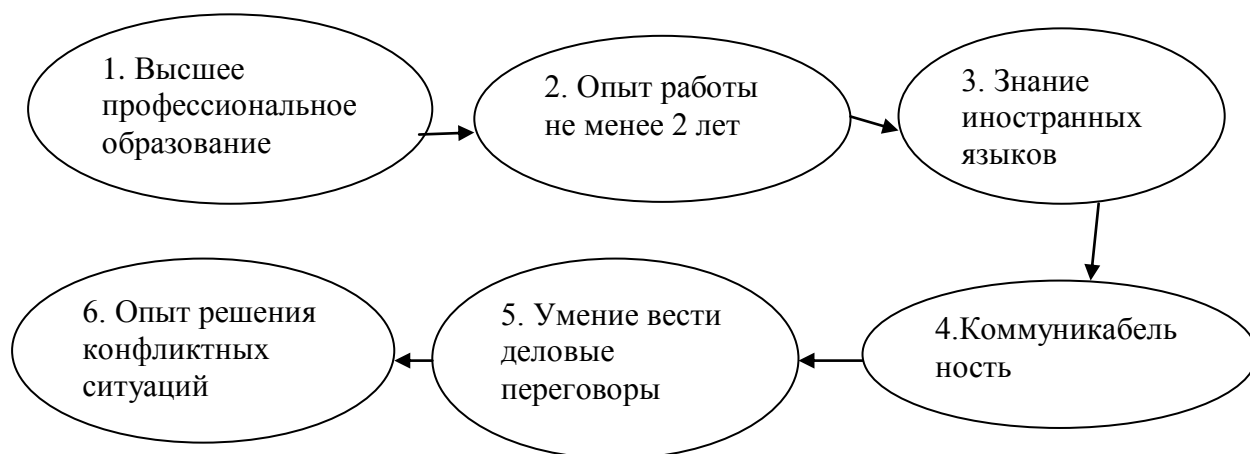


Рисунок 1.9 – Требования, предъявляемые к управленческому персоналу

На управленческие должности можно и нужно брать молодых людей, которые стремятся построить свою карьеру. Главное – это осознание кандидатами имеющихся в организации перспектив.

Однако, если возможности карьерного роста минимальны, лучше нанимать более взрослых соискателей, которые не будут постоянно искать более перспективную работу в другой компании.

Для специалистов кухни важно не просто уметь хорошо готовить, но и устанавливать взаимодействие между коллегами, руководителями и подчиненными.

На должности шеф-повара должен быть человек широких взглядов и возможностей, так как ему необходимо еще и управлять своими помощниками по кухне.

Требования, которые предъявляются к специалистам кухни, представлены на рисунке 1.10.

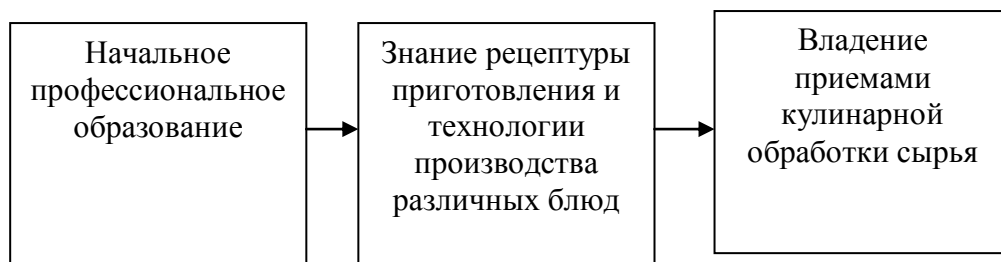


Рисунок 1.10 – Требования, предъявляемые к специалистам кухни

Важно понимать, что, в зависимости от места работы, требования и обязанности могут меняться, но профессионализм и правильное выполнение обязанностей гарантирует успех любому предприятию в сфере питания.

Для того, чтобы стать шеф-поваром, необходимо обладать дополнительными требованиями, которые представлены на рисунке 1.11.

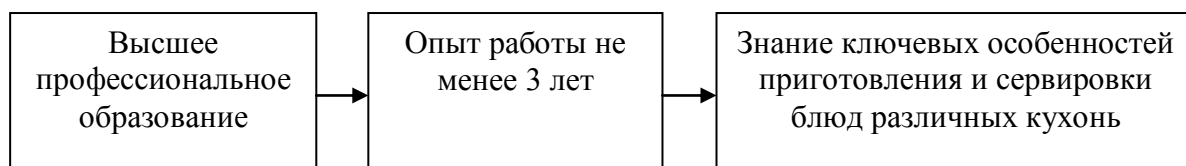


Рисунок 1.11 – Дополнительные требования, предъявляемые к шеф-повару

Для обслуживающего персонала в зале необходимо грамотно общаться с посетителями, следить за порядком в зале, сглаживать конфликтные ситуации.

Требования, предъявляемые к менеджеру зала, представлены на рисунке 1.12.

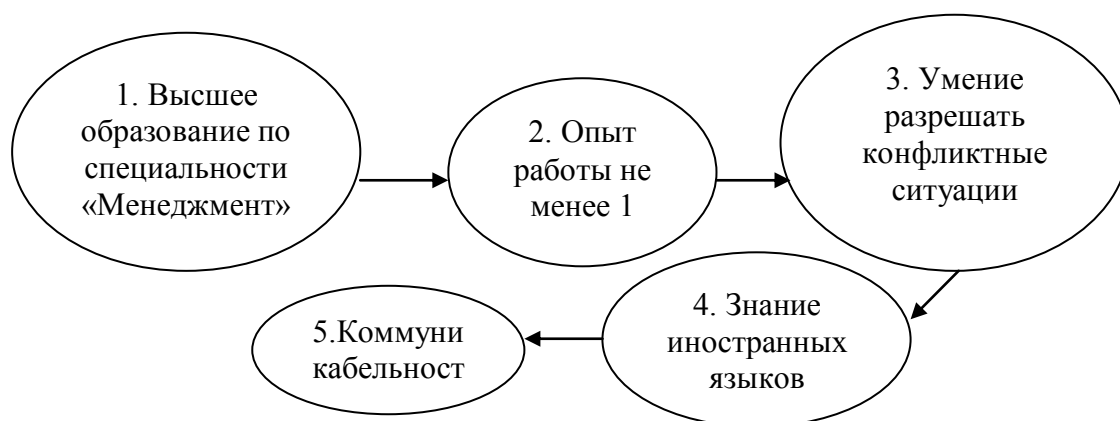


Рисунок 1.12 – Требования, предъявляемые к менеджеру зала

Для официантов необходимы такие качества как внимательность, аккуратность, коммуникабельность, в некоторых случаях необходим опыт работы от 6 месяцев. Кроме того, чтобы официанты обеспечивали высокий уровень обслуживания, необходимо проводить им соответствующее обучение.

Для работников вспомогательных служб не требуется квалификация. Поэтому подбор персонала осуществляется на основе опыта работы. Желательно, чтобы они работали в организации продолжительное время, а не меняли свою работу ежемесячно.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что главной целью оптимальной расстановки кадров является грамотное распределение персонала по рабочим местам. При этом наличие несоответствий между требованиями, которые предъявляются к работе, и личностными качествами каждого претендента является минимальным без какой-либо загруженности.

Главная тонкость в подборе персонала для предприятий в сфере питания – это умение собрать команду единомышленников, чтобы каждый сотрудник выполнял свои обязанности и при этом не «выпадал» из коллектива. На руководящие должности лучше брать соискателей с опытом работы, поскольку они быстрее смогут вникнуть в суть работы и оптимизировать ее.

2. Оценка подбора и расстановки персонала на примере ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»

2.1 Общая характеристика ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»

ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» (официальное сокращенное название ООО «Ям! Ресторантс Раша») – сеть ресторанов «KFC» (Kentucky Fried Chicken – Кентукийская жареная курица), имеющих известность во всем мире, насчитывающая более 18 000 ресторанов в 125 странах мира. ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» представляет торговую марку в России.

Юридический адрес: 125171, Россия, Москва, Ленинградское шоссе, д.16а, стр.2, телефон: +7 (495) 212-00-00.

Рестораны «KFC» являются предприятиями быстрого обслуживания, специализирующимися, в основном, на производстве разнообразных блюд из курицы, приготовленных во фритюрном масле.

Основные услуги, которые предоставляет компания - это приготовление и подача блюд и кулинарных изделий из полуфабрикатов высокой степени готовности. Цены данного заведения ориентированы на средний класс. Оплата за услуги производится за наличный и безналичный расчет, через кассу.

В Самарской области успешно функционируют девять ресторанов: семь в г.о. Самара и два в г.о. Тольятти. Семь из девяти ресторанов расположены на фуд–кортах крупнейших торгово-развлекательных центров.

Осуществление управления компанией распределяется между Центральным офисом в Москве и регионами. В московском офисе располагаются департаменты, представленные на рисунке 2.1.

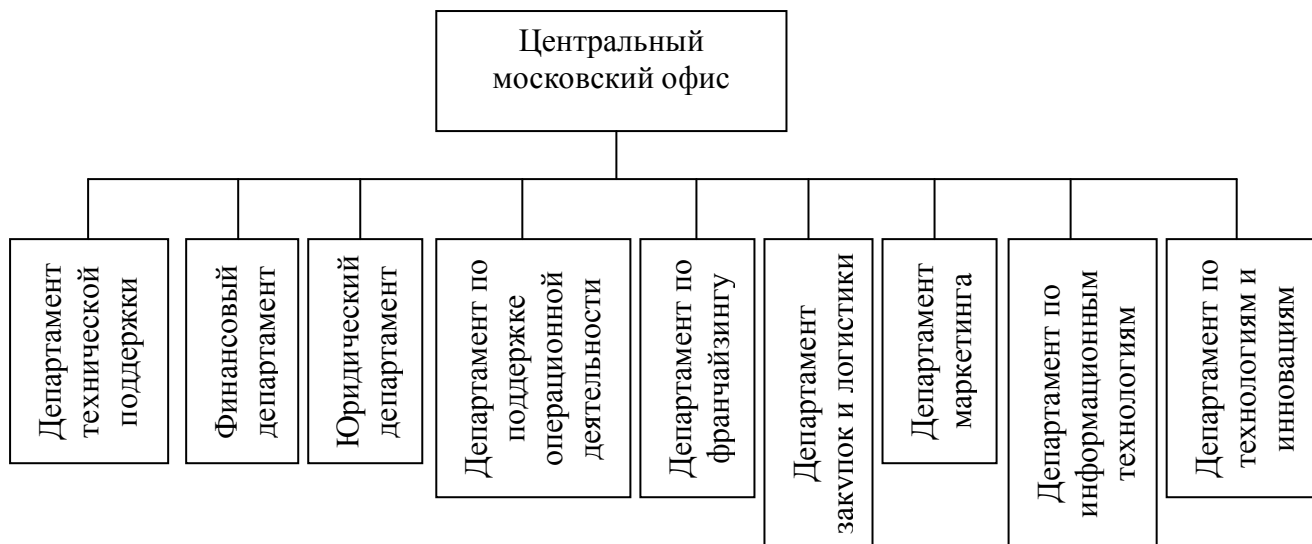


Рисунок 2.1 – Департаменты центрального московского офиса

Подробное описание функций различных департаментов представлено в приложении В.

Все рестораны региона взаимодействуют с департаментами по зоне соответствующей ответственности.

Услуги, которые оказывает ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» являются услугами по приготовлению, реализации и организации потребления большого ассортимента блюд и изделий сложного изготовления из куриного сырья, покупных товаров, которые оказывают квалифицированный производственный и обслуживающий персонал в условиях высокого комфорта и уровня материально-технического оснащения.

При оказании услуг должно быть учтено требование эргономичности, которое характеризует соответствие условий обслуживания гигиеническим, антропометрическим, физиологическим возможностям потребления.

Соблюдение требованиям эргономичности обеспечивает комфортность обслуживания и способствует сохранению здоровья и работоспособности потребления.

Таким образом, все подразделения оказывают услуги, представленные на рисунке 2.2.



Рисунок 2.2 – Услуги, предоставляемые подразделениями ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»

Согласно уставу ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» создано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, зарегистрировано Межрайонной инспекцией ФНС № 46 15 ноября 2005 г. и внесено в единый государственный реестр юридических лиц. Осуществляет свою деятельность в соответствии с Гражданским кодексом РФ, а так же Федеральным законом «Об обществе с ограниченной ответственностью», действующим законодательством Российской Федерации, международными договорами.

ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» имеет гражданские обязанности, которые необходимы для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Уставной капитал составляет 10000 рублей.

ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» приняло ряд локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права в

соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами.

Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ, федеральными конституционными законами осуществляются:

а) Трудовым законодательством (включая законодательство об охране труда, дисциплинарной политике), т.е. Трудовым Кодексом, иными федеральными законами и законами субъектов РФ, содержащих нормы трудового права;

б) Указами Президента РФ;

с) Постановлением Правительства РФ и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти;

д) Нормативными правовыми актами органов местного самоуправления.

Трудовые отношения и иные непосредственно связанные с ними отношения на предприятии регулируются так же трудовыми договорами, составленными предприятием на основе вышеуказанных нормативных актов.

В трудовом договоре подробно изложены основные права и обязательства, возникающие в процессе взаимоотношений работодателя и работника.

Работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, соглашениями, локальными нормативными актами, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату.

Работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего распорядка, действующие у данного работодателя.

Основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника является трудовая книжка установленного образца. Предприятие

обязуется вести, хранить трудовые книжки работников надлежащим образом, а так же сохранять конфиденциальность персональных данных работника.

ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» в своей деятельности обеспечивает выполнение норм охраны труда, создавая в своих подразделениях безопасные условия труда, снабжая своих сотрудников средствами индивидуальной защиты.

Руководители подразделений в обязательном порядке проходят обучение по охране труда и пожарной безопасности, во всех ресторанах имеются в наличии сертификаты соответствия организации работ по охране труда.

Один раз в год, согласно части одиннадцатой Федерального закона от 30.06.2006 N 90-ФЗ, предприятие проходит Государственную экспертизу условий труда (оценку соответствия государственным нормативным требованиям охраны труда), а также аттестацию рабочих мест по условиям труда.

Согласно Трудовому Кодексу Российской Федерации, все сотрудники предприятия в обязательном порядке должны пройти соответствующий медицинский осмотр и оформить медицинскую книжку в целях охраны здоровья населения, предупреждения возникновения и распространения заболеваний [10].

Технико-технологические карты являются нормативным документом, включающим технологию приготовления продукции и нормы закладки продуктов, а так же требования к безопасности используемого сырья и технологического процесса, и, безусловно, результаты лабораторных исследований продукции по показателям безопасности.

Что касается финансовой отчетности, предприятие ведет строгий контроль по учету денежных средств при расчетах с населением во время осуществления торговых операций с применением контрольно-кассовых машин.

На рисунке 2.3 изображена организационная структура управления, действующая в компании ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» в г. Тольятти.

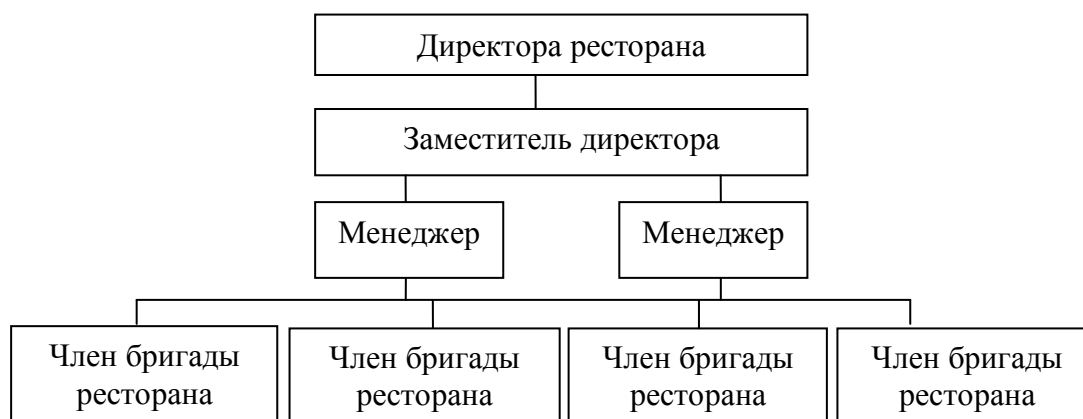


Рисунок 2.3 - Организационная структура управления ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» в г.Тольятти

Организационная структура управления является линейной. К достоинствам такой структуры можно отнести:

- 1) Четкую систему единоначалия;
- 2) Быструю реакцию исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих;
- 3) Согласованность действий исполнителей.

Анализ организационно-экономических показателей необходимо осуществлять должным образом для полноценной и детальной оценки эффективности всех производственных процессов, которые протекают в компании.

Далее рассмотрим основные организационно-экономические показатели ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» за период 2014–2016 гг.(таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Организационно-экономические показатели ООО «Ям!

Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение (+, -)		Темп роста, %	
				2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	152219	152690	165329	471,00	12639,00	100,31	108,28
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	97210	112004	104146	14794,00	-7858,00	115,22	92,98
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	55009	40686	61183	-14323,00	20497,00	73,96	150,38
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	873	924	1230	51,00	306,00	105,84	133,12
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	1073	1040	1306	-33,00	266	96,92	125,58
6. Прибыль (убыток) от продажи, тыс. руб.	53063	38722	58647	-14341,00	19925,00	72,97	151,46
7. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	54226	33936	44955	-20290,00	11019,00	62,58	132,47
8. Чистая прибыль, тыс. руб.	40806	23999	34222	-16807,00	10223,00	58,81	142,60
9. Стоимость основных средств, тыс. руб.	162370	152141	138108	-10229,00	-14033,00	93,70	90,78
10. Численность работающих, чел.	120	115	108	-5	-7	95,8	93,9
11. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	36082	32862	30120	-3220	-2742	91,08	91,66
12. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.10)	1268,49	1327,74	1530,82	59,25	203,08	104,67	115,29
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр 10)	300,68	285,76	278,89	-14,92	-6,87	95,04	97,6
14. Рентабельность продаж, % (стр 8/стр 1) ×100%	26,81	15,72	20,69	-11,09	4,97	58,64	131,62

Из данных таблицы видно, что в 2015 году увеличилась выручка организации на 100,31% по сравнению с 2014 годом, в 2016 году на 108,28% по сравнению с 2015 годом. Увеличение выручки от продаж обусловлено увеличением объема производства и повышением цен на продукцию компании. Себестоимость в 2015 году увеличилась на 115,22% по сравнению с 2014 годом.

На протяжении всего исследуемого периода наблюдается снижение стоимости основных средств из-за увеличения амортизационных отчислений.

Представим графическую интерпретацию таких организационно-экономических показателей, как выручка, себестоимость и чистая прибыль ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» (рисунок 2.4, 2.5)

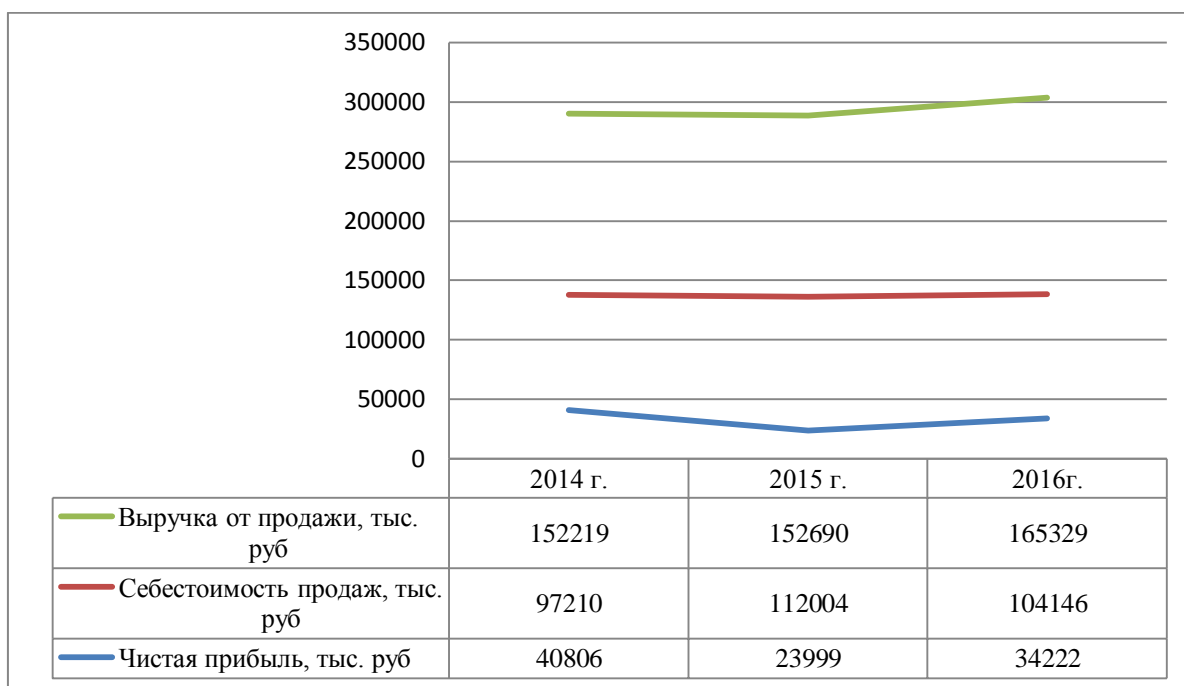


Рисунок 2.4 – Динамика организационно-экономических показателей

Не смотря на то, что с каждым периодом растет выручка от продаж, снижается прибыль от продаж, что может быть связано с увеличением себестоимости продаж и управленческих расходов. Рентабельность продаж снизилась на 58,64% и 131,62% соответственно. Это может являться следствием неравномерного увеличения выручки от продаж и себестоимости проданных товаров.

В 2015 году рост выручки от продаж составил 108,28%, рост же себестоимости составил 92,98%. Динамика роста чистой прибыли следующая: в 2015 году составила 142,60%, в то время как в 2014 году этот показатель вырос всего на 58,81%. Это может свидетельствовать о верных управленческих и

коммерческих решениях, затраты на которые выросли в 2015 году на 133,12% и 125,58% соответственно. Можно говорить о целесообразном выделении дополнительных средств на управленческие и коммерческие расходы.

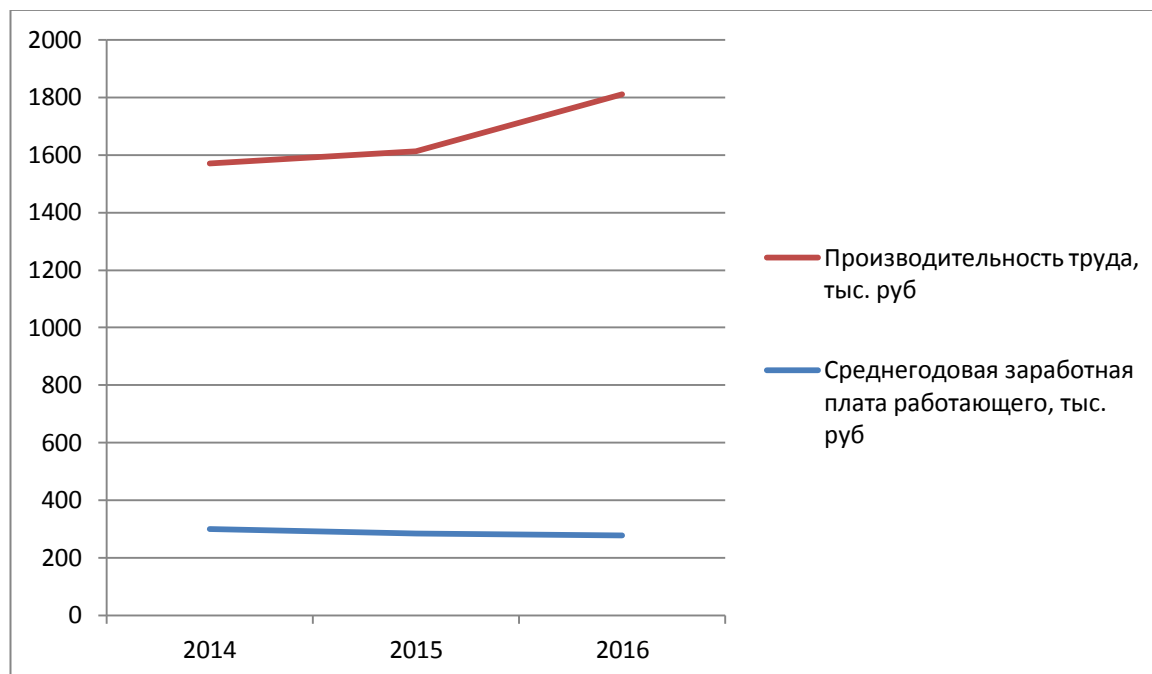


Рисунок 2.5 – Динамика среднегодовой заработной платы и производительности труда

Динамика данных показателей показывает, что среднегодовая заработная плата уменьшается с каждым годом. В 2015, по сравнению с 2014, снизилась на 4,96%, а в 2016, по сравнению с 2015, на 2,4%. Производительность труда, наоборот, увеличивается. В 2015 году она увеличилась на 104,67%, а в 2016 на 115,29%. Данные показатели свидетельствуют о том, что с каждым годом из компании уходят сотрудники.

Руководящему составу организации следует уделить особое внимание сохранению связи между затратами труда и его оплатой для поддержания производительности труда сотрудников на необходимом уровне. Как правило, внедрение мероприятий, направленных на улучшение использования рабочего времени и совершенствование организации труда, позволяет сохранить рост

заработной платы примерно в той же мере, что и рост производительности труда.

Показатели текучести кадров представим на рисунке 2.6.

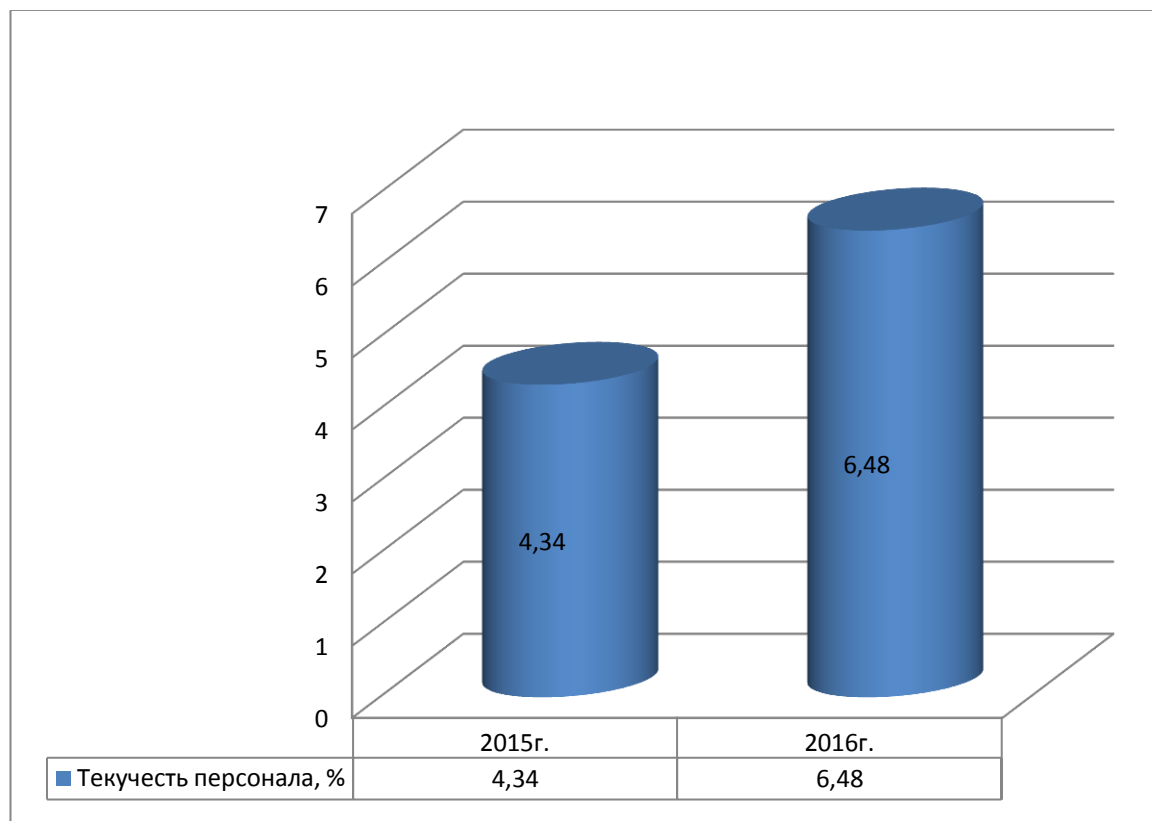


Рисунок 2.6 – Динамика текучести персонала в 2015 – 2016 гг.

По данным рисунка мы видим, что показатели текучести персонала растут. В 2015 году этот показатель составил 4,34%, а в 2016 году – 6,48%. Показатель текучести кадров является одним из наиболее распространенных критериев для оценки эффективности деятельности кадровой работы, и рост этого показателя свидетельствует о снижении эффективности работы менеджера.

2.2 Анализ подбора и расстановки персонала в организации

В организации всеми вопросами, связанными с управлением кадрами занимается директор ресторана, так как организационная структура не

предусматривает отдельное структурное подразделение, занимающееся управлением персоналом.

Цели системы управления персоналом:

- а) Обеспечение компетентности персонала;
- б) Обеспечение укомплектованности персонала.

Основными задачами системы управления персоналом являются:

- а) Документальное оформление трудовых отношений;
- б) Постоянное повышение квалификации работников.

Функции системы управления персоналом:

1. Прогнозирование, планирование потребности и комплектование качественным и квалифицированным персоналом вакантные должности компании;
2. Разработка нормативно-методической документации по вопросам комплектования, учета, движения и аттестации персонала;
3. Осуществление приема, перевода, увольнения, учета и оформления отпусков работников;
4. Организация и участие в работе по формированию резерва руководителей;
5. Централизованное ведение, учет и хранение личных дел, трудовых книжек работников;
6. Осуществление подбора и отбора работников на вакантные должности;
7. Ведение учета и предоставление отчетности по приему, переводу, увольнению и качественному составу персонала.

Директор ставит цели, а вместе с ними и делегирует полномочия каждому конкретному звену организации. В свою очередь, звенья организации принимают на себя обязательства по достижению этих целей и несут ответственность перед руководителем в рамках занимаемой должности.

В области управления персоналом директор выполняет следующие функции:

1) Оценивает работу менеджеров ресторана по отношению к установленным целям, вовлекает весь коллектив своего ресторана в процесс достижения ежемесячных плановых показателей, способствует и помогает достижению и выполнению менеджерами и членами команды целей и планов и улучшает общие результаты работы ресторана;

2) Составляет кадровые планы и обеспечивает эффективный поиск, отбор, адаптацию, ориентацию, удержание, обучение, оценку работы и развитие менеджеров и рядовых сотрудников своего ресторана, используя все инструменты и методы, принятые в компании.

В обязанности заместителя директора входит:

1) Контролирует функции, связанные с мотивацией персонала. Контроль операционной деятельности своего ресторана, обеспечение соответствия всей необходимой отчетности управления рестораном с реальными достижениями и фактами (например, соответствие расписания с табелем и с ведомостью на зарплату);

2) Соблюдение и обеспечение максимального уровня охраны труда, внутренней безопасности и сохранности материальных ценностей в соответствии с основными принципами и процедурами ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»;

3) Разработка мероприятий по совершенствованию организации труда всех категорий работников предприятия с целью дальнейшего повышения производительности и качества труда, эффективности производства

Менеджер ресторана выполняет следующие функции:

а) Обеспечивает соблюдение правил найма, перевода и увольнения сотрудников и карьерного роста членов команды ресторана, участвует в операционной деятельности своего ресторана, что включает максимальное увеличение продаж, прибыли и производительности, внедрение маркетинговых программ, соблюдение стандартов компании для удовлетворения потребностей посетителей;

б) Соблюдает нормы Трудового Законодательства РФ.

Деятельность региональных подразделений курирует тренинг-менеджер и технолог-логист.

Тренинг-менеджер обеспечивает функцию, связанную с обучением и развитием персонала. Занимается организацией различных тренингов, семинаров по технике продаж, психологии потребителя и пр., проводит сертификацию директоров и заместителей директора, разрабатывает программы обучения членов команды, мотивационные календари.

Технолог–логист также осуществляет свою деятельность в нескольких регионах. Его основные обязанности:

- 1) Работа с поставщиками;
- 2) Контроль качества поставляемой продукции;
- 3) Координация подразделений в работе с накладными.

Одной из функций управления персоналом является мотивация персонала. Этим вопросом занимается менеджер, а контроль осуществляет заместитель директора. Одной из составляющих системы мотивации является заработная плата. На предприятии она такова, что у сотрудников появляется уверенность в завтрашнем дне. Они чувствуют защищенность от всяких изменений во внешней и внутренней среде - в организации.

Система оплаты труда включает действенные средства мотивации и стимулирования. Работникам предоставляется возможность получать больше фиксированной заработной платы. В связи с этим вводятся дополнительные выплаты, которые непосредственно связаны с их определенными достижениями.

В качестве дополнения к основной заработной плате компания устанавливает разнообразные льготы для лучших работников. Это служит своего рода оценкой и признанием предприятием особо качественной работы сотрудника.

На сегодняшний день тарифная система оплаты труда состоит из тарифно-квалификационных справочников и тарифной сетки.

Тарифная ставка первого разряда определяется на основе минимальной заработной платы и служит основой для дальнейшей дифференциации оплаты труда по профессионально-квалификационным группам работников с использованием тарифной сетки.

ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» использует такие формы оплаты труда, как повременная заработная плата и премиальная оплата труда.

Повременная заработная плата определяется исходя из продолжительности времени работы без учета производительности труда.

Однако следует иметь в виду, что в этом случае работник получает зарплату не просто за свое присутствие на работе, от него ожидают определенную (нормальную для данной категории работников) выработку.

Вместе с повременной оплатой работникам выплачивается и дополнительное вознаграждение - премия. Условия премирования оговаривается, как правило, в трудовом договоре.

Итак, в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» доходы работников складываются из следующих частей:

- а) минимальная ставка, которая устанавливается в соответствии с тарифной системой оплаты труда (1-й разряд и тарифный коэффициент);
- б) базовая ставка, устанавливаемая исходя из квалификации работников на основе описания трудовых функций и состояния рынка труда.

В исследуемой организации функции по управлению персоналом возложены на менеджера.

Анализ подбора и расстановки персонала должен регламентироваться локальными документами. С этой целью был проведен анализ Устава, Учредительного договора, Трудовых договоров, Должностных инструкций, Правила внутреннего трудового распорядка, документов по охране труда компании.

В ходе анализа локальных документов, регламентирующих деятельность ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс», было выявлено, что в компании отсутствует положение о подборе и расстановке персонала.

В компании ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» стараются очень требовательно подходить к вопросу о подборе персонала. Все функции по подбору и расстановке кадров возложены на менеджера. Из-за того, что штат сотрудников небольшой, этот процесс очень важен, поскольку недостаточная квалификация у сотрудников видна намного лучше, нежели в крупных компаниях.

Для того чтобы выявить наиболее затратные операции в деятельности менеджера для определения потерь рабочего времени, необходимо рассмотреть баланс его рабочего времени (таблица 2.2)

Таблица 2.2 – Сводный баланс рабочего времени менеджера ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»

Наименование операции	Длительность, мин
Принятие смены от другого менеджера	15
Вход в систему	2
Оформление перевода сотрудника	45
Оформление табеля учета рабочего времени	47
Копирование документов	20
Оформление отпусков сотрудников	70
Учёт больничных листов	75
Заполнение чек-листов контроля смены	65
Работа с сотрудниками	63
Работа с жалобами Гостей	15
Служебный разговор	13
Разговор по телефону	10
Поиск документа для поставщиков	10
Обеденный перерыв	30
Отдых и личные надобности	10
Перезагрузка компьютера	5
Передача смены другому менеджеру	15
ИТОГО ПЕРЕРЫВОВ:	40
ВСЕГО ЗАТРАТ:	470

Проведя анализ затрат рабочего времени менеджера, можно сделать вывод, что большую часть времени он тратит на кадровую работу, а не на

ведение смены. Затраты на работу непроизводственного характера минимизированы. Из данного анализа следует, что в компании не хватает отдельного специалиста по персоналу, который будет заниматься непосредственно подбором и расстановкой сотрудников и кадровой работой в целом.

Подбор и расстановка кадров являются важными составляющими кадрового планирования на предприятии.

Подбор сотрудников заключается в создании необходимого уровня резерва кандидатов на все должности и специальности, а затем из него организация подбирает наиболее подходящих сотрудников.

Данный процесс в компании должен проводиться по всем специальностям и направлениям. Чтобы определить необходимый объем работы по набору, необходимо определиться с разницей между существующей рабочей силой и будущей потребностью в ней.

Ключевые задачи при подборе и расстановке кадров в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» представлены на рисунке 2.7.

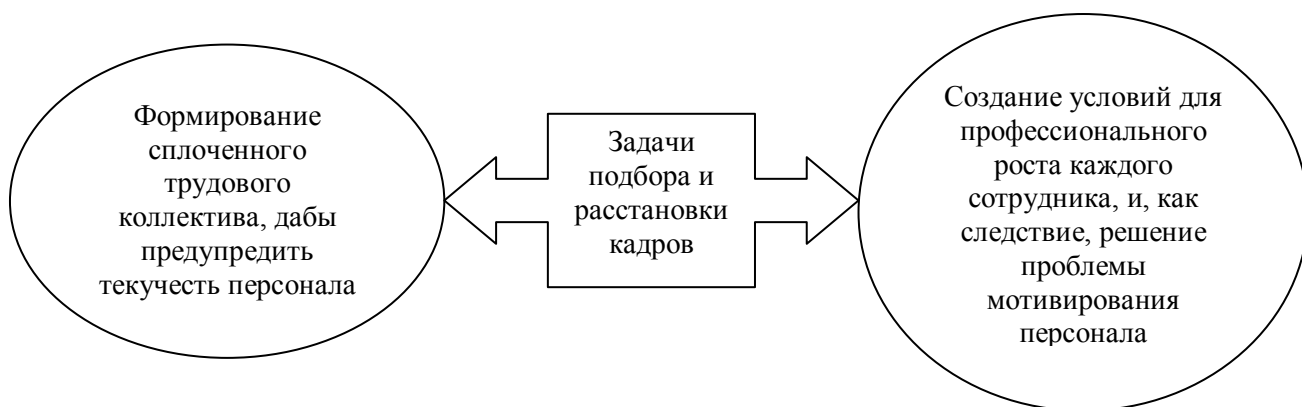


Рисунок 2.7 – Задачи при подборе и расстановке кадров в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»

Как правило, в компании для поиска новых сотрудников используются следующие способы:

1. Размещение объявлений о наборе сотрудников в Интернете, на телевидении, на информационных щитах;
2. Рекомендации знакомых.

Первый способ является основным при поиске кадров в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс». Достоинства и недостатки данного способа представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Достоинства и недостатки поиска сотрудников через Интернет, телевидение

Достоинства	Недостатки
Охват большой аудитории	Ложные резюме
Оперативность отклика претендентов	Необязательность кандидатов
Финансовая экономичность	

Подводя итог, можно сказать, что данный способ поиска кандидатов является минимально затратным и достаточно эффективным.

При втором способе сотрудники организации могут посодействовать в поиске достойного кандидата на вакантную должность – «привести» в компанию своих знакомых, чьи рабочие качества, по их мнению, являются соответствующими для профиля вакансии. Достоинства и недостатки данного способа рассмотрим в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Достоинства и недостатки поиска сотрудников по рекомендациям знакомых

Достоинства	Недостатки
Низкие издержки	Сотрудники организации не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте
Достижение совместимости кандидатов с организацией путем контакта с представителем компании	Необъективность в отношении потенциала близких людей

Итак, недостатки данного способа поиска сотрудников можно компенсировать путем проведения отбора на общих основаниях, в том числе, и для кандидата, которого рекомендовали работники компании, это позволит провести его адекватную оценку.

Отсутствие отдела кадров в компании ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» является большим препятствием для осуществления действий по работе с персоналом, в том числе подбор и расстановка кадров на предприятии.

Базовые требования, которые предъявляются к кандидатам, отражены на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Требования, предъявляемые к кандидатам в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»

В то же время, несомненно, у работников существуют и негативные черты характера, которые работодатель хотел бы минимизировать. К ним относятся:

1. Лживость;
2. Грубость;
3. Незаинтересованность в обучении;
4. Неисполнительность, невыполнение взятых на себя обязательств;
5. Чрезмерная конфликтность.

Но, к сожалению, в любой организации отсутствует четкая система, позволяющая выявить наличие тех или иных качеств кандидата. Вся ответственность за подбор новых сотрудников лежит на руководстве компании. Основной задачей на предварительном собеседовании является выявление психотипа человека на основе первого впечатления и правильно заданных вопросов.

Во время процедуры расстановки кадров в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» по конкретным позициям особое внимание уделяется профессиональной и психологической диагностике, позволяющей определить, насколько тот или иной сотрудник подходит на данное рабочее место. Кроме того, на этом этапе происходит оценка того, насколько новый работник вписывается в культуру компании, поддерживает ли ценности и нормы, которые являются основой организационных отношений.

При расстановке сотрудников по определенным позициям в ресторане учитываются личные предпочтения, характер неформальных отношений, поскольку негативный социально-психологический климат в коллективе создает большие сложности в работе и деятельности предприятия.

Далее рассмотрим систему многоступенчатого отбора кандидатов, практикующуюся в организации.

Первым этапом является собеседование. После анализа анкет кандидату назначается собеседование. Пример анкеты представлен в приложении А. Целью служит информирование об условиях работы и проведение первичного отбора. В процессе него отсеиваются кандидаты, которые очевидно не подходят компании.

Второй этап – это конкурсный отбор. Кандидатам предлагают выполнить ряд заданий, для того, чтобы проверить их коммуникативные навыки, умение воспринимать информацию и принимать решения самостоятельно. Те претенденты, которые успешно прошли конкурсный отбор, отправляются на третий этап – обучение.

Применение данной многоступенчатой системы отбора обеспечивает попадание в организацию только тех людей, чьи личные качества максимально соответствуют предлагаемой работе.

Первоначальная подготовка отобранных кандидатов осуществляется с помощью метода четырехступенчатого обучения:

Первая ступень – это подготовка. На данном этапе сотрудник предприятия, который владеет всеми необходимыми навыками для подготовки персонала, осуществляет знакомство с вновь прибывшими сотрудниками, оказывает на них благоприятное воздействие с помощью непринужденных разговоров, тем самым создает дружественную атмосферу.

Экскурсия является второй ступенью. На данном этапе менеджер знакомит обучающихся кандидатов с позициями в ресторане, организацией трудового процесса, помещениями и кратко объясняет, в чем состоит суть работы на каждом рабочем месте.

Третьей ступенью выступает теоретическое обучение. Он проводится непосредственно на рабочем месте, где тренер, закрепленный за кандидатом, рассказывает сущность трудового процесса. Обучающиеся так же получают всесторонние теоретические знания в сфере трудовой дисциплины, корпоративной этики, условий и охраны труда.

Практическое обучение – четвертая ступень, в рамках которой обучающиеся сотрудники получают навыки практической работы на той или иной позиции в ресторане. Тренер на личном примере показывает и объясняет основные трудовые операции, а после этого стажеры пробуют работать самостоятельно. В процессе обучения тренер дает обратную связь, указывает на ошибки обучающихся, подробно объясняет причину возникновения и способы их устранения.

В ходе анализа организационно-экономической деятельности компании, действующей системы управления персоналом и оценки подбора и расстановки кадров в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» в г. Тольятти выявлены следующие проблемы:

- 1) Отсутствует Положение о подборе и расстановке персонала;
- 2) Повышение текучести кадров;
- 3) Отсутствие специалиста по работе с персоналом.

Так же следует отметить, что среднегодовая заработная плата с каждым годом уменьшается. В 2015 году она снизилась на 4,96%, а в 2016 – на 2,4%. Но производительность труда, наоборот, увеличивается. В 2015 году – на 104,67%, в 2016 году увеличилась на 115,29%. Компанию с каждым годом покидает все больше и больше сотрудников. Текучесть персонала в 2015 году составила 4,34%, а в 2016 году – 6,48%.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала

3.1. Мероприятия, направленные на совершенствование процесса подбора и расстановки персонала

В ходе проведенного анализа были выявлены проблемы в процессе подбора и расстановки персонала, обоснование которых подробно рассмотрено во 2 главе.

Представим в таблице 3.1 описание проблем, их обоснование и мероприятия по их устранению.

Таблица 3.1 – Проблемы, обоснование и мероприятия по их устранению

Проблемы	Обоснование	Мероприятия по устранению проблем
Отсутствует Положение о подборе и расстановке персонала	Анализ локальных документов ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»	Разработать Положение о подборе и расстановке персонала
Повышение текучести кадров	Анализ организационно-экономических показателей	Обучить тренеров
Отсутствие специалиста по работе с персоналом	Численность персонала более ста человек	Нанять специалиста по работе персоналом

На основе анализа организационно-экономических показателей, представленных в таблице 2.1. второй главы данной работы можно заметить, что с каждым годом повышается текучесть кадров.

Согласно анонимному вопросу (приложение Б), который предлагается заполнить каждому увольняющемуся сотруднику, можно заметить, что причиной увольнения, в основном, является плохая система обучения.

Данные представлены на рисунке 3.1.

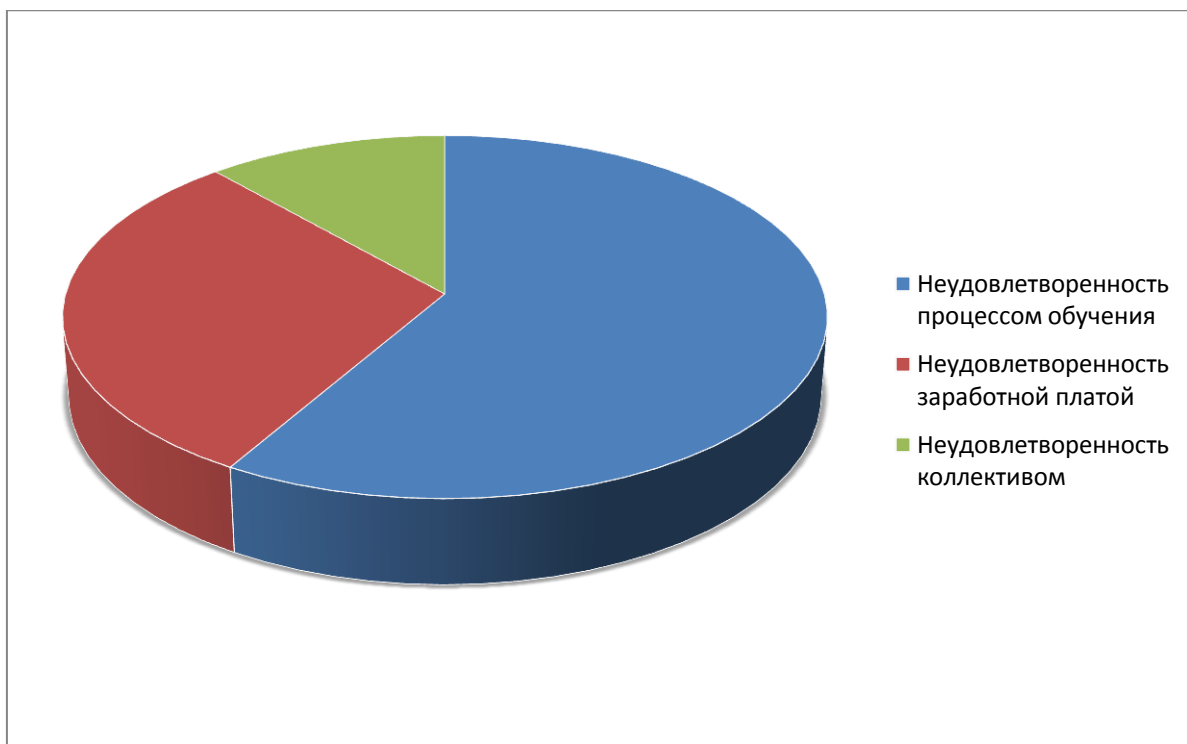


Рисунок 3.1 – Причины текучести кадров

Так же, поскольку численность персонала более ста человек, организации необходим один специалист по работе с кадрами. А в организации кадровой работой занимается менеджер.

Возможной причиной данных проблем является отсутствие четкой системы подбора и расстановки персонала.

Для решения выявленных проблем и устранения их причин, рекомендуется разработать и внедрить следующие мероприятия:

- 1) Разработать положение о подборе и расстановке персонала, что позволит эффективно подбирать и расставлять персонал.
- 2) Обучить тренеров, для того чтобы они могли более детально проводить обучение для новых сотрудников и адаптировать их к предлагаемой работе.
- 3) Нанять специалиста по работе с кадрами, который будет непосредственно заниматься поиском, отбором и расстановкой персонала.

Это облегчит работу менеджеров ресторана, они будут заниматься своими непосредственными обязанностями в той или иной области, а также процесс подбора будет проводиться квалифицированным специалистом.

Далее рассмотрим более подробно каждое предложенное мероприятие.

Для оптимизации процесса подбора и расстановки кадров предлагается нанять специалиста по управлению персоналом. Данный шаг позволит перераспределить функции между менеджерами ресторана и разгрузить их, поскольку они тратят время на работу с персоналом в ущерб своим основным обязанностям, как показал анализ рабочего времени, представленный во второй главе, в таблице 2.2.

Таким образом, с появлением дополнительного специалиста по управлению персоналом появится возможность уделить особое внимание процессу подбора и расстановки кадров.

Для более наглядного представления, рассмотрим основные обязанности нового специалиста по управлению персоналом (рисунок 3.2).

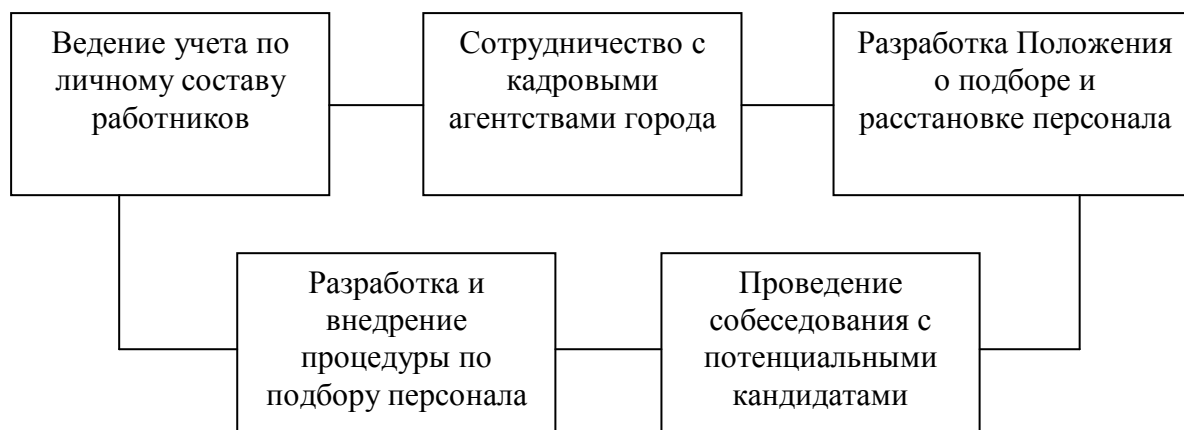


Рисунок 3.2 – Функциональные обязанности нового специалиста по управлению персоналом

На рисунке 3.2 можно увидеть, что функциональные обязанности потенциального специалиста по управлению персоналом будут направлены на оптимизацию процесса подбора и расстановки кадров.

Помимо простого учета личного состава сотрудников, добавятся важные функции, которые отсутствовали у менеджеров ресторана. Рассмотрим более подробно каждую функцию.

Собеседование при приеме на работу имеет огромное значение в процессе подбора кадров. Суть этой процедуры заключается в отборе подходящих для работы людей, на основе непредвзятых общепринятых критериев в организации.

На рисунке 3.3 показаны основные цели собеседования.

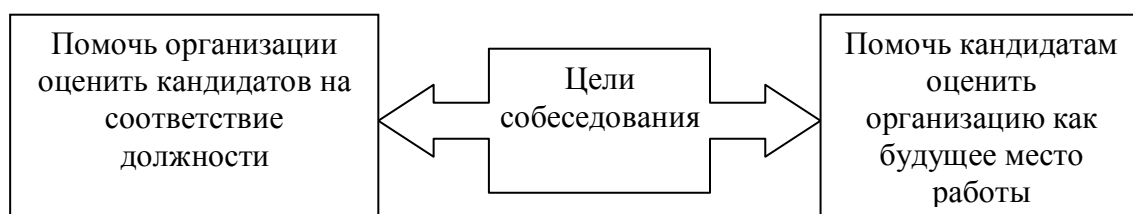


Рисунок 3.3 – Основные цели проведения собеседования в организации

Итак, проведение собеседования грамотным и опытным специалистом по управлению персоналом позволит улучшить процедуру подбора и расстановки кадров, выявить все личностные характеристики потенциального работника и оценить, в какой степени тот или иной кандидат подходит для работы.

Разработка положения о подборе и расстановке персонала является одним из предложенных мероприятий, а так же обязанностью нового специалиста.

В этом положении будет отражена общая схема подбора и расстановки персонала, в которой будут указаны этапы подбора, их содержание, документы, ответственные исполнители и, конечно, сроки исполнения.

Примерную структуру можно увидеть на рисунке 3.4.

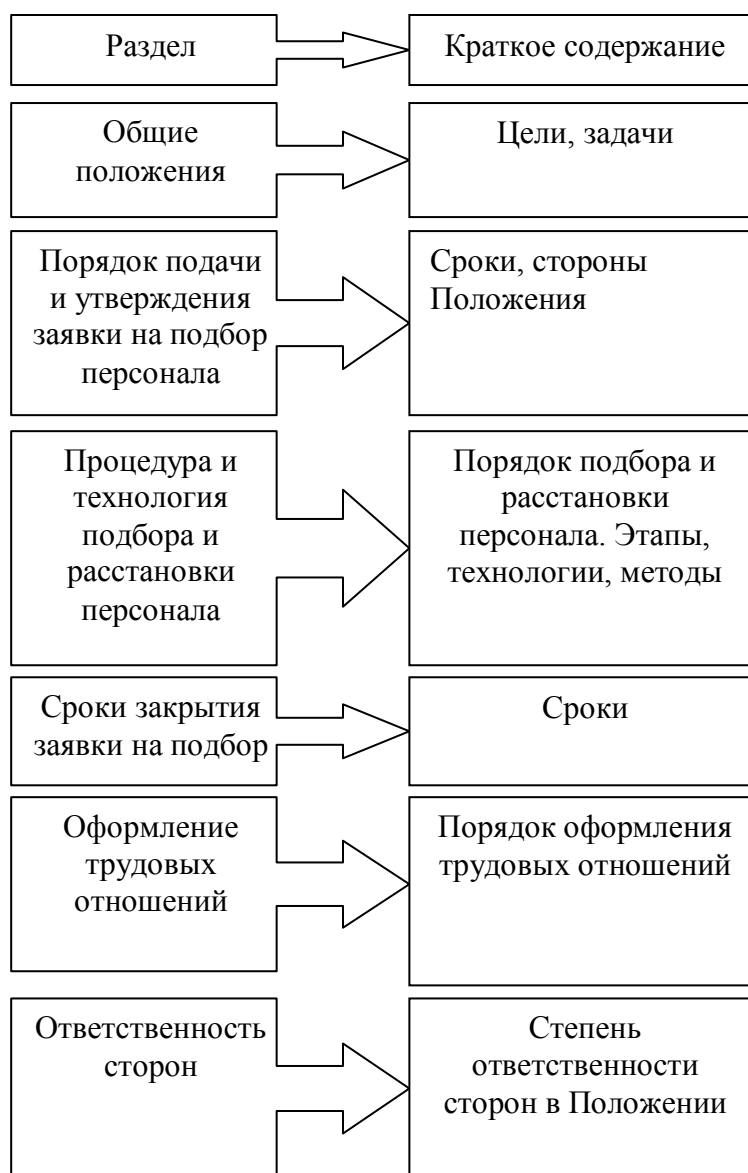


Рисунок 3.4 – Структура Положения о подборе и расстановке персонала

Для подбора персонала в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» предлагается не отходить от многоступенчатого подхода, описанного во второй главе данной работы.

Для повышения эффективности процедуры подбора и расстановки кадров разработан алгоритм, который представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Алгоритм подбора и расстановки персонала

№ п/п	Сущность этапа подбора и расстановки персонала компании	Документы	Исполнитель	Сроки исполнения
1	На каждую вакантную должность необходимо составить заявку на подбор персонала, включающую в себя наименование должности, заработную плату, требования;	Заявка на подбор персонала	Директор, специалист по кадрам	первые 2-3 дня с момента освобождения вакансии
2	Оценка внешних и внутренних источников подбора персонала, написание объявления о появлении вакантной должности.	Объявления на сайтах по поиску работы, заявка в кадровое агентство	Специалист по кадрам	Объявление должно быть составлено в течение 3-х дней с того момента, когда была подана заявка на подбор персонала
3	Проведение оценки резюме, которые поступают в организацию, отбор претендентов, которые наиболее подходят по критериям	Резюме	Специалист по кадрам	В зависимости от срочности и быстроты закрытия вакансии
4	Проведение собеседования	Заявка на подбор персонала, анкета и резюме	Специалист по кадрам	
5	Собеседование с руководителем	Анкета и резюме	Директор, заместитель директора	
6	Проведение психологических тестирований, решение профессиональных задач	Бланки для проведения тестирования	Специалист по кадрам	2-3 дня
7	Принятие решения о приеме на работу самого подходящего кандидата	Приказ о приеме на работу	Директор, заместитель директора	2-3 дня
8	Получение медицинского заключения работника, заключение с ним трудового договора.	Медицинское заключение, Трудовой договор	Специалист по кадрам	Не больше двух недель

Еще одним мероприятием, позволяющим устранить проблему подбора и расстановки персонала, связанную с текучестью, является обучение тренеров. Это необходимо для того, чтобы один тренер был занят

непосредственно одним-двумя стажерами, что позволит сосредоточить внимание на процессе обучения, сформировать положительное впечатление о работе у кандидатов. Благодаря этому снизится текучесть кадров. Организация планирует обучить еще 5 тренеров. Сущность обучения состоит в прохождении теоретического курса в корпоративной электронной системе, а так же закрепление знаний на практике под наблюдением менеджера. Обучение, как правило, проводится непосредственно на рабочем месте.

3.2. Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий по совершенствованию процесса подбора и расстановки персонала

В пункте 3.1 нами были предложены мероприятия по решению выявленных проблем в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» в г. Тольятти. Проведем расчет эффективности каждого мероприятия и представим результаты в табличной форме.

Так как разработка Положения о подборе и расстановке персонала входит в функциональные обязанности нового специалиста по кадрам, рассчитаем экономическую эффективность от найма данного сотрудника.

Предполагаемые затраты данных мероприятий:

Среднегодовая заработная плата специалиста по кадрам = 336 тыс. руб.

Так как мы найдем данного сотрудника во второй половине 2017 года, то в 2017 году его заработная плата составит 168 тыс. руб.

Далее найдем тенденцию роста выручки.

Для расчета будем использовать следующую формулу (3.1):

$$g = \frac{V_b}{V_{b-1}} - 1 * 100\% ,$$

где g – тенденция роста выручки, %;

V_b – выручка в базисном году, тыс. руб.;

$V_{(b-1)}$ – выручка предыдущего года, тыс. руб.

$$1. g = V_{2015} / V_{2014} * 100\% = 152690 / 152219 * 100\% = 100,31\%$$

$$2. g = V_{2016} / V_{2015} * 100\% = 165329 / 152690 * 100\% = 108,28\%$$

При расчете тенденции роста выручки заметно, что она увеличилась на 7,97%. Это значит, что в 2017 и 2018 годах она тоже возрастет на 7-8%.

В итоге, если выручка за 2017 и 2018 годы увеличится на 8%, то составит 116,28% и 124,28% соответственно.

Рассчитаем прогноз выручки на 2017 и 2018 годы (3.2):

$$V_{п} = V_{б} * g ,$$

где $V_{п}$ – Плановая выручка, тыс. руб.;

$V_{б}$ – Выручка в базисном году, тыс. руб.;

g – тенденция роста выручки, %

$$V_{п\ 2017} = V_{2016} * 1,16 = 165329 * 1,16 = 191781,64.$$

$$V_{п\ 2018} = V_{п\ 2017} * 1,24 = 191781,64 * 1,24 = 237809,23.$$

План дополнительного объема выручки от предложенных мероприятий составит 6%.

Теперь найдем дополнительный объем выручки от предложенных мероприятий в денежных единицах:

Если учесть то, что мероприятия мы проведем в 2017 году, то экономический эффект мы получим только в 2018 году. Рассчитаем дополнительный объем выручки (3.3):

$$O_{в} = V_{пр} * V_{в} ,$$

где $O_{в}$ – дополнительный объем выручки, тыс. руб.;

$V_{пр}$ – прогнозируемая выручка, тыс.руб.;

$V_{в}$ – дополнительный объем выручки, %.

$$O_{в} = V_{п\ 2018} * 0,06 = 237809,23 * 0,06 = 14264,55.$$

Зная данные показатели, мы можем рассчитать экономическую эффективность ($\text{Э}_{\text{эф}}$) (3.4):

$$\text{Ээф} = V_{\text{в}} - \text{З} ,$$

где Ээф – экономический эффект, тыс. руб.;

$V_{\text{в}}$ – дополнительный объем выручки, тыс. руб.;

З – сумма затрат, тыс. руб.

$$\text{Ээф} = 14264,55 - 504 = 13760,55$$

Экономическая эффективность данного мероприятия высчитывается по формуле 3.5.:

$$\text{Э} = V_{\text{в}} : \text{З}$$

$$\text{Э} = 14264,55 / 504 = 28,3\%$$

Эффективность от предложенных мероприятий представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Экономическая эффективность от предложенных мероприятий

Показатели	Значение
Прогнозируемая выручка за 2018 год, тыс. руб.	237809,23
Планируемый дополнительный объем выручки от предложенных мероприятий, %	6
Планируемый дополнительный объем выручки от предложенных мероприятий, тыс. руб.	14264,55
Выручка 2018 года с учетом дополнительного объема выручки от предложенных мероприятий, тыс. руб.	252073,78
Экономический эффект от предложенных мероприятий, тыс. руб.	13760,55
Экономическая эффективность, %	28,3%

Данные таблицы 3.3 показывают, что экономический эффект от предложенных мероприятий составит 13760,55 тыс. руб.

Далее рассчитаем эффективность обучения тренеров.

Планируемое количество сотрудников, которых необходимо обучить на позицию тренер ресторана – 5 человек.

Длительность курса обучения – 80 часов.

Стоимость обучения одного сотрудника – 11200 руб.

Заработная плата сотрудника во время обучения – 18000 руб.

Формула расчета общей стоимости обучения (3.6):

$$S = hn + rn ,$$

где S – Стоимость обучения;

h – Стоимость обучения одного сотрудника;

r – Заработная плата сотрудника во время обучения;

n – Количество сотрудников, которых необходимо обучить.

Следовательно, общие затраты на обучение пяти сотрудников на позицию тренер ресторана составляют:

$$S = 11200 * 5 + 18000 * 5 = 146000 \text{ руб.}$$

Тренер будет заниматься обучением новых сотрудников на определенные позиции в ресторане, оказывать помощь в адаптации в коллективе. Прием на работу нового сотрудника обходится компании примерно в 25% от его заработной платы. В 2015 году предприятие покинуло 5 человек, текучесть кадров при этом составила 4,34%. Среднемесячная заработная плата работников за этот период составила примерно 15500 рублей. Тогда в этом случае можно говорить о том, что на замещение уволившихся сотрудников в 2015 году в ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» было потрачено (3.7):

$$F = ЗП * Зпр * n ,$$

где F – сумма, потраченная на замещение уволившихся сотрудников, руб.;

$ЗП$ – среднемесячная заработная плата работника, руб.;

$Зпр$ - затраты на прием нового сотрудника, %;

n – количество сотрудников, покинувших организацию, чел.

$$F = 15500 * 0,25 * 5 = 19375.$$

В 2016 году из компании уволилось 7 человек, текучесть персонала равна 6,48%. На замещение уволившихся работников в 2016 компания потратила:

$$F = 15500 * 0,25 * 7 = 27125.$$

В 2017 году планируется снизить текучесть персонала до 2%, то есть численность работников, которые увольняются, должна составлять 2-3 человека в год.

Значит планируемые затраты на замещение составляют:

$$F = 15500 * 0,25 * 3 = 11625.$$

Вследствие того, что каждый обученный тренер сможет индивидуально, а не массово подходить к обучению новых сотрудников, стажеры будут заинтересованы в обучении, у них появится чувство уверенности в том, что они нужны этой компании. А значит, они не захотят увольняться по причине некачественного обучения.

Если взять за основу прогноз по выручке на 2018 год, а это 237809,23 тыс. руб., то каждый человек принесет компании 2201,94 тыс. руб. за год.

Организация планирует нанять еще минимум 7 человек, то есть они принесут еще 15413,56 тыс. руб.

Далее посчитаем, сколько потребуется денег на найм 7 сотрудников:

$$F = 15500 * 0,25 * 7 = 27125.$$

Итого общие затраты данного мероприятия составляют:

$$27125 + 146000 = 173125 \text{ рублей.}$$

Экономический эффект от внедрения данного мероприятия составит (3.8):

$$\text{Ээф} = \text{Пр} - \text{З} ,$$

где Ээф = экономический эффект от предложенных мероприятий, руб.

Пр – прибыль, тыс. руб.;

З – сумма затрат, руб.

$$\text{Ээф} = 15413,56 - 173125 = 15240435.$$

Экономическая эффективность составит:

$$\text{Э} = \text{Пр} : \text{З}$$

$$\text{Э} = 15413,56 / 173125 = 89\%$$

Таким образом, общий экономический эффект от предложенных мероприятий составит 29000985 рублей. Экономическая эффективность от найма специалиста по кадрам составит 28,3%, а от обучения 5 тренеров 89%. Можно сделать вывод о том, что данные мероприятия эффективны и принесут прибыль компании.

Социальная эффективность находит свое отражение, во-первых, в возможности достижения позитивных изменений в организации, во-вторых, в возможности избегания и недопущения негативных изменений с точки зрения деятельности сотрудников. Очень важно достичь удовлетворенности сотрудников работой, творческой активности, для того, чтобы повысить качество трудовой деятельности.

В большинстве случаев социальные последствия, которые носят позитивный характер, оцениваются даже за пределами организации. К ним можно отнести такие последствия как:

1. Формирование благоприятного имиджа компании;
2. Обеспечение стабильной занятости за счет повышения приверженности персонала;
3. Повышение качества и безопасности продукции для покупателей вследствие улучшения качества трудовой деятельности.

Социальные результаты, которые могут быть достигнуты компанией при регулярном повышении социальной эффективности труда сотрудников, выражаются в следующих аспектах:

- a) Благоприятный социально-психологический климат в организации;
- b) Реализация потенциала сотрудников в соответствии с целями компании;
- c) Своевременное выявление проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;

d) Высокая заинтересованность в результатах трудовой деятельности и т.д.

Таким образом, можно сказать, что экономическая и социальная эффективность неразрывно связаны между собой, так как результатов трудовой деятельности не достичь без правильной ее организации. А главным ресурсом является персонал. Экономические показатели являются конечными результатами работы персонала этой компании. А социальная эффективность характеризует степень использования потенциала сотрудника, его возможностей и выражается в социальных результатах управленческой деятельности. Использовать главный ресурс компании, а именно – персонал, нужно при максимальном удовлетворении его потребностей, связывая их с целями предприятия, поскольку без учета этих аспектов деятельность компании не будет эффективна.

Заключение

По результатам проведенного в бакалаврской работе исследования можно сделать следующие выводы.

Подбор и расстановка персонала является одной из ключевых функций управления кадрами, которую выполняет руководящий состав компании. Подбор сопровождается расстановкой персонала, исходя из их деловых качеств. От качества подбора и расстановки кадров, как в системе производства, так и в управленческой системе, зависит эффективность работы всего предприятия.

В процессе теоретического анализа были рассмотрены основные цели, этапы, принципы и алгоритм подбора и расстановки персонала, а так же направления по оптимизации данного процесса.

В бакалаврской работе была достигнута цель, которая включает в себя выявление особенностей системы подбора и расстановки кадров компании.

В качестве объекта исследования была выбрана организация ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс». Это предприятия быстрого обслуживания, специализирующиеся на производстве разнообразных блюд из курицы, приготовленных во фритюрном масле. Основные услуги, которые предоставляет компания - это приготовление и подача блюд и кулинарных изделий из полуфабрикатов высокой степени готовности. ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс» - динамично развивающаяся компания, которая использует передовые технологии. Этот факт подтверждают результаты хозяйственной деятельности за 2014 – 2016 года и их экономический анализ. На протяжении всего исследуемого периода увеличивается выручка. Это обусловлено увеличением объема производства и повышением цен на продукцию компании. На протяжении всего исследуемого периода наблюдается снижение стоимости основных средств из-за увеличения амортизационных отчислений.

В целом, по результатам анализа были выявлены следующие проблемы: отсутствие Положения о подборе и расстановке персонала, повышение текучести кадров, отсутствие специалиста по работе с персоналом.

Для решения данных проблем были предложены следующие мероприятия:

1. Разработать положение о подборе и расстановке персонала, что позволит эффективно подбирать и расставлять персонал.

2. Обучить тренеров, для того чтобы они могли более детально проводить обучение для новых сотрудников и адаптировать их к предлагаемой работе.

3. Нанять специалиста по работе с кадрами, который будет непосредственно заниматься поиском, отбором и расстановкой персонала.

Проведенные расчеты показали, что экономическая эффективность от предложенных мероприятий составит 29000985 рублей. Это говорит о том, что данные мероприятия являются экономически выгодными для ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс».

Список используемой литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: по сост. на 30 дек. 2016 г. - М. : Проспект, 2016. 207 с.
2. Азрилиян А.Н Большой экономический словарь / А.Н. Азрилиян. - М.: Институт новой экономики, 2012. 1472 с.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом, Учебник / Д.А. Аширов. - М. : Проспект, 2013. 432 с.
4. Бизнес. Толковый словарь / С. Уильямс [и др.]. — М.: "ИНФРА-М", Изд-во "Весь Мир". 2012. 250 с.
5. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка / И.В. Бизюкова. – М. : Экономика, 2013. 150 с.
6. Валиуллина Н.Р. Библиотека: найм персонала: научно-практическое пособие. – М. : Либерей-Бибинформ, 2013. 128 с.
7. Дружинин Н.Е. Словарь по профориентации и психологической поддержке. — М. : ИНФРА-М, 2013.135 с.
8. Дмитриев Д.В. Толковый словарь русского языка Дмитриева / Д.В. Дмитриев. – М. : Астрель: АСТ, 2013.1578 с.
9. Дорошева М.В. Нужны ли Вам такие сотрудники? / М.В. Дорошева – М. : ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2014. 48 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 2003. 303 с.
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом, Учебник / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2014. 184 с.
12. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул. - М. : Вершина, 2013. 56 с.
13. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. / М.И. Магура. - М. : ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. 368 с.
14. Муленко А. Критерии подбора и разработка, Справочник по управлению персоналом / А. Муленко, А. Козырев. М. : Экзамен, 2013. 92 с.

15. Орлова Л. Искусство подбора персонала. Как оценить правильно человека за час / Л. Орлова. – М. : Харвест, 2013. 85 с.
16. Официальный сайт KFC [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kfc.ru/> (дата обращения 16.03.2017)
17. Пер. с англ. К.С. Ткаченко Психология. А-Я. Словарь-справочник / К.С. Ткаченко. — М. : ФАИР-ПРЕСС, 2014. 448 с.
18. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием) / А.А. Раздорожный. - М. : Экзамен, 2013. 637 с.
19. Райтер Г.Р. В лабиринтах современного управления / Г.Р. Райтер - М. : Экономика, 2014. 155 с.
20. Ребусов Г. Персональный менеджмент / Г. Ребусов. – М. : Экзамен, 2014. 208 с.
21. Слинков В.Н. Персонал и его менеджмент / В.Н. Слинков. – М. : КНТ, 2013. 250 с.
22. Ткаченко В.В. Корпоративное обучение сотрудников / В.В. Ткаченко. – М. : Экономика, 2014. 153 с.
23. Уфимов Ю.Г. Теория организации / Ю.Г. Уфимов. – М. : Экзамен, 2015. 168 с.
24. Федосеев В.Н. Управление персоналом организации / В.Н. Федосеев, С.Н. Капустин - М. : Экзамен, 2014. 368 с.
25. Шпаргалки. Управление персоналом / Л.С. Доскова [и др.]. – М. : Изд-во Эксмо, 2013. 31 с.
26. Шевчук Д.А. Управление персоналом / Д.А. Шевчук. – М. : Астрель: АСТ, 2014. 302 с.
27. Долматова И.А. Отбор персонала на предприятии общественного питания как один из элементов его конкурентоспособности [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moluch.ru/archive/99/22281/> (дата обращения 1.02.2017)

28. Дорощук Н. Современные методы оценки и отбора персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://www.businessman.in.ua.ru/> (дата обращения: 7.12.2016)

29. Романчук С.Н. Определение источников и методов поиска и подбора персонала [Электронный ресурс]. URL: <http://www.treko.ru/> (дата обращения 7.12.2016).

30. Drucker on Asia. A Dialogue Between Peter Drucker and Isao Nakauchi. Oxford, 2013. 10 p.

31. Fukuyama F. Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity. – N.Y., 2015. 26 p.

32. Mary Ann Archer and Barbare Lee. Canada Housing and Mortgage Sourmounts Platesuing// Personnel Journal. 1990. 142 p.



Анкета кандидата на работу
Employee Application Form

Фамилия, Имя, Отчество _____

Full name

Изменяли ли Вы фамилию/имя/ отчество, если «да» укажите прежнюю _____

Дата рождения _____

Date of birth

Место рождения (область, район, населенный пункт) _____

Place of birth _____

Родной язык _____

Пол:

Native language _____

Sex: _____

Гражданство: Российская Федерация иное (укажите) _____

Citizenship *Russia* *other (indicate)*

Ваш идентификационный номер налогоплательщика ИНН(если есть)

Your identification number of taxpayer

Номер Вашего страхового свидетельства- гос. пенсионного страхования(если есть) _____

Number of Your insurance certificate

Ваш паспорт: Российский _____

иной (укажите) _____

Passport *Russian*

other (indicate)

Серия паспорта _____ № _____

выдан когда _____

Series of passport

issued

Кем выдан _____

Militia department

Есть ли у Вас трудовая книжка? _____

Do you have an employed registration book?

Наличия приписного свидетельства/военного билета? _____

Military registration card

Адрес прописки(с указанием индекса) _____

Registered address _____

Адрес регистрации с указанием индекса(для
иностранцев) _____

Укажите учреждение, выдавшее свидетельство о регистрации

Контактный телефон _____

Home telephone

Образование: ____ начальное ____ среднее ____ начальное профессиональное

Education elementary secondary elementary vocational

____ среднее профессиональное ____ неполное высшее ____ высшее

secondary vocational incomplete high high

Какое учебное заведение Вы окончили?

What educational institution did you graduate from?

Дата поступления _____ Дата окончания _____

Entrance date

Date of completion

Профессия _____

Profession

Форма образования: ____ дневная ____ вечерняя ____ заочная

The form of formation day evening by correspondents

Учитесь ли Вы в настоящее время?

Если учитесь, укажите полное название учебного заведения и курс:

Знание иностранных языков: (укажите каких) _____

Foreign languages (indicate)

Степень владения: ____ читаю и перевожу со словарём ____ читаю и могу
объясниться

I can read and translate using dictionaries *I can read and speak*

____ владею свободно ____ носитель языка

Fluently *native speaker*

Имеете ли Вы навык работы на компьютере? (если «да» укажите программы)

Ваше последнее место работы: Название организации _____

Город _____ начало работы _____ дата

увольнения _____

Должность _____ причина увольнения

Ф.И.О. и телефоны лиц, которые могут дать Вам рекомендацию

Награждались ли Вы государственными

наградами? _____

Если «да», то какими именно?

Ваше семейное положение _____

Ваши близкие родственники (муж/жена, родители, братья, сестры)

Степень родства	Фамилия Имя Отчество	Место работы	Должность	Адрес проживания

Есть ли у вас дети? _____ Если «ДА» то укажите:

Сын/дочь	Фамилия	Имя	Отчество	Дата рождения	Учебное заведение с указанием формы обучения

Привлекались ли Вы к административной или уголовной ответственности? _____

Если «Да», то когда (укажите дату) _____

И за что (укажите статью УК РФ или КОАП РФ) _____

Принимаете ли Вы наркотические средства и психотропные
вещества? _____

Если «Да», то когда (укажите период) _____

И какие _____

Можете ли Вы работать ненормированный рабочий день? _____

Работали ли Вы ранее в нашей Компании? _____

Как вы узнали о вакансии? _____

Ваша зарплата в настоящий момент: _____

Укажите зарплату, которая бы Вас удовлетворяла: _____

Обязуюсь сообщать в отдел кадрового администрирования обо всех изменениях информации предоставленных в этой анкете в течение 7 рабочих дней с даты изменения информации или получения новых документов.

Дата заполнения _____ Ваша подпись _____

Настоящим даю согласие на проверку представленной мною информации.

Дата заполнения _____ Ваша подпись _____

В соответствии с п.11 ст.81 Трудового кодекса РФ Трудовой договор, может быть, расторгнут Работодателем в случае представления работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора.



Вопросник при увольнении

Ваш возраст _____

Ваш пол _____

Причина увольнения _____

Помогите нам стать лучше!

Укажите, пожалуйста, сильные и слабые стороны нашей работы _____

Департаменты центрального московского офиса ООО «Ям! Ресторантс Интернэшнл Раша Си Ай Эс»:

- Финансовый департамент. На него возлагается учет материальных ценностей и финансов, ведение баланса фирмы;
- Юридический департамент занимается обеспечением соблюдения распоряжений законодательных актов в организации и защита интересов компании, учетом локальных документов, утверждаемых в компании;
- Департамент по поддержке операционной деятельности обеспечивает планирование и контроль операционной деятельности предприятия, занимается составлением, утверждением и контролем бюджетов компании;
- Департамент по франчайзингу занимается развитием продаж и привлечением к сотрудничеству новых партнеров, организацией открытия новых ресторанов;
- Департамент по технологиям и инновациям анализирует элементы системы предприятия, выявляет узкие места, тормозящие развитие, ищет, исследует и внедряет новые методы работы, постоянно контролирует стратегию, цели и развитие предприятия;
- Департамент по информационным технологиям развивает, внедряет, сопровождает и обеспечивает работоспособность вычислительной техники и информационных технологий компании, организывает безопасный обмен информацией между организациями;
- Департамент маркетинга. На него возложена задача разработки и планирования маркетинговых программ, анализ продаж, проведение маркетинговых исследований и т.д.;

- Департамент закупок и логистики управляет поставками и запасами сырья, расходными материалами, комплектующими, занимается мониторингом ассортимента продукции, качества сервисного обслуживания и взаимодействия с партнерами;
- Департамент технической поддержки осуществляет поддержку, обучение и консультирование сотрудников организации по вопросам, которые касаются компьютеров и программного обеспечения, обеспечивает оперативную помощь работникам по устранению неисправностей, выполняет работы по установке и настройке программ и программных средств, которые утверждены политикой компании.