

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

**Управление деловой карьерой персонала в организации общественного
питания**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О. В. Кружкова
(подпись)
«__» _____ 201__ г.

Исполнитель:
Шайдурова Вероника
Александровна
студент группы Б 41 - Z, 4 курса
заочного отделения,
направление «38.03.03 –
Управление персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер

_____ Е.Н.Панова
(подпись)
«__» _____ 201__ г.

Научный руководитель:
Девятовская Ирина Владимировна,
канд. психол. наук, доц. кафедры
философии и акмеологии

(подпись)

Екатеринбург 2017

3. календарный график работы над ВКР

№ п/п	Содержание работы	Дата	Подпись
1.	Выбор темы, подбор научной литературы и представление ее списка науч. рук., определение характера ВКР апрель предвыпускного года	25.04.2016	
2.	Написание и представление оглавления и введения ВКР - май-июнь	10.05.2016	
3.	Написание и представление 1 главы ВКР - сентябрь-октябрь	19.09.2016	
4.	Доработка 1 главы с учетом замечаний и написание выводов по главе - ноябрь	14.11.2016	
5.	Написание и представление 2 главы – декабрь-январь	09.01.2017	
6.	Доработка 2 главы с учетом замечаний и написание выводов по главе. Написание заключения - февраль	13.02.2017	
7.	Завершение ВКР в черновом варианте и сдача на проверку науч. рук. - март	24.03.2017	
8.	Представление ВКР для отзыва науч. рук. (за 5-10 дней до предварительной защиты) - март	31.03.2017	
9.	Предварительная защита ВКР - апрель	17.04.2017	
10.	Доработка текста ВКР с учетом рекомендаций комиссии по предварительной защите - апрель	28.04.2017	
11.	Прохождение нормоконтроля (за 4-6 недель до защиты) - май	25.05.2017	
12.	Представление текста ВКР в дирекцию (электронный вариант на CD-диске в одном документе и печатный вариант - в папке) (за 2 недели до защиты) - май	31.05.2017	
13.	Подготовка защитного слова (5-7 мин.) и мультимедийного сопровождения (10-15 слайдов), согласование его с науч. рук. - май	31.05.2017	
14.	Защита ВКР - июнь	22.05.2017	

Научный руководитель: _____

подпись

И. О. Фамилия

« ____ » _____ 201__ г.

Задание принял студент: _____

подпись

И. О. Фамилия

« ____ » _____ 201__ г.

Оглавление

Введение	5
Глава 1. Изучение управления деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз»	9
1.1. Анализ деятельности организации ООО «Бриз»	9
1.2. Анализ системы управления персоналом в организации ООО «Бриз»	20
1.3. Теоретически обоснованный анализ управления деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз»	28
Выводы по главе 1	33
Глава 2. Разработка мероприятий по управлению деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз»	36
2.1. План мероприятий по управлению деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз»	35
2.2. Разработка нормативно – правового обеспечения мероприятий по управлению деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз»	41
2.3. Прогнозирование социально – экономической эффективности мероприятий по управлению деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз»	46
Выводы по главе 2	50
Заключение	53
Список использованных источников.....	57
Глоссарий	62
Приложение 1.....	66
Приложение 2.....	69
Приложение 3	71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы исследования определяется высокой социальной и экономической значимостью проблемы анализа и управления деловой карьерой персонала в организациях общественного питания на современном этапе развития России. Благодаря конкуренции, увеличения роли человеческого фактора успешность управления организацией напрямую зависит от эффективности процессов формирования, использования и развития ее руководящих кадров. Это подтверждается опытом преуспевающих зарубежных корпораций, которые давно смогли осознать важность того, как и кто продвигается в структуре иерархии организации и то, кто и как распоряжается ресурсами организации, а также кто и как уделяет большое внимание формированию деловой карьеры персонала организации.

В кадровой политике управленческие решения о распределении персонала по характеризующим возможностям являются ключевыми и предполагают планирование и развитие деловой карьеры каждого работника. Кадровая служба должна уделять постоянное внимание развитию профессионального мастерства своих работников, продвижению кадров по иерархической лестнице (горизонтальное и вертикальному продвижению) и их закреплению на рабочих местах.

По мере изменения производственной деятельности предприятия и его организационной структуры, изменяется качество и состав персонала. Поэтому все работники, в особенности отдел по кадрам (менеджеры), должны в первую очередь сами и заботиться о собственном продвижении по служебной лестнице. Поскольку они больше других заинтересованы в достижении основных целей своей деловой карьеры, включая основные способы, которые ведут непосредственно к этим целям.

Планирование карьеры и продвижение персонала должны строиться на совместном участии работников и руководителей в организации, процесс

непрерывного развития, участия и перемещения кадров на более высокие должности.

Вопросы управления деловой карьеры работников в организации широко освещены в научных публикациях таких авторов как Д.А. Аширов, А.П. Егоршин, В.В. Кафидов, А.Я. Кибанов, Е. В. Киселева, Е.В. Маслов. Теоретическую базу исследования составили теории и положения управления, труды отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, социологии и психологии карьеры, а также в области экономики труда.

Тема «Управление деловой карьеры персонала в организации общественного питания» актуальна для организации ООО «Бриз», поскольку планирование деловой карьеры не ведется, отсутствует современная система планирования деловой карьеры работника, отсутствуют регламентирующие документы в управлении карьерой, что влечет за собой возникновение серьезных проблем, сказывающихся на функционировании всей организации. Отсутствие службы управления персоналом. Следовательно, отсутствует и не формируется кадровый резерв, а кадровый резерв – это одна из основ планирования карьерой. С сотрудниками не проработаны общие вопросы и разработки в профессиональной карьере, это может послужить снижению качества обслуживания, что приравнивается к низкому сервису.

Проблема исследования заключается в необходимости управления деловой карьеры персонала в организации ООО «Бриз» для повышения качества ее работы в целом.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ управления деловой карьерой и разработка мероприятий по ее усовершенствованию деловой карьеры персонала в организации общественного питания ООО «Бриз».

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Изучить теоретические основы управления деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз».
2. Описать систему управления персоналом в организации ООО «Бриз».
3. Провести анализ управления деловой карьеры персонала в организации ООО «Бриз».
4. Разработать мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персоналом в организации ООО «Бриз».
5. Спрогнозировать социально-экономическую эффективность мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой в организации ООО «Бриз».

Объектом исследования является деловая карьера персонала в организации ООО «Бриз».

Предметом исследования является управление деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз».

В данной работе применялись **методы исследования**: теоретические – изучение психологической, экономической и управленческой литературы, исследований зарубежных и отечественных исследователей об управлении персоналом, а также по теории и практике управления деловой карьерой персонала в организации общественного питания. Эмпирические методы – анализ кадровой документации в организации ООО «Бриз», анкетирование, экономико-математические расчеты.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы.

Текст работы проиллюстрирован 1 рисунком, 8 таблицами, 3 приложениями. Работа состоит из 71 страницы.

Во введении описан научный аппарат исследования работы.

В главе 1 «Изучение управления деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз», описана деятельности организации и система управления персоналом в организации ООО «Бриз», представлен

теоретически обоснованный анализ управления деловой карьерой персонала в ООО «Бриз».

Во 2-ой главе описана «Разработка мероприятий по управлению деловой карьеры персонала в организации ООО «Бриз». Проработан план мероприятий по управлению деловой карьеры персонала, показана разработка нормативно – правового обеспечения мероприятий по управлению деловой карьеры персонала и составлен прогноз социально – экономической эффективности мероприятий по управлению деловой карьеры персонала в организации ООО «Бриз».

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «БРИЗ»

1.1. Анализ деятельности организации ООО «Бриз»

Организация ООО (Общество с Ограниченной Ответственностью) «Бриз» расположено в северной части микрорайона Химмаш города Екатеринбурга с 2013 года.

В данном подразделении готовятся и реализуются, для потребления на месте и с собой, горячие и холодные блюда, кондитерские изделия, различные напитки, а также реализуются некоторые покупные товары.

На рынке услуг для организации ООО «Бриз» существует благоприятный климат, т.к. является доступным и простым горожанам. Открыть кафе в жилом районе - значит привлечь внимание посетителей с детьми, в дневное время. «Бриз» является излюбленным местом встреч студентов и молодежи. В целом, основной контингент посетителей состоит из взрослых образованных людей со средним уровнем достатка. Ценовая политика рассчитана, исходя из этих параметров, кафе традиционно является демократическим заведением, поскольку его потребителями выступают как простые студенты, так и высокопоставленные чиновники. В то же время данное предприятие остаётся любимым и гостеприимным местом для всех людей, ценящих качество и комфорт. Большие корпоративные вечера - это основная специальность организации ООО «Бриз».

Особенностью, выделяющей кафе из ряда подобных заведений, является уникальный интерьер и то, что другие предприятия общественного питания города ограничиваются выполнением лишь одной, максимум тремя функций, например, производство кулинарной продукции; ее реализация и организация потребления. То в организации ООО «Бриз» существует ряд дополнительных услуг и уникальных мероприятий.

Организация ООО «Бриз» имеет световую неоновую вывеску, при входе в помещение. В фойе предусмотрены: гардероб, туалетные комнаты. Торговый зал имеет сцену и перед ней площадку для танцев.

Интерьер зала выдержан в сине – голубых и шоколадном тонах. При отделке зала были использованы современные материалы, а также дерево и ткани. Мебель повышенной комфортности в соответствии с интерьером. В мягких зонах расположены диваны, в зоне средней комфортности расположена мебель из хорошего, прочного дерева, столы имеют зеркальное покрытие. Кресла мягкие с подлокотниками. Для оформления зала и помещений для потребителей используются изысканные и оригинальные декоративные элементы (светильники, драпировки, картины, традиционная резьба и деревянная мебель). Для создания оптимального микроклимата в кафе имеется система кондиционирования воздуха.

Организация ООО «Бриз» рассчитана на 100 посадочных мест. В летний период времени можно отдыхать в беседках «Отдых на природе». Беседки очень гармонично расположены между собой, рассчитаны на 50 посадочных мест. Уличная атмосфера очень расслабляет поскольку между беседками расположен двух - уровневый фонтан. Во дворе для повышенной комфортности присутствует летний бар.

Организация ООО «Бриз» пользуется популярностью в нашем городе. Но, как и любое другое предприятие общественного питания, находится в окружении повышенной конкуренции, поэтому случаются разные ситуации в процессе трудовой деятельности персонала. Очень сложно приобрести хороший статус среди аналогичных предприятий в городе, но еще быстрее его потерять. Потребителям постоянно нужно предлагать что-то новое.

Организация ООО «Бриз» является предприятием с полным производственным циклом, на котором выполняются все стадии технологического процесса приготовления пищи, организуются универсальные рабочие места.

Миссией организации ООО «Бриз» является максимум внимания

каждому гостю, чтобы его пребывание было приятным и комфортным. Миссия организации определяет место, роль и положение в обществе, её общественный статус.

Организация ООО «Бриз» под руководством управления руководителей производит выполнение следующих функций:

- технологической и технической подготовки производства и работников к обслуживанию;
- технико-экономического планирования;
- учет и финансовая деятельность;
- технического и продовольственного снабжения.

Соотношение отдельных подразделений предприятия (цехов, вспомогательных помещений) определяют структуру производства.

В организации ООО «Бриз» присутствует линейная структура управления, которая представлена на (рис.1.).

В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжение только одного руководителя.

Поэтому в организации ООО «Бриз» можно наблюдать ряд преимуществ, такие как:

- четкая система взаимных связей;
- быстрая реакция подчиненных работников на прямые распоряжения и просьбы;
- согласованные действия исполнителей;
- оперативное и четкое принятие решений, как между руководителем и работником, также и между работниками с равными полномочиями;
- ясно выражена личная ответственность руководителя за принятие решений.

К высшему уровню руководства в ООО «Бриз» относятся – директор и управляющий.

К уровню линейного руководства можно отнести: бухгалтерию,

менеджеров зала (администратор), шеф – повар.

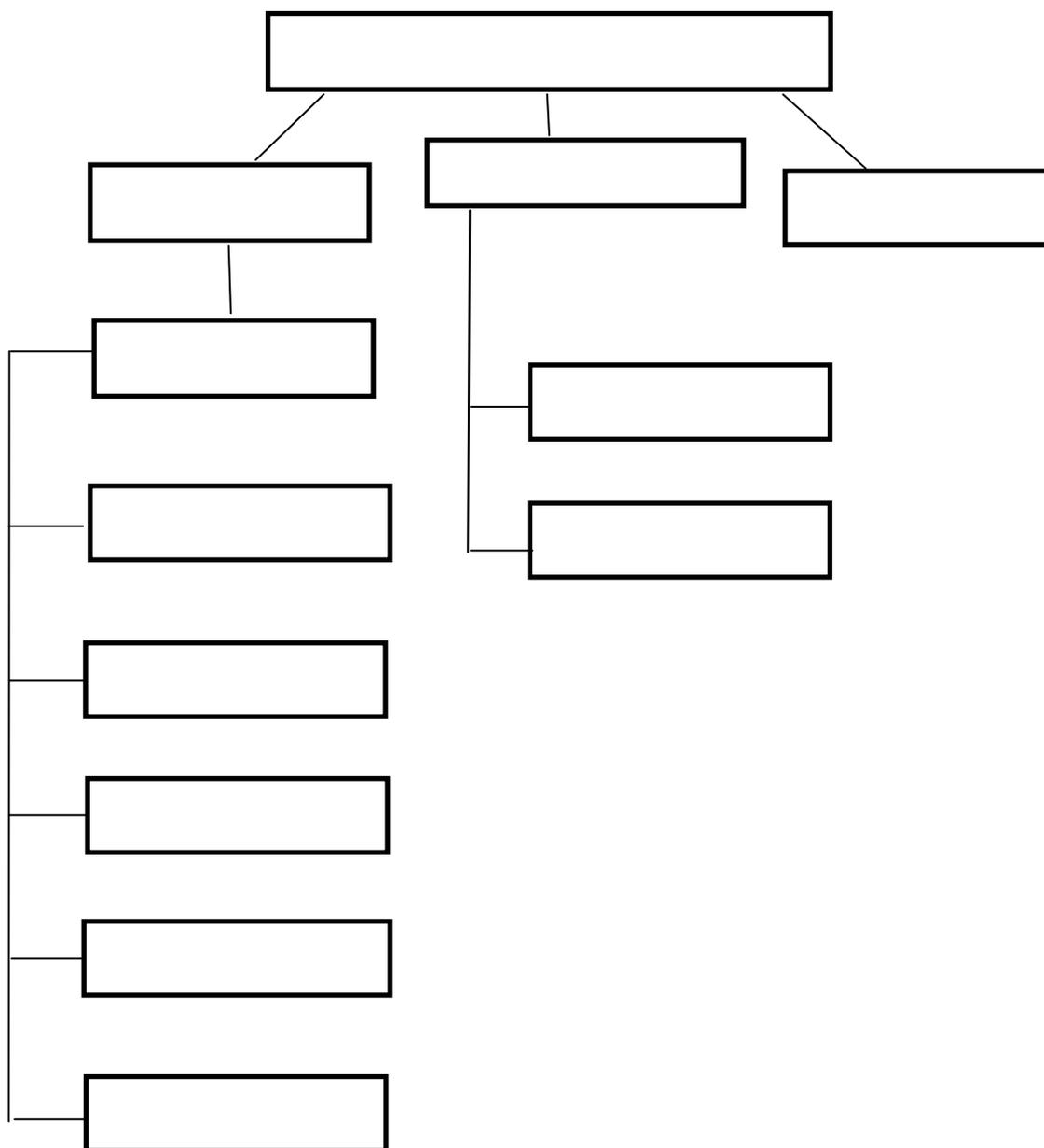


Рисунок 1 - Организационная структура управления ООО «Бриз».

К линейному уровню – официанты, бармены, су-шеф, повар, уборщица, дворник, мойщик посуды.

Руководитель – единоначальник – это директор организации «Бриз». Он оформляет документы, осуществляет контроль над рациональным

использованием материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Заключает договора поставки, представляет интересы организации ООО «Бриз». Устанавливает служебные обязанности для подчиненных (персонала), принимает решения о назначении, перемещении и освобождения от занимаемых должностей персонала, применяет меры поощрения отличившихся работников, налагает взыскания на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

Управляющий кафе осуществляет организацию, планирование и координацию деятельности кафе. Обеспечивает высокий уровень эффективности производства, внедрение новой техники и технологии, прогрессивных форм обслуживания и организации труда. Обеспечивает предоставление клиентам необходимую и достоверную информацию о услугах. Производит оценку качества обслуживания клиентов.

Следующим элементом структуры управления является – бухгалтер. Руководит осуществлением бухгалтерского учета и отчетности, контроль за своевременным и правильным оформлением бухгалтерской документации.

Ведет контроль, за правильным отражением на счетах бухгалтерского учета всех хозяйственных операций в соответствии законодательству. Осуществление экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности, в целях выявления и мобилизации внутрихозяйственных резервов, устранения потерь и непроизводительных затрат. Формирование учетной политики с разработкой мероприятий по ее реализации, ведет расчеты по заработной плате, начисление и перечисление налогов, сборов и платежи в банковские учреждения. Оказание методической помощи работникам подразделений и служб по вопросам бухгалтерского учета, контроля, отчетности и экономического анализа и участвует в кадровых мероприятиях.

Администратор несет ответственность, за рациональное оформление зала, расположением столов и посадочных мест, барной стойки, общим дизайном зала и в летнее время ведет контроль за летними беседками.

Осуществляет проверку выписанных счетов, ведет наблюдение по кассовой дисциплине. Принимает меры к предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций, рассматривает претензии и проводит соответствующие организационно-технические мероприятия. Принимает заказы и разрабатывает планы проведения и обслуживания юбилейных торжеств, свадеб, банкетов, проведение офисных переговоров и встреч.

Контролирует соблюдение работниками организации трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, техники безопасности, требований производственной санитарии и гигиены. Информировывает руководство организации об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимает меры к их ликвидации. Составляет график работы и отпусков официантов, барменов, мойщиков посуды и уборщиц. Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя.

Официант отвечает непосредственно за сервировку столов, как в зале, так и в летних беседках, в соответствии с установленными стандартами. Контроль за чистотой, состоянием и комплектностью приборов, посуды, скатертями и салфетками, за закрепленными официантом столами. Изучение меню и знание основных и сезонных блюд и напитков. Обслуживание и расчет с гостями.

Бармен обслуживает посетителей за барной стойкой. Оформляет витрины и барную стойку, содержит их в образцовом состоянии. В установленные сроки должен составлять и предоставлять в бухгалтерию отчеты о движении и остатке товаров. Своевременно составлять заявки на продукты по бару и инвентарю.

Шеф-повар руководит производственно-хозяйственной деятельностью подразделения предприятия общественного питания (кухня). Направляет деятельность организации выпуска продукции собственного производства. Составляет заявки на сырье, обеспечивает их своевременное получение со склада, контролирует сроки, ассортимент, количество и качество их

поступления в реализацию. Составляет меню. Осуществляет постоянный контроль, за технологией приготовления пищи, нормами закладки сырья и соблюдением работниками санитарных требований и правил личной гигиены. Составляет график выхода поваров на работу. Организует учет, составляет и своевременно представляет отчетность о производственной деятельности, под руководством шеф-повара в организации общественного питания ООО «Бриз» проходит презентация новых блюд. Контролирует правильную эксплуатацию оборудования и других основных средств. Контролирует соблюдение работниками правил и норм охраны труда и техники безопасности, санитарных требований и правил личной гигиены, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка. Проводит работу по повышению квалификации работников.

Су-шеф (помощник шеф-повара) по должностным инструкциям находится в подчинении шеф – повара, по распоряжению старшего, способен выполнять все требования на производстве: контроль и качество выполняемых блюд, составление заявок на необходимые продовольственные товары и сырье. Составление меню, разработка новых блюд. Как и все работники данного предприятия следит за трудовой дисциплиной, и правил личной гигиены. Поскольку данный работник является «правой» рукой шеф – повара, может возлагать небольшие требования к повару,

Повар обеспечивает подготовку рабочего места к началу рабочего дня. Подготавливает основную продукцию, входящую в меню, и готовит обеды для персонала, строго соблюдая технологический процесс и согласно установленным рецептам. Соблюдает правила на производстве товарного соседства и ротации продуктов, контролирует сроки реализации продуктов. Отпускает готовые блюда строго по сервису. Поддерживает чистоту и порядок на кухне и на своем рабочем месте в соответствии с требованиями СЭС (Санитарно-Эпидемиологических Служб). Проводит плановые инвентаризации. Своевременно информирует шеф-повара об отсутствии продуктов, о неисправностях инвентаря, сантехники.

Мойщик посуды несет ответственность, за мойку столовой посуды (зала и производства). Рассортировка чистой посуды на раздаточные столы. Содержание в чистоте и соблюдение правил эксплуатации посудомоечной машины.

Уборщик помещений производит уборку гостевой зоны и служебных помещений. Дворник производит уборку территории возле кафе. В организации ООО «Бриз» дворник и гардеробщик – это один человек. Организована работа так, чтобы и в летнее время сотрудник мог организовать свой трудовой досуг.

Структурные подразделения тесно взаимодействуют между собой, например, можно отследить прямой тип связи, в котором происходит общение между руководителем и любой комбинацией подчиненных. В организации ООО «Бриз» происходит и взаимодействие с внешней средой. Сформирован список постоянных поставщиков, данный список хранится в базе данных.

В организации ООО "Бриз" используют следующую технику: тепловое оборудование (плита), встроенный мангал, пароконвектомат, фритюрницы, микроволновые печи, гриль, водонагреватели, электромеханическое оборудование: (мясорубка, миксер). Барное оборудование: соковыжималка, блендер, миксер, кофемашина, кофемолка, ледогенератор, мельница для льда. Холодильное оборудование расположено и на кухне, и в баре (шкафы холодильные, лари морозильные, винные шкафы, холодильные камеры). Помощником по посуде служит – посудомоечная машина. Кассовая система R-Keer - это современная полнофункциональная компьютерная система для организации высокотехнологичного кассового обслуживания для предприятий сфер обслуживания различной формы, данная системная программа используется в организации ООО «Бриз».

Важным фактором успешной работы цехов производства является правильная организация рабочих мест. В организации ООО «Бриз» организуются универсальные рабочие места, где осуществляется несколько

неоднородных технологических операций. В каждом производственном цехе организуют несколько рабочих мест, расположенных по ходу технологического процесса. Каждое рабочее место должно быть обеспечено достаточным количеством инструментов, инвентаря и посуды. Посуду и инвентарь подбирают в соответствии с нормами оснащения.

Основная цель финансового анализа организации ООО «Бриз» – это получение более информативных параметров, которые смогут дать наиболее объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибыли и убытков, изменение в структуре активов и пассивов, в расчете с дебиторами и кредиторами.

Финансовый анализ дает возможность выявить тенденции развития предприятия в прошлом, оценить положение на сегодняшний день, успешно спрогнозировать развитие в будущем, определить степень трудовых и финансовых рисков. Выводы финансового анализа используются для определения степени риска вложения средств в данное предприятие, а также позволяют оценить ликвидность каждой статьи актива баланса.

Информационными источниками для расчета показателей и проведения финансового анализа служит годовая и квартальная финансовая отчетность. В данном разделе источниками для расчета являются: форма №1 «Бухгалтерский баланс», форм №2 «Отчет о прибылях и убытках» и форма №5 «Приложение к Бухгалтерскому балансу».

«Основные технико-экономические показатели предприятия - это система измерителей, абсолютных и относительных показателей, которая характеризует хозяйственно-экономическую деятельность предприятия» [1]. Комплексный характер системы технико-экономических показателей позволяет адекватно оценить деятельность отдельного предприятия и сопоставить его результаты в динамике.

Основные технико-экономические показатели деятельности организации ООО «Бриз» представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Основные технико - экономические показатели.

№ п/п	Показатели	2014	2015	2016	Отклонение 2016 к 2014 (+,-)	Темп роста 2016 к 2014, в %
1	2	3	4	5	6	7
1	Объем выпускаемой продукции	62700	65300	69800	7100	111,32
2	Выручка от продажи товаров, продукции, услуг (за минусом НДС), тыс. руб	1 534 000	2 718 448	2 861 200	1 327 200	186,51
3	Себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	440 542	650 129	670 961	230 419	152,30
4	Валовая прибыль от продаж, руб.	1 093 458	2 068 319	2 190 239	1 096 781	200,30
5	Прибыль от продаж, тыс. руб.	1 006 458	1 977 819	2 095 439	1 088 981	208,2
7	Расход коммерческого характера	39 000	45 000	47 000	8 000	120,51
8	Расход управленческого характера	48000	45500	47800	-200	0,1
9	Рентабельность продаж, %	65,61	72,76	73,24	7,63	111,62
10	Чистая прибыль, тыс.руб.	2 099 916	4 046 138	4 285 678	2 185 762	204,09
11	Рентабельность конечной деятельности, %	136,9	148,84	149,79	12,89	109,41
12	Численность персонала, чел.	23	21	30	7	130,43
13	Производительность труда одного работника, тыс. руб	66 696	129 450	95 373	28 677	142,99
14	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб	87 545	130 085	182 265	94 720	208,2
15	Фондоотдача, руб.	0,71	0,50	0,38	-	-
16	Фондоемкость, руб.	1,4	1,99	2,61	-	-
17	Фондовооруженность труда одного работника, тыс. руб/чел.	3 806,43	6 194,52	6 075,5	2 269,07	159,61

Чтобы рассчитать основные показатели потребуется для вычислений ряд основных формул:

- 1) отклонение = предыдущий год – расчетный год;
- 2) темп роста = (конечное значение – начальное значение) / начальное значение, данный ответ приведет к ответу в виде десятичной дроби, чтобы выразить в процентах, нужно умножить на 100 (%)
- 3) рентабельность продаж = прибыль от продаж / выручка, %
- 4) Рентабельность конечной деятельности = Чистая прибыль / Выручка;
- 5) Валовая прибыль = выручка - себестоимость
- 6) Производительность труда одного работника = Выручка от продажи/Численность ПП, тыс. руб.
- 7) Фондоотдача = Объем/ Ср.год стоимость ОФ, руб.
- 8) Фондоемкость = Ср.год стоимость ОФ/Объем, руб.
- 9) Фондовооруженность труда одного рабочего = Ср.год стоимость ОФ/Численность ПП, тыс.руб./чел.

Анализ основных технико-экономических показателей производится с целью выявления динамики и тенденции развития производства предприятия. На основе данного анализа дается оценка, состояния основных показателей хозяйственной деятельности. Выявляются негативные тенденции и проблемы, а также резервы и перспективы деятельности предприятия.

По результатам технико-экономических показателей в организации ООО «Бриз» (по сводным отчетностям за период), можно наблюдать: повышение выручки и возрастание рентабельность продаж на 0,026 %, что говорит о стабильности работы предприятия. Чистая прибыль также увеличилась на 204,09 %, рентабельность конечной деятельности соответственно возросла на 109,41 %. Численность персонала уменьшилась на 7 человек. Производительность труда одного работника уменьшилась на 28 677 тыс.руб. Соответственно фонд заработной платы вырос.

Среднегодовая стоимость основных фондов уменьшилась на 94 720 тыс.руб. Фондовооруженность труда одного работника уменьшилась на 159, 61%.

Таким образом, можно сделать вывод, что организация ООО «Бриз» работает стабильно, развивается, все процессы связаны между собой. В итоге – производство работает бесперебойно.

1.2. Анализ системы управления персоналом в организации ООО «Бриз»

В организации ООО «Бриз» вопросами управления персоналом занимаются директор, управляющий и бухгалтерия.

За весь период исследования организации ООО «Бриз» были проанализированы основные кадровые показатели за 2014, 2015 и 2016 г. г. Данные можно увидеть в табл.2.

Таблица 2 – Основные кадровые показатели в 2014 - 2016 г. г.

ПОКАЗАТЕЛЬ	2014 г.	2015 г.	2016г.	2016 г. в % к 2014 г.
Численность персонала	23	21	30	130
Удельный вес рабочих	73,91	71,43	70	94,71
Удельный вес АУП	17,39	19,05	13,33	76,65
Удельный вес специалистов	8,7	9,52	10	114,9
Удельный вес служащих	4,34	4,76	6,66	153,46
Средний возраст работающих	24	27	33	1,37
Коэффициент текучести кадров	0,71	0,33	0,22	0,3
Коэффициент прибытия	12,85	88,71	13,33	1,04
Коэффициент выбытия	8,57	32,26	11,53	1,3
Коэффициент постоянства кадров	1,1	1,05	1,07	0,97
Коэффициент оборота по выбытию	1,71	1	0,55	0,32

Анализом кадровых показателей в организации ООО «Бриз» занимается бухгалтер, поскольку предприятие малое, на данный момент в штатном расписании не предусмотрена должность менеджера по персоналу.

По данным табл. 2 видно, что средний возраст работающих, увеличивается, коэффициент прибытия и убытия практически перекрывают друг друга, что свидетельствует о состоявшемся и сплоченном коллективе, а также стабильности организации предприятия в целом.

Коэффициент постоянства кадров дополняет коэффициент текучести и применяется для оценки эффективности кадровой политики фирмы. По данным видно, что коэффициент постоянства на протяжении трех лет равен 0,97%, то есть большого скачка нет. А коэффициент текучести составляет 0,3%. То есть на протяжении определенного периода идет планомерная корректировка и снижение текучести кадров. Для организации ООО «Бриз» это обуславливается формированию крепкого и надежного коллектива.

По основным кадровым показателям за 2014-2016 г. г. в организации ООО «Бриз» наблюдается стабильная динамика по всем показателям.

Проанализируем основные направления работы с персоналом в рассматриваемой организации.

Краткая характеристика плана мероприятий по приему нового персонала представлена в табл. 3.

Таблица 3 – Характеристика плана мероприятий по приему нового персонала в организации ООО «Бриз».

Мероприятие	Характеристика
1. Отбор, найм и прием персонала	- планирование отбора и прием; - первичное собеседование, консультация, просмотр всех документов; - вторичное собеседование, ознакомление с условиями труда, с внутренним трудовым распорядком; - при положительных результатах всех собеседований, подписывается приказ о приеме на работу, с трехмесячным испытательным сроком

2. Адаптация	<p>- организуется курс адаптации:</p> <p>1. Первая неделя – подготовительная фаза.</p> <p>а) первый рабочий день;</p> <p>б) второй рабочий день;</p> <p>в) 3-5 рабочие дни.</p> <p>2. Вторая неделя – начальный период.</p> <p>а) практическое ознакомление с обязанностями и требованиями;</p> <p>б) первичная оценка руководителя соответствия заявленных знаний;</p> <p>в) рекомендации к новому сотруднику.</p> <p>3. Третья неделя – период приспособления. Оценка результатов работы, акцентируя внимание на социально-психологических аспектах (вхождение в коллектив, выстраивание отношения с коллегами).</p> <p>- оценивает результаты работы, акцентируя внимание на социально-психологических аспектах: вхождение в коллектив, выстраивание отношений с коллегами,</p> <p>4. Четвертая неделя – завершение периода введения в должность.</p> <p>5. Заключительный этап (за неделю до окончания испытательного срока, либо ранее).</p>
3. Обучение и аттестация	<p>- подготовка специалистов и передвижение по иерархической лестнице;</p> <p>- проводится на рабочем месте, в рабочее время и за счет предприятия;</p> <p>- самообучение</p>
4. Мотивация и стимулирование	<p>- используются материальные и моральные стимулы;</p> <p>- развитие соревнующихся качеств персонала;</p> <p>- наличие положительных и отрицательных стимулов</p>

В организации ООО «Бриз» постоянно осуществляется процесс поиска новых сотрудников, отбор и найм персонала. Таким образом, руководство планирует отбор и приём персонала не в экстренном порядке, планирование набора новых сотрудников происходит заблаговременно. Подбор работников производится по рекомендациям, личному знакомству, объявлениям (в основном рабочих). Прием новых сотрудников основывается из основных показателей:

- 1) коэффициент текучести кадров, (табл. 2);

- 2) коэффициент постоянства кадров, (табл. 2);
- 3) коэффициент оборота по выбытию, (табл. 2).

Требования к кандидатам формируют менеджер совместно с управляющим, опираясь на должностную инструкцию. Отбор и найм осуществляется управляющим и менеджером. Прием кадров осуществляется управляющим и бухгалтером.

В организации ООО «Бриз», с момента зачисления на работу, большое внимание уделяется адаптации. «Трудовая адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха» [16].

К основным показателям эффективности адаптации персонала в организации ООО «Бриз» относятся:

- 1) показатель текучести кадров, то есть процент уволенных по собственному желанию от общей численности, (табл. 2);
- 2) показатель количества часов обучения на одного нового работника, составляет, 236 часов (96 ч. теория, 140 ч. практика);
- 3) текучесть сотрудников в течение первого года работы (по собственному желанию, по инициативе работодателя, как % от общего количества уволенных);
- 4) затраты на адаптацию как процент затрат на персонал.

По окончании испытательного срока проводится оценка деятельности работника в период адаптации. Оценка проводится на основании анкеты, которую заполняет менеджер. На основании данной анкеты выявляются личностные и деловые качества работника, что позволяет оценить успешность прохождения адаптации. За адаптацию персонала в организации ООО «Бриз» отвечают: на производстве – шеф-повар и менеджер; за работниками зала – менеджер. Работника знакомят с коллективом отдела,

указывают рабочее место, выдают под роспись должностную инструкцию для изучения и исполнения.

Аттестации подлежат все руководящие работники и специалисты предприятия, за исключением, беременные женщины; - женщины, находящиеся в отпуске по беременности и родам; женщины, вышедшие после отпуска по уходу за ребенком и проработавшие менее 1 года.

В период пребывания в отпуске, командировке аттестация указанных категорий сотрудников осуществляется после возвращения из отпуска или командировки.

Особое внимание придаётся обучению работников, выдвинутых на замещение должностей. Потому что, указанные кандидаты периодически и, обычно не один раз, замещают должности своих коллег (во время их отпуска), сдают положенные экзамены.

«Обучение - это процесс изменения поведения, в котором переплетаются интеллектуальный, психологический и физиологический аспекты» [7].

Обучение в организации ООО «Бриз» организовано в малых группах, в которых рассматриваются теоретические и проблемные вопросы с учётом опыта и наработок. Большое внимание уделяется самообучению, каждый обучаемый знает, что он может получить в результате обучения (мотивация); условия обучения, в основном, нормальные, хотя много ещё можно сделать.

К показателям эффективности обучения и развития персонала в организации ООО «Бриз» можно отнести:

- 1) количество часов обучения на одного нового сотрудника (в течение первого года обучения) составляет, 236 часов (96 ч. теория, 140 ч. практика);
- 2) количество часов на одного опытного сотрудника, курсы по повышению квалификации, составляет 118 часов (48 ч. теория, 70 ч. практика);
- 3) итого 30% сотрудников, ежегодно проходит обучение.

В организации ООО «Бриз» ежегодно проходят обучение семь человек. Аттестацию - шестнадцать человек. По итогам аттестации ООО «Бриз» сформировались показатели эффективности развития персонала:

- 30% - сотрудников соответствуют, имеющие индивидуальные планы развития;
- 20% - не соответствуют;
- 60% - сотрудников соответствуют своим рабочим местам, знают свою работу и добросовестно выполняют свои должностные обязанности.

Порядок подготовки аттестации: управляющий и менеджер зала составляют и передают руководителю организации список сотрудников, подлежащих аттестации, далее готовится приказ о порядке проведения аттестации с приложением графика аттестуемых. Не позднее, чем за месяц до начала аттестации, менеджер знакомит сотрудников, подлежащих аттестации, с данным приказом под расписку, также оформляется аттестационный лист на каждого сотрудника. Руководитель и управляющий предоставляют отзыв (характеристику) на аттестуемого специалиста за 2 недели до проведения аттестации. Отзыв (характеристика) содержит полную, всестороннюю и объективную оценку профессиональных, деловых и личных качеств аттестуемого работника, отражает конкретные результаты его работы в данной должности за предшествующий аттестации период.

Аттестуемый сотрудник должен быть ознакомлен руководителем с отзывом (характеристикой) не позднее, чем 2 недели до начала проведения аттестации. Далее созывается аттестационная комиссия, которой предоставляются аттестационные листы, члены комиссии по технологии работы специалиста решает, продлить аттестацию или ввести сотрудника в должность. Таким образом, аттестация персонала базируется на комплексной оценке персонала, определяемой по результатам его деятельности и соответствия деловых и личностных качеств, соответствующим требованиям рабочего места.

Мотивация и стимулирование - функции управления в организации ООО «Бриз», регулирующие отношения распределения материальных и духовных ценностей в зависимости от количества и качества затрачиваемого труда. Главную роль в системе материального денежного стимулирования занимает заработная плата в организации ООО «Бриз» преобладает сдельная оплата труда.

Основными показателями эффективности мотивации и стимулирования в организации ООО «Бриз» являются следующие:

- 1) проведение регулярных опросов удовлетворенности персонала;
- 2) соотношение фиксированной и переменной частей по сравнению с конкурентами;
- 3) коэффициент принятия предложений кандидатам;
- 4) отслеживание и наблюдение зависимости роста доходов от роста продуктивности;
- 5) показатель текучести кадров;
- 6) процент сотрудников, получивших премии (бонусы), привязанные к результатам (прибыли);
- 7) анализ личных продаж работников зала.

Основные направления системы мотивации в ООО «Бриз» является материальная и нематериальная мотивация. К материальной мотивации относятся:

1) Заработная плата. Заработная плата сотрудников устанавливается в соответствии со следующими принципами:

- размер заработной платы формируется исходя из среднерыночных показателей для конкретной должности и уровня квалификации сотрудника. Среднерыночные показатели определяются на основе мониторингов рынка труда, проводимых компаниями, специализирующимися на обзорах рынка труда;

- зарплатой сотрудников управленческих подразделений является оклад и премия;

- зарплатой персонала, занятого в производстве (цеха, технологические линии) является часовая тарифная ставка и премиальный фонд, распределяющийся по результатам индивидуальной деятельности, которая оценивается непосредственным руководителем в соответствии с особыми достижениями в работе сотрудника.

Уровень зарплаты и все текущие изменения по вопросам заработной платы утверждаются директором кафе.

2) Премирование сотрудников. Премиальный фонд распределяется с учетом следующих показателей: за добросовестное выполнение должностных обязанностей; достижение конкретных результатов в работе; повышение производительности труда; новаторство и за другие успехи в работе, способствующие эффективной производственно-хозяйственной и финансовой деятельности кафе «Бриз». Поощрения оформляются приказом, объявляются работнику и коллективу.

За высокие показатели результативности труда и значительный личный вклад в развитие предприятия, проявленные деловые, профессиональные качества и способности работники поощряются выдвижением на вышестоящие должности.

3) Социальный пакет. Социальный пакет составляют связанные с материальными затратами инструменты стимулирования, которые служат созданию комфортных условий труда и отдыха сотрудника, непосредственно направленных на повышение его производительности.

В социальный пакет сотрудника могут входить следующие элементы: единовременная материальная помощь в связи с выходом на пенсию; единовременная материальная помощь в связи с юбилейными датами; помощь в организации похорон; предоставляются три оплачиваемых дня в случаях рождения ребенка, вступления в брак, смерти родственника; страхование от несчастных случаев на производстве работников предприятия.

4) Нематериальное стимулирование в организации ООО «Бриз» активно используется. К ним относятся: ежегодное публичное награждение отличившихся сотрудников почетными грамотами и благодарностей, обучение и развитие; построение карьеры; зачисление в резерв руководителей; проведение конкурсов, соревнований; индивидуальная и публичная похвала;

Стимулирование предполагает использование не только положительных, но и отрицательных стимулов: лишение премий, вынесение административного взыскания, применение мер общественного воздействия.

На протяжении всего исследования организации ООО «Бриз» стало ясно, что организация развивается и рентабельна на рынке труда. Руководители применяют и используют трудовые ресурсы персонала исходя из малого, но при этом ставят перед собой высокие задачи во благо как персонала, так и всей организации ООО «Бриз» в целом. Сами сотрудники стараются выполнять свои задачи, так и представляют интересы организации на хорошем уровне.

1.3. Теоретически обоснованный анализ управления деловой карьерой персонала в ООО «Бриз»

В управленческой литературе понятие «карьера» имеет множество определений (А.П. Егоршин, В.В. Кафидов, А.Я. Кибанов, Е. В. Киселева, Е.В. Маслов). Некоторые исследователи понимают данное понятие в узком смысле, другие в более широком. Так, например, Киселева Е.В. понимает карьеру как «мотивацию к достижению успеха, знание самого себя, успех и самоотдача, самоконтроль и работоспособность, уверенность в себе и объективность, т.е. процесс успешной самореализации, сопровождающийся социальным признанием и являющийся результатом продвижения по служебной лестнице»[22]. Это трактует карьеру в более широком смысле, поскольку раскрывается множество качеств, связанных с понятием карьерой,

в узком смысле традиционно карьера понимается как рост по иерархической лестнице. Например, А.Я. Кибанов раскрывает определение «карьера – это результат осознанной позиции и поведения в области трудовой деятельности, связанный с должностным и профессиональным ростом» [21].

В управленческой и психологической литературе описаны различные виды карьеры – внутриорганизационная, межорганизационная, должностная, профессиональная, властная, квалификационная, статусная и пр. Стоит отметить, что «деловая карьера - самореализация личности в процессе профессионального роста и смены занимаемых профессиональных позиций» [23, с.12]. В данной работе будет проанализирована деловая карьера сотрудников, под которой понимается «комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации» [21].

Основную и значимую роль в планировании деловой карьеры персонала имеет управление карьерой. Ощущение успешности «привязывает» человека к организации в целом, поскольку работник проявляет себя как личность. Это дает возможность раскрыть потенциал и ресурсы личности, что в первую очередь повышает эффективность и увеличивают производительность деятельности организации.

В управлении персоналом традиционно придерживаются подхода к управлению деловой карьерой, предложенным Кибановым А.Я., согласно которому, управление деловой карьерой – это «комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации» [20]. Стоит заметить, что данная система по управлению

деловой карьерой, занимает ведущую роль в работе кадровой службы по всему предприятию в целом.

. Управление карьерой имеет три субъекта: руководитель, служба управления персоналом и сам работник. Рассмотрим анализ, по предложенному определению в табл.4.

Таблица4 – Анализ управления деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз»

Субъект управления деловой карьерой	Необходимый функционал	Реальный функционал в организации ООО «Бриз»
Руководитель	<ul style="list-style-type: none"> - формулирует потребности компании, в развитии того или иного сотрудника; - часто выступает в роли наставника 	<ul style="list-style-type: none"> - частично формулирует потребности компании, в развитии сотрудников
Служба управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - координирует весь процесс управления карьерой; - выступает в роли консультанта; - прилагает усилия к повышению степени объективизма в принятии решений по должностным продвижениям 	<ul style="list-style-type: none"> - сама служба управления персоналом отсутствует
Работник	<ul style="list-style-type: none"> - непосредственно отвечает за успешное развитие собственной карьеры, - ежедневно самореализует в жизнь свой план 	<ul style="list-style-type: none"> - каждый работник самостоятельно развивается в организации ООО «Бриз»; - в большей части преобладает самообучение, самопознание своей должности, с минимум участия наставничества; - отсутствие полноценной информации о продвижении по службе в данной организации

Карьера для работников в организации ООО «Бриз» служит основной мотивацией для приобретения, развития и получения нового опыта в сфере общественного питания. На данном предприятии работники старательно выполняют свои обязанности и стремятся к поощрению за свой труд. Но из-за отсутствия информированности и распределения своих личных

возможностей, сложно преодолеть поставленные задачи организации и свои способности.

Анализ управления деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз» выглядит так:

1. Профессиональный рост каждого работника находится на достаточном уровне, но этого в дальнейшем будет недостаточно, поскольку для повышения сервиса и обслуживания гостей на высоком уровне, будет недостаточно. По наблюдению и опросу персонала выявлено, что необходимо разработать курсы повышения квалификации необходимо для всех подразделений организации ООО «Бриз» как для работников производства, работников зала и руководящих должностей.

2. Смена профессиональных позиций в организации ООО «Бриз» не происходит вверх по иерархической лестнице, работники выполняют профессиональный труд на уровне замещения (период отпусков). Хотя развитие предусмотрено, например, работники производства могут обучаться и развиваться до шеф-повара.

Поскольку организация заинтересована в повышении качества обслуживания гостей, актуальным становится управление деловой карьерой сотрудников. Проанализируем комплекс мероприятий по управлению деловой карьерой и контролю служебного роста персонала в организации ООО «Бриз», представленных в табл. 5.

Таблица 5 – Анализ комплекса мероприятий по управлению деловой карьерой и контроль служебного роста персонала в организации ООО «Бриз»

Мероприятия по управлению деловой карьерой (по Кибанову А.Я.)	Мероприятия по управлению деловой карьерой в организации ООО «Бриз»
1. Планирование служебного роста работника:	- управление карьерой служащих в определенной степени считается простым продолжением и итогом всей работы службы управления персоналом. Этот процесс наступает уже на этапе найма, в ходе которого кандидату обязана быть представлена абсолютная и достаточная

Продолжение таблицы 5

	<p>информация о возможностях и перспективах работы в организации.</p> <ul style="list-style-type: none"> - в организации ООО «Бриз» организация работы по управлению карьеры происходит по: - общему ознакомлению сотрудников с имеющимися в организации возможностями продвижения, на начальном этапе; - регулярному информированию и консультированию по открывающимся в организации возможностям обучения и свободным вакансиям; - разрабатываются тренинги и психологические консультации, как за «круглым столом», так и индивидуально с каждым работником
<p>2. организация служебного роста работника Формирование кадрового резерва</p>	<ul style="list-style-type: none"> - наличие кадрового резерва отсутствует. Должности, на которые готовится кадровый резерв находится в процессе предположения и разработке, по опросу и беседе с руководителем. Следовательно, что уровень информированности сотрудников о вакантных местах находится на минимуме, то есть ни руководящие должности предприятия, ни работники не знают данной информации.
<p>3. Мотивация служебного роста работника</p>	<ul style="list-style-type: none"> - хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации сотрудников создают реализацию планов по построению карьеры (повышение в должности, перемещение). - существующие на предприятии подходы, к управлению персоналом ориентированы на «рост изнутри», то есть на повышение квалификации и продвижение по службе своих же сотрудников. С другой стороны, нет четкого плана карьерного роста сотрудников по каждой должности.
<p>4. Контроль служебного роста работника</p> <ul style="list-style-type: none"> - аттестации; - конкурсы профессионального мастерства; - аудиторские проверки; - опрос 	<ul style="list-style-type: none"> - ежемесячно проходит аттестация работников зала на знание меню и ориентированность по напиткам; - конкурсы отсутствуют; - один раз проводилась аудиторская проверка

На основании проведенного анализа управления деловой карьерой в организации ООО «Бриз» можно выделить основные проблемы:

1. Отсутствие систематической деятельности по управлению деловой карьерой по причине несформированности службы управления персоналом в организации ООО «Бриз».
2. Отсутствие документов по управлению деловой карьеры в организации ООО «Бриз».
3. Отсутствие кадрового резерва в организации ООО «Бриз».
4. Не осуществляется информирование персонала по развитию в организации ООО «Бриз».

Выводы по главе 1

Необходимость повышения эффективности деятельности организации побуждает руководителей уделять большое внимание своему персоналу, ведь для работника наиболее значимым является степень удовлетворения своих потребностей на сегодняшний день, работая на этом предприятии, и перспектива удовлетворения их в будущем.

Существует такое понятие, как «карьерный самоменеджмент – это технология самопланирования карьеры и реализации карьерного потенциала личности» [11]. То есть обосновать можно так, управлением своей деловой карьерой занимается каждый отдельный работник. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

На основании проработанных показателей, анализу и исследования организации ООО «Бриз» можно выделить основные проблемы:

1. Отсутствие систематической деятельности по управлению деловой карьерой по причине не сформированности службы управления персоналом в организации ООО «Бриз».

2. Отсутствие документов по управлению деловой карьеры в организации ООО «Бриз».

3. Отсутствие кадрового резерва в организации ООО «Бриз».

4. Не осуществляется информирование персонала по развитию в организации ООО «Бриз».

Руководство организации понимает, что необходимо вложить большие средства в совершенствование системы работы с персоналом. В перспективе будет происходить переориентация внимания по направлению к увеличению эффективности использования человеческих ресурсов как главной стратегии бизнеса.

Управление деловой карьерой в организации ООО «Бриз» сотрудника представляет продвижение по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания, и навыки в интересах организации. В деятельности службы управления персоналом по управлению деловой карьерой в организации ООО «Бриз», занимаются руководители (менеджер, управляющий, директор). Для сотрудников эта деятельность служит наиболее гармоничным совмещением интересов и целей организации (гарантирование вложений в подготовку сотрудников, обеспечение их верности интересам организации, уменьшение текучести, эффективное использование) с индивидуальными интересами и целями самих сотрудников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать полезные и устойчивые отношения между ними. Потому работа по управлению карьерой строится на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В ООО «БРИЗ»

2.1. План мероприятий по управлению деловой карьерой персонала в ООО «Бриз»

Проведенный анализ управления деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз» показал наличие следующих проблем:

1. Отсутствие систематической деятельности по управлению деловой карьерой по причине несформированности службы управления персоналом в организации ООО «Бриз».

2. Отсутствие документов по управлению деловой карьерой в организации ООО «Бриз».

3. Отсутствие кадрового резерва в организации ООО «Бриз».

4. Не осуществляется информирование персонала по развитию управления деловой карьеры персонала в организации ООО «Бриз».

Для решения этих проблем разработаны мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз» табл. 6.

Таблица 6 – Мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз»

Проблема	Мероприятия	Сроки	Ответственный	Затраты
1. Отсутствие систематической деятельности по управлению деловой карьерой по причине несформированности службы управления персоналом в	1) Собрать и провести собрание с руководящим составом организации ООО «Бриз»; 2) Принять решение о создании службы управления персоналом в организации ООО «Бриз»	01.02.2017-31.06.2017	Директор организации ООО «Бриз»	- отбор и набор персонала осуществляется за счет собственных сил персонала; -материальные

организации ООО «Бриз»	3) Провести, отбор, набор, собеседование 4) Принять в штат сотрудника службы управления персоналом			затраты на офисную технику и оборудование (100 000 тыс.руб.)
2. Отсутствие документов по управлению деловой карьерой в организации ООО «Бриз».	1) Создать и внедрить документы по управлению деловой карьеры персонала для организации ООО «Бриз»; 2) Подписать (ознакомить) с документами весь персонал	01.07.2017-30.08.2017	Директор организации ООО «Бриз», служба управления персоналом	- материальные затраты на офисные принадлежности (бумага, техника), планируемый расход 2000 тыс.руб.
3. Отсутствие кадрового резерва в организации ООО «Бриз».	1) Сформировать кадровый резерва (разработать список резервируемых должностей и критерии отбора) 2) Провести оценочно-отборочные мероприятия 3) Сформировать итоговые списки сотрудников и утвердить списки приказом директора	24.07.2017-16.10.2017	Директор, служба управления персоналом и управляющий организации ООО «Бриз»	- затраты отсутствуют, все нужное присутствует в организации ООО «Бриз»
4. Не осуществляется информирование персонала по развитию в организации ООО «Бриз».	1) Ежемесячно проводить коллективное собрание всех работников организации ООО «Бриз»; 2) На коллективном собрании оглашать план мероприятий и организации внутренних изменений, по перемещению должностей	Первые числа каждого месяца	Директор, управляющий и менеджер организации ООО «Бриз»	- затраты включены в процесс работы организации (канц./товары)

По разработанному плану мероприятий стает ясно, кто и какой процедурой в совершенствовании управления деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз» занимается. Стает ясно сколько времени будет затрачено на каждое мероприятие. Это важный шаг правильно и логично запланировать мероприятия по усовершенствованию управления деловой карьерой.

Чтобы решить проблему отсутствия систематической деятельности по управлению деловой карьерой по причине несформированности службы управления персоналом в организации ООО «Бриз», следует собрать весь штат и провести собрание с руководящим составом организации ООО «Бриз». На котором будут точно сформулированы цели и поставлены конкретные задачи о принятии решения, чтобы создать службу управления персоналом в организации ООО «Бриз».

Это довольно серьезный этап принятия решения в организации. Поскольку нужно будет запланировать где и как будет расположено подразделение службы управления персоналом. Следует снять с сотрудников нагрузку по работе, которые выполняли часть работы по отбору, набору, приему, найму персонала, а также разгрузить бухгалтера, который занимался контролем документов по приходу и увольнению персонала.

Все поставленные вопросы будут решаться на собрании руководящего состава организации ООО «Бриз». На данном плановом собрании будет принято решение о создании службы управления персоналом в организации ООО «Бриз».

Четко будут сформулированы основные этапы планирования деловой карьеры персонала, поскольку на поставленную должность в службу управления персоналом требуется добросовестный и грамотный сотрудник, ответственно выполняющий и знающий свою работу. Поэтому процедура отбора и подбора работников производится по рекомендациям, личному знакомству.

Собеседование будет проходить в два этапа: первичное с директором и вторичное с управляющим, но вторичное будет лишь в том случае, когда директору подойдет по всем параметрам представленная кандидатура.

Следующий этап прихода нового сотрудника в организацию ООО «Бриз», заключается в принятии в штат сотрудника службы управления персоналом. Работник знакомится с внутренним трудовым распорядком, системой оплаты труда и с льготами организации ООО «Бриз». После всех указанных процедур подписывается приказ о приеме на работу с трехмесячным испытательным сроком, перед окончанием испытательного срока вопрос о целесообразности продолжения работы работника обсуждается между руководящими кадрами.

По приходу и созданию нового подразделения – службы управления персоналом в организации ООО «Бриз», необходимо создать документы по управлению деловой карьеры. К таким документам относятся: Положение о персонале организации ООО «Бриз», Инструкция по кадровому делопроизводству, Концепция кадровой политики организации, Положение о обучении персонала (Приложение 1) всех специальностей и профессий в организации ООО «Бриз». Разработать и внедрить индивидуальный план развития работника, для работников зала (Приложение 2, 3) и составить карьерограмму, для работников кухни. Внедрить соответствующие документы в процесс работы ознакомить и подписать всему коллективу организации ООО «Бриз». Следующая рассматриваемая проблема – это кадровый резерв. По определению Медведева А.А. «кадровый резерв – это социальная группа людей, члены которой отобраны по известным всей организации критериям и взаимодействуют друг с другом для решения задач организации и своего развития в рамках проектных программ» [35, с.208].

Создание группы резерва поможет организации обеспечить налаженную и бесперебойную систему работы, повысит уровень готовности сотрудников к чрезвычайным изменениям в организации, также повысит лояльность и мотивацию сотрудников, что приведет к минимизации

текучести кадров и позволит отрегулировать кадровую систему в организации в целом. Наличие кадрового резерва позволяет снизить и сэкономить финансовые ресурсы при подборе, обучении и адаптации значимых сотрудников.

«Процедура отбора в резерв должна быть регламентирована (внутренними нормативными документами), согласована, с процедурами выдвижения и назначения, иногда ее целесообразно осуществлять на конкурсной основе» [52]. В организации ООО «Бриз» отбор и подбор опирается на собственные силы персонала, поскольку данное мероприятие в приоритете принятия новых сотрудников по рекомендации, личному знакомству.

Для формирования кадрового резерва необходимо провести анализ текучести кадров и социально-психологические наблюдения и исследования в самой организации. Благодаря кадрово-учетной документации возможно будет определить проблемные должности, цикличность увольнений, социально-психологическую характеристику увольняющего. В дальнейшей работе данные пробелы позволят проанализировать причины сложившихся ситуаций с увольнением персонала.

«Резерв руководящих кадров – это специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедшим аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигшим положительных результатов в производственной деятельности» [38].

До начала формирования кадрового резерва формируется список базовых должностей. Также необходимо сразу определить количество включаемых в кадровый резерв.

В критерии отбора в кадровый резерв входят следующие: возраст, образование, опыт работы в организации на базовой должности, результат профессиональной деятельности и самый важный критерий отбора – это

стремление кандидата к самосовершенствованию и развитию в дальнейшей карьере.

Процесс формирования кадрового резерва в организации ООО «Бриз» состоит из шести этапов:

- 1) Формирование кадрового резерва:
 - а) анализ существующих проблемных зон в управлении персоналом;
 - б) составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре (на 1-3 года);
 - в) определение ключевых должностей и формирование резерва для всех руководящих должностей в организации ООО «Бриз»;
2. Разработка списка резервируемых должностей;
3. Разработать критерии отбора сотрудников для резерва;
4. Психодиагностические мероприятия с целью выявления потенциальных возможностей кандидатов для резерва;
5. Формирование итоговых списков сотрудников, зачисленных в кадровый резерв (с указанием точной должности);
6. Утверждение списков приказом директора.

Согласно данному плану работа по формулированию кадрового резерва в организации ООО «Бриз» пройдет своевременно и грамотно.

Заключительной проблемой считается не осуществление информирования персонала по развитию в организации ООО «Бриз». Стоит отметить это не маловажный этап в управлении деловой карьеры как каждого работника, так и организации ООО «Бриз».

По характеристике Васильевой О.Н., «организация работы по управлению карьерой сотрудников включает:

- ознакомление сотрудников с имеющимися в организации возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;
- регулярное информирование и консультирование по открывающимся в организации возможностям обучения и свободными местам;

- разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих упадкам карьеры;
- движение сотрудников происходит по трем направлениям: продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста; горизонтальное перемещение (ротация); понижение» [6, с.126].

2.2. Разработка нормативно – правового обеспечения мероприятий по управлению деловой карьерой персонала в ООО «Бриз»

Нормативно – правовое обеспечение системы по управлению деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз» предполагает решение двух основных задач:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
- защита работников, их прав и законных интересов, вытекающих из трудовых отношений.

Доминирующими являются акты централизованного регулирования:

- гражданский кодекс;
- трудовой кодекс РФ;
- закон «О коллективных договорах и соглашениях»;
- закон «О профессиональных союзах»;
- закон «О занятости населения»;
- закон «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)»;
- закон «О предпринимательстве»;
- закон «О социальном партнерстве».

«Правовое обеспечение системы управления персоналом любой организации включает:

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства, регламентирующего трудовые отношения;

- разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера;
- изменение действующих или отмену устаревших, утративших силу нормативных трудовых актов, созданных в организации» [52].

Осуществление правового обеспечения в организации ООО «Бриз» возлагается на руководителя, а также на управляющего и менеджера. В итоге правовым обеспечением в данном предприятии занимаются лица, которые непосредственно решают вопросы по кадровой системе.

«Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, нормативно-технического, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении конкретных задач» [52].

Документы данного типа в организации ООО «Бриз» утверждаются в установленном порядке директором (руководителем) организации. В условиях рыночных отношений неуклонно расширяется сфера локального регулирования, поэтому в процесс работы включаются приказы руководителя по кадровым вопросам (прием, увольнение, перевод), положение о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективной подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом.

На основе типовых документов с учетом особенностей организации общественного питания ООО «Бриз», службами управления персоналом разрабатываются документы для внутреннего пользования.

Правила внутреннего трудового распорядка являются необходимым организационно-распорядительным документом, касающимся трудовой дисциплины. Он включает следующие разделы:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения рабочих и служащих;
- основные обязанности рабочих и служащих;
- основные обязанности администрации;
- рабочее время и его использование;
- поощрение за успехи в работе;
- ответственность за нарушения трудовой дисциплины.

В соответствии со ст. 189 ТК РФ («Дисциплина труда и трудовой распорядок») и со ст. 190 ТК РФ («Порядок утверждения правил внутреннего трудового распорядка»)[23] организация ООО «Бриз» определяется правилами внутреннего трудового распорядка, который непосредственно утверждается на общем собрании работников организации ООО «Бриз» по представлению руководителя (директора).

Важнейшим организационным документом ООО «Бриз» является коллективный договор, разрабатываемый при непосредственном участии директора, управляющего, менеджера, бухгалтерии (поскольку занимается экономическими вопросами). «Коллективный договор - это соглашение, заключаемое между трудовым коллективом и администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный период» [52].

«Коллективный договор - это документ, который определяет многие личные аспекты трудовой жизни работников» [38]. Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами, в него включаются взаимные обязательства работодателя и работников по следующим вопросам:

- форма, система, размер оплаты труда, денежные вознаграждения, компенсации, доплаты;

- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных трудовым договором;
- занятость, переобучение, высвобождение работников;
- продолжительность рабочего времени, времени отдыха и отпусков;
- улучшение условий труда, охрана труда работников, в том числе женщин и молодежи (подростков);
- добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- льготы для работников, совмещающих работу с обучением.

Рассмотрим в табл. 7, какое нормативно – правовое сопровождение потребуется для предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз».

Таблица 7 - Нормативно – правовое сопровождение для предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз»

Мероприятия	Нормативно-правовое обеспечение
1) Провести отбор, набор, собеседование. 2) Принять в штат сотрудника службы управления персоналом.	1) Правила внутреннего трудового распорядка. 2) Документированная процедура «Управления персоналом». 3) Раздел 1, ТК РФ опираясь на статьи для создания документов трудовых отношений. 4) «Стандарт по приему на работу» (оформление трудового договора, аттестация и перевод сотрудников – указан в Правительстве РФ от 22.01.2013 № 23, п. 25). 5) «Гарантии при заключении трудового договора» (Ст. 64 ТК РФ). 6) Положение «Подбор персонала».

Продолжение таблицы 7

	7) Положение об обработке персональных данных
1) Создать и внедрить документы по управлению деловой карьеры персонала для организации ООО «Бриз». 2) Подписать (ознакомить) с документами персонал организации ООО «Бриз».	1) Локальные (документы созданы именно в данной организации, носят второстепенный характер) и отраслевые документы. 2) Положение об адаптации персонала в организации ООО «Бриз».
1) Сформировать кадровый резерв (разработать список резервируемых должностей и критерии отбора) 2) Провести оценочно-отборочные мероприятия 3) Сформировать итоговые списки сотрудников и утвердить списки приказом директора	1) Положение об аттестации. 2) Положение об обучении. 3) Положение о повышении квалификации. 4) Положение о кадровом резерве. 5) Положение о карьере.
1) Ежемесячно проводить коллективное собрание всех работников организации ООО «Бриз»; 2) На коллективном собрании оглашать план мероприятий и организации внутренних изменений, по перемещению должностей	1) Правила корпоративной культуры. 2) Положение о перемещении должностей. 3) Положение о карьерном росте. 4) Положение о деловой карьере.

Вся документированная система нормативно-правового сопровождения, для предлагаемых мероприятий, по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз» выстраивается в заданном распределительном порядке.

При подборе и отборе персонала учитываются профессиональные способности, проходит проверка практических и теоретических навыков кандидатов. В «Положении подбора персонала» отражены важные элементы, как определение единых норм, правил и требований к системе подбора персонала в организации ООО «Бриз». Данный документ несет статус – основного документа, которому подчиняются все участники процесса.

В документе «Стандарт о приеме на работу» определяет порядок действий руководителя. Правила «Корпоративной культуры» позволяют

раскрыть определенные требования к поведению во время адаптации к среде внутри организации и к внешней среде организации.

Правила внутреннего трудового распорядка определяет порядок приема и увольнения, основные права и обязанности. Выражает ответственность Работодателя и Специалиста, режим труда и отдыха. Указывает меры поощрения и взыскания.

Положение о деловой карьере определяет: принципы управления деловой карьерой организации, порядок самообучения персонала, регламентирует ответственность сторон при организации управления карьерой, определяет порядок формирования и развития кадрового резерва организации. Действия данного Положения распространяется на все подразделения организации.

Положение о кадровом резерве формирует лояльность руководителей к сотрудникам (состоящим в списке резервистов), распределяет согласно профессиональной деятельности и перспективы в профессиональной деятельности и росту персонала.

Таким образом, рассмотрев нормативно – правовое сопровождение для предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления деловой карьерой персонала в организации ООО «Бриз» можно быть уверенным, что выявленные проблемы можно решить благодаря поставленному плану и организации руководителя данной организации ООО «Бриз».

2.3. Прогнозирование социально – экономической эффективности мероприятий по управлению деловой карьерой персонала в ООО «Бриз»

«Прогнозирование, представляя собой обязательный структурно-значимый аспект планирования, регулирует и изменяет динамикой социально-экономических процессов, направлениями хозяйственного развития и управленческими аспектами на различных уровнях национальной экономической системы» [53].

В этой связи, очевиден высокий уровень значимости формирования прогнозных сценариев развития и укрепления хозяйственно-экономических связей в современных условиях. «Совокупность прогнозных сценариев определяется на основе тенденций внутреннего развития страны и внешних геополитических условий» [34]. Прогнозирование как функция управления опирается на необходимость управления социально-экономическими явлениями, предвидения последствий определенных действий, тенденций, что важно, как на макроуровне государственной экономической политики, так и на уровне отдельных хозяйствующих субъектов.

В этой связи прогнозирование в системе управления позволяет выявить взаимосвязи между различными факторами и стимулировать развитие экономических процессов в организации.

В условиях рыночной экономики роль прогнозирования социально-экономической эффективности мероприятий по управлению деловой карьерой персонала ООО «Бриз» заключается в следующих аспектах:

- 1) оценить потенциальные угрозы текущей деятельности управления карьерой;
- 2) определить благоприятные возможности для будущего развития;
- 3) выявить возможные и наиболее целесообразные направления деятельности в рамках рационального проведения субъекта прогнозирования;
- 4) повысить уровень адаптации к меняющимся условиям внешней среды, на которые влиять косвенно или напрямую просто невозможно.

Объектом прогнозирования в социально-экономической эффективности в управлении карьерой в организации ООО «Бриз» являются:

- выручка предприятия;
- прибыль;
- себестоимость;
- рентабельность;
- производство;

- численность персонала;
- производительность труда.

Результат всей хозяйственной деятельности организации ООО «Бриз» можно рассмотреть через общий экономический эффект. «Экономическим эффектом является объем произведенной продукции в натуральном или стоимостном выражении» [51]. Также можно отнести и объем реализованной продукции и прибыль. Обязательным элементом послужит продукция в действующих ценах, так как будет возможность сопоставить результаты с затратами.

Повысить эффективность возможно двумя путями: либо путем сокращения затрат на тот же объем производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат. когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Для оценки эффективности конечного результата (производства) применяется показатель эффективности затратности труда (не совсем точный и меняется часто). Более обоснованные выводы об эффективности работы с персоналом в организации ООО «Бриз» дает оценка через стоимость затрат предприятия на рабочую силу.

«Действительно, чтобы процесс труда состоялся, предприятия идут на существенные издержки» [52]. В организации ООО «Бриз» стоимости единицы труда не одинаковы, так как различаются объемы затрат на рабочую силу.

При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, вызывающих это снижение. Это позволит выяснить, какие из внешних и внутренних факторов оказали на него влияние, то есть ответить на вопрос, рационально ли использует предприятие созданный, благодаря проведенным управленческим мероприятиям, трудовой потенциал своих работников.

В современных российских условиях вышеперечисленные методики трудно применить в качестве универсального средства оценки

эффективности управления персоналом в компаниях различных форм собственности и организационно-правовых форм.

Рассмотрим наличие показателей на снижение затрат в организации ООО «Бриз» в табл. 8 за 2014 – 2016 г.г. и проведем их анализ.

Таблица 8 – Оценка социально-экономической эффективности мероприятий в организации ООО «Бриз» за 2014-2016 г. г.

Показатель.	Формула	Показатели (2014)	Показатели (2016)	Эффект
Эффект от уменьшения текучести кадров (Эт)	$Эт = Зн \times СЧР \times Кт$ Зн – затраты на новичка; СЧР – среднесписочная работников; Кт – коэффициент текучести кадров	12 425	8 712	- 3713
Затраты на новичка (Зн)	$Зн = Зот / Рот$ Зот -затраты на отбор персонала; Рот - количество отобранных кандидатов	2500	2200	- 300
Эффект обучения с последующим совмещением профессий (Эоб)	$Эоб = Ззп \times Рсп \times N - Зоб$ Ззп - разница между затратами на заработную плату одного работника в месяц и прибавкой к окладу при совмещении профессий; Рсп – число работников, обучившихся смежным профессиям; N - календарный срок, за который рассчитывается эффективность; Зоб – затраты на обучение	18 400	45 200	26 800
Эффект от увеличения производительности труда (за месяц) (Эп)	$Эп = Р \times Дм \times Птр$ Р – число работников; Дм – количество рабочих дней, отработанных ими за месяц; Птр – производительность труда	123,91	105,75	- 18,16
Суммарная эффективность (Эс)	$Эс = Эт + Эоб + Эп$	30 948,91	54 017,75	23 068,84

По анализу социально -экономической эффективности мероприятий персонала в организации ООО «Бриз» можно сделать следующие выводы. Эффект от уменьшения текучести кадров в организации дает нам возможность держать сформированный коллектив, а затраты на новичков можно сократить. Сократить количество денежных средств возможно даже не на 300 руб., а возможно и больше. Поскольку в большей части коллектив сформирован и можно дать основной упор на наставничество, это послужит менее затрат на внешние источники, но послужит дополнительным стимулом для «проверенных» сотрудников в организации ООО «Бриз».

Эффект обучения с последующим совмещением профессий можно активировать на управляющие должности, либо дать перспективу для тех сотрудников, которые успешно и продолжительно работают в данной организации. Это повлечет не значительные затраты на повышение квалификации и позволит сформировать кадровый резерв. А это, важный вопрос в управлении и планировании карьеры персонала. Благодаря вкладу в обучение, в развитие и дальнейшие перспективы, рост производительности труда (вне зависимости от подразделения - работники кухни или работники зала) возрастет эффект производительности труда. Как нам известно, вклад в трудовые ресурсы всегда остается выгодным как организации, так и выступает в выигрышной позиции персонала.

Таким образом, очевидно, что суммарная оценка эффективности, учитывающая количественные и качественные результаты деятельности организации, показывает значительное снижение издержек.

Выводы по главе 2

Для внутреннего регулирования организации ООО «Бриз» нормативно-методические документы являются надежной основой. Наличие данных документов позволяет рационально использовать время для разработки документов внутреннего пользования, тем самым и придает им правовое

обоснование.

Экономия средств является основным источником экономии на достижение поставленных целей. Однако, главная задача проводимой политики – это достижение состояния трудового потенциала, которое позволит обеспечить определенный экономический и социальный эффект, не акцентировав на дешевой рабочей силе, поскольку, как показывает опыт, что дешевая рабочая сила – не всегда самая лучшая, особенно для выпуска высококачественной продукции.

Следовательно, сокращение затрат, как критерий эффективности, должен рассматриваться целесообразно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала.

Эффективность процесса управления персоналом, в первую очередь определяется через оценку роста самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда и квалификации работников.

Таким образом, можно сделать вывод, что для оценки эффективности применяемых методов управления персоналом следует проводить количественную и качественную оценку эффективности работы организации. В случае обнаружения низкой эффективности от проведенных мероприятий следует изменить подходы к проведению мотивационной политики, опираясь на потребности и ожидания работников(согласованные с целями и задачами организации). Тем самым полностью опираться на расчетные показатели не следует. Необходим ситуационный подход, позволяющий определить эффективность проводимой кадровой политики, исходя из конкретного состояния дел в организации.

Для организации ООО «Бриз», необходимым элементом всей системы работы предприятия, нужно назначить ответственное лицо (возможно, на совмещение ставки или разработать дополнительную ставку) отвечающее за управлением карьерой персонала. Поскольку, созданная система управления персонала, позволит запланировать кадровый резерв для предприятия. Стоит

заметить это не маловажный вопрос, поскольку в планах данного предприятия – это расширение, как площади, так и набора штата сотрудников. Позволит создать профессиограмму на работников и будет вестись учет в работе с кадровым резервом. Четко будут отслеживаться этапы трудовой жизни работающих в организации и будет формироваться программа развития карьеры, в дальнейшем развитии предприятия создать отдел кадров.

Для достижения краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей организации руководителю ООО «Бриз» предлагается:

1. Провести собрание и обозначить текущие проблемы организации.
2. Разработать систему по управлению деловой карьеры персонала.
3. Назначить ответственное лицо, которое будет отслеживать и разрабатывать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение кадров по профессионально – квалификационным должностям и рабочим местам.

Для линейных руководителей:

1. Собирать текущие предложения персонала по совершенствованию рабочего процесса.
2. Выполнять требования, согласно положению, о внедрении системы управления должностной карьеры.
3. Проводить своевременно аттестационные мероприятия и конкурсы профессионального мастерства на данном предприятии и на дочерних предприятиях.
4. Поддерживать обратную связь между работниками и руководителем предприятия «Бриз».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятия общественного питания занимают своеобразную роль в жизни всего социума. Люди нуждаются в постоянном общении друг с другом. Структура заведений общественного питания - это одно из немногих мест, где можно совместить располагающую беседу и организовать приятную трапезу.

Успешная работа рентабельности организации зависит от многих важных факторов. Как любая сложная система, предприятие общественного питания начинается с замысла создателя и заканчивается контролем и его функционированием. В данной дипломной работе были рассмотрены самые важные факторы, влияющие на успех в сфере общественного питания. Такими факторами являются следующие положения.

На первичном этапе отбора кадров, очень важное место занимает, анализ рынка труда. Предпочтение отдается набору внутри своей организации. Ни для кого не секрет, продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это развивает и повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат в организации и усиливает привязанность работников к среде предприятия.

Кадровые ресурсы предприятия со временем истощаются и необходимо привлекать высокопрофессиональные кадры из внешней среды организации. Анализ рынка труда должен занимать основное место в работе отдела кадров. Рынок рабочей силы должен быть изучен в первую очередь, потому что это покажет какими кадрами он располагает. Не стоит забывать, что на сколько будет организован прием кадров, настолько будет зависеть и качество выполняемой работы. Ротация кадров помогает предприятию проводить более гибкий подбор персонала и позволяет сократить различия в занимаемых должностях.

Говоря о рекомендациях, организации ООО «Бриз», в вопросе подбора кадров, отметим следующее.

Для осуществления подбора сотрудников, необходимо увеличить количество способов подбора кадров. Например, привлечение кандидатов по рекомендации сотрудников организации и знакомых, работа с агентствами по подбору персонала (взаимодействие со службами по трудоустройству), размещение объявлений об имеющихся вакансиях в периодической печати, использование сети Интернет; договорные связи с учебными заведениями, целевая подготовка кадров.

Так, самый недорогой способ подбора персонала - это Интернет. В современном мире этот метод самый активный, но существует «но». Например, для работы с сетью Интернет нужны сотрудники, которые будут тратить на поиск и отбор персонала свое рабочее время. Кроме того, аудитория, довольно узка - в основном это люди, находящиеся в активном поиске работы, не факт, что Вы сможете сориентироваться на высококвалифицированные позиции. Поэтому шансы не велики.

Для поиска временного персонала, а также сотрудников на начальные позиции важно использовать практику целенаправленного подбора студентов последних курсов, сотрудничая с учебными заведениями и участвуя в таких мероприятиях как ярмарки вакансий, дни карьеры.

Работа с кадровыми агентствами довольно дорогостоящий способ подбора кадров, от которого организация ООО «Бриз» настойчиво отказалась. Однако, данный способ имеет ряд преимуществ. Возможность возложить основную часть процесса поиска на профессионалов. Кроме того, «профессиональные сотрудники кадровых компаний гораздо лучше ориентируются в рекрутинговом бизнесе и могут максимально оптимизировать и ускорить процесс поиска» [52].

Эффективность управления карьерой персоналом в организации общественного питания ООО «Бриз», характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, то есть достижение определенного результата с минимальными затратами. «При оценке системы

управления персоналом могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы» [1].

Система управления карьерой персонала призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для организации направлении. Эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового потенциала запланированному.

«Конечную цель управления деловой карьерой персонала одним показателем выразить невозможно, поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала:

- численность персонала;
- профессиональная квалификация;
- образование;
- мотивация труда;
- состояние здоровья» [10].

Следствием снижения текучести кадров будет повышение у работников - это потребность в безопасности (в частности уверенность в своей занятости на данном предприятии). Эффективность данных методов управления персоналом, служит как повышение квалификации работников. Грамотная подготовка и переподготовка кадров, может быть оценена в результате интенсивного профессионального и служебного роста работников в процессе трудовой деятельности. Для определения эффективности выбранной кадровой политики - это ротация кадров или совмещение профессий после проведения переподготовки.

На протяжении всей подготовки Выпускной квалификационной работы было изучено множество нормативно-правовых актов организации, трудовой кодекс, проведен общий сбор информации. Определение потребностей в персонале, набор и отбор персонала, организация адаптации новых сотрудников, мероприятия по введению в должность. Анализ кадровых показателей, проведен анализ внешней и внутренней среды организации. Изучен материал по управлению и планированию деловой карьерой

организации. Данная практика помогла изучить различные системы управления в организации, овладеть навыками анализа документов, которые характеризуют систему управления деловой карьерой персонала, ознакомиться с особенностями управления организации с учетом ее отраслевой принадлежности, изучить методы анализа численности персонала, его структуру и динамику.

Из вышеперечисленных мероприятий и проделанной работы, можно сделать следующий вывод. Основой любой организации является, грамотно построена система управления деловой карьерой персонала, начиная от правильного подбора кадров, заканчивая с эффективной работой с информацией. Для руководителей в первую очередь следует построить слаженную работу управления персоналом и в будущем сохранить.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда [Текст]/В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, М.Е. Сорокина.- М.: Юнити, 2016. – 407 с.
2. Алехина, Л.Л. Карьерное развитие в системе управления персоналом [Текст] / Л.Л. Алехина, М.Н. Бурцева, Т.Н. Егорова // Фундаментальные исследования. 2016. № 8-2. – С. 286-290.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст]: Пер. в англ. / М. Армстронг. – М.: Питер, 2014. – 825 с.
4. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: Пер. в англ. / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 328 с.
5. Аширов, Д.А. Организационное поведение [Текст]: Учебник / Д.А. Аширов. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 360 с
6. Васильева, О.Н. Модели и методы материального стимулирования (теория и практика) [Текст] / О.Н. Васильева, В.В. Засканов, Д.Ю. Иванов, Д.А. Новиков. – СПб.: Ленанд, 2015. – 288 с.
7. Веснин, В.Р. Менеджмент [Текст]: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 502 с.
8. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе/ В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. – 496 с.
9. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2015. – 448 с.
10. Глазов, М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал- менеджмента [Текст]: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. – М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2014. – 251 с.
11. Девятковская, И.В. Управление деловой карьерой [Текст]. Лекции. Учебное пособие, И.В. Девятковская, к. психол. наук, доцент, доцент кафедры акмеологии и менеджмента, 2017.

12. Дьячкова, Е.Н. Актуальные аспекты управления карьеры персонала в системе менеджмента в современной организации [Текст]. /Белгородский экономический вестник. 2015. №3(79). С. 100-111.
13. Дуракова, И.Б. Управление персоналом [Текст]: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 368 с
14. Захаренко, А. С., Анисимова Н. А. Планирование деловой карьеры [Текст]. / В сборнике: современный стиль управления сборник научных статей. Ответственный редактор Е. А. Ильина. 2016. С. 391-394.
15. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент[Текст]: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономист, 2014. – 416 с
16. Иванова, А. А. Ротация кадров как способ повышения эффективности управления [Текст]. / В сборнике: Новые технологии «...» - практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых, посвященной 50-летию ТИИ – ТюмГНГУ. 2013. С. 156-158.
17. Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом [Текст] / Л.Н. Иванова-Швец. – М.: Изд-во ЕАОИ, 2010. – 200 с.
18. Киласханова, Т.К. Роль и функции менеджера в планировании и развитии деловой карьеры сотрудника [Текст]. /Человек. Общество. Инклюзия. 2010. №3. С. 73-82.
19. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст] /Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2001.
20. Кибанов, А. Я., Управление персоналом организации [Текст] - М.: Инфра-М, 2016. 638 с.
21. Кибанов, А. Я., Дуракова И. Б., Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация [Текст]: Учебное пособие. – М, 2012. – 301с. - (Высшее образование).
22. Киселева, Е. В., Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений [Текст] / Е. В. Киселева. – Вологда: Легия, 2016 – 332с.

23. Конституция Российской Федерации [Текст]. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2016 – 64с.
24. Красова, О.С. Анри Файоль. «Ай Пи Эр Медиа», 2010 – (Гуру менеджмента).
25. Кузнецова, А. М. Некоторые аспекты моделирования кадровой работы по должностному росту государственных гражданских служащих. / Теория и практика общественного развития [Текст]. 2014. №2. С. 88-91.
26. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]. М.: Эксмо, 2016. – 272 с.
27. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
28. Лушников, А.М. Курс трудового права [Текст]: учебник: В 2 т. Т. 2 / А.М. Лушников, М.В. Лушникова. – М.: Статут, 2015. – 1151 с.
29. Магура, М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации [Текст] / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 144 с.
30. Мангутов, И.С. Управление деловой карьерой [Текст]: Монография / И.С. Мангутов, И.П. Скиданов. – СПб:СПбГАСУ, 2015. – 214 с
31. Малкина, Е.А., Соболевская Ю.В. Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств [Текст]. 2015. №1(30). С. 212-217.
32. Маренков, Н.Л. Антикризисное управление [Текст] / Н.Л. Маренков, В.В. Касьянов. – М.: Национальный институт бизнеса. Ростов-на Дону: Изд-во «Феникс», 2014. – 512 с.
33. Максимова, И. Г. Менеджмент [Текст]. Учебное пособие / ответственный редактор И. Г. Максимова. Санкт – Петербург (Издание 3-е, дополненное и переработанное). 2014.
34. Маслова, С.Ю. Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук [Текст]. 2014 №11-1. С. 405-409.

35. Медведев, А.А. Управление кадровым резервом организации: феноменологический аспект / Научные проблемы гуманитарных исследований [Текст]. 2011. №12. С. 205-212.
36. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 720 с.
37. Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера [Текст] / Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
38. Музыченко, В.В. Управление персоналом [Текст]. Лекции: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2016. – 528 с.
39. Мустафаева, М.А. Психологические теории обучения организации учебной деятельности / М.А. Мустафаева // Молодой ученый. 2016. №8. – С. 880-882.
40. Селичаевская, О., Новое рождение традиции[Текст]. 2007. №3. С. 24-27.
41. Сотников, Н. З. стратегический анализ деловой карьеры персонала: концептуальный подход [Текст]. / Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. №4. С. 56-62.
42. Сотникова, С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации[Текст] / С.И. Сотникова // Вестник Омского университета. 2014. № 3. – С. 60-67.
43. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2015. – 416 с.
44. Сухарев, С.А. Мировой опыт управления персоналом. Обзор зарубежных источников [Текст]: Монография / С.А. Сухарев, П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов. – М.: Издательство рос. экон. акад., 2013. – 232 с.
45. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст]: Учебно-практ. пособие / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2015. – 272 с.
46. Турчинова, А. И. Управление персоналом [Текст]: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2014. – 608 с.

47. Чижов, Н.А. Управление корпоративными кадрами. / Н.А. Чижов. – СПб.: Питер, 2015. – 352 с.
48. Шапиро, С.А. Основы трудовой мотивации: учебное пособие [Текст] / С.А. Шапиро. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2016. – 268 с. – (Бакалавриат).
49. Шевченко, М.Ф., Тренинг «Профориентация для старшеклассников» [Текст]. – СПб.: Речь, 2007. – 168с.
50. Шеримбекова, В.Э. Система управления деловой карьерой как фактор эффективности управления персоналом [Текст] / Вестник КГУСТА. 2012. №2. С. 52-59. УДК 331.108.2
51. Шинина, М.Ю. Формирование опыта профессиональной деятельности как основы профессиональной культуры специалиста правовой сферы [Текст]. 2007. №11. С. 63-64.
52. Файловый архив студентов www.studfiles.ru.
53. Прогнозирование в управлении // Образовательная энциклопедия ODiplom.ru - <http://odiplom.ru/lab/prognozirovanie-v-upravlenii.html/>

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Карьера	- мотивация к достижению успеха, знание самого себя, успех и самоотдача, самоконтроль и работоспособность, уверенность в себе и объективность, т.е. процесс успешной самореализации, сопровождающийся социальным признанием и являющийся результатом продвижения по служебной лестнице	Планирование и развитие карьеры: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева. – Вологда: Легия, 2016 – 332с.
2. Карьера	- результат осознанной позиции и поведения в области трудовой деятельности, связанный с должностным и профессиональным ростом	Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова – М, 2012. – 301с. - (Высшее образование).
3. Деловая карьера	- самореализация личности в процессе профессионального роста и смены занимаемых профессиональных позиций	Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / С.И. Сотникова // Вестник Омского университета. 2014. № 3. – С. 60-67.
4. Деловая карьера	- самореализация личности в процессе профессионального роста и смены занимаемых профессиональных позиций (профессии, должностей)	Основы управления персоналом: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
5. Карьерный самоменеджмент	- технология самопланирования карьеры и реализации карьерного потенциала личности	Управление деловой карьерой. Лекции. Учебное пособие, И.В. Девятовская, к. психол. наук, доцент, доцент кафедры акмеологии и менеджмента, 2017.
6. Обучение	- процесс изменения поведения, в котором переплетаются интеллектуальный, психологический и физиологический аспекты»	Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2013. – 496 с.
7. Профессия	- определенный род общественно-полезной трудовой деятельности	Основы управления персоналом: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.:

		КНОРУС, 2016. – 232 с.
8. Специальность	- вид занятий в рамках одной профессии	Основы управления персоналом: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
9. Управление деловой карьерой	- комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации	Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. / Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. – М, 2012. – 301с. - (Высшее образование).
10. Квалификация	- уровень подготовленности, степень пригодности к какому-либо виду труда	Основы управления персоналом: учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
11. Карьерное планирование	- постановка и выявление цели в работе или бизнесе, анализ текущей ситуации и прогнозирование возможности ее достижения	Управление персоналом. Лекции: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2016. – 528 с.
12. Планирование деловой карьеры	- одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов	Управление деловой карьерой. Лекции. Учебное пособие, И.В. Девятовская, к. психол. наук, доцент, доцент кафедры акмеологии и менеджмента, 2017.
13. Резерв руководящих кадров	– специально сформированная группа работников, по своим качествам соответствующая требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, прошедшим аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигшим	Управление персоналом. Лекции: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2016. – 528 с.

	положительных результатов производственной деятельности	В	
14. Производственная программа предприятия	- обоснованный план выпуска всех видов продукции собственного производства		Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. / Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. – М, 2012. – 301с. - (Высшее образование).
15. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом	совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, нормативно-технического, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении конкретных задач		Файловый архив студентов www.studfiles.ru .
16. Коллективный договор	- документ, который определяет многие личные аспекты трудовой жизни работников		Управление персоналом. Лекции: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2016. – 528 с.
17. Прогнозирование	обязательный структурно-значимый аспект планирования, регулирует и изменяет динамикой социально-экономических процессов, направлениями хозяйственного развития и управленческими аспектами на различных уровнях национальной экономической системы		Прогнозирование в управлении // Образовательная энциклопедия ODiplom.ru - http://odiplom.ru/lab/prognozirovanie-v-upravlenii.html/
18. Абсентеизм	- уклонение от выполнения работы без уважительных причин (прогулы).		Прогнозирование в управлении // Образовательная энциклопедия ODiplom.ru - http://odiplom.ru/lab/prognozirovanie-v-upravlenii.html/
19. Экспертная оценка	- опрос руководителей подразделений с помощью		Прогнозирование в управлении // Образовательная

	анкетирования, на предмет того, что они думают о менеджерах по персоналу и методах их работы. Анкета может включать в себя как общие, так и частные вопросы (анкетирование проводится своими силами без привлечения консультантов)	энциклопедия ODiplom.ru - http://odiplom.ru/lab/prognozirovanie-v-upravlenii.html/
20. Карьерограмма	- инструмент управления карьерой, представляющий собой графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры	Управление деловой карьерой. Лекции. Учебное пособие, И.В. Девятковская, к. психол. наук, доцент, доцент кафедры акмеологии и менеджмента, 2017.
21. Индивидуальный план развития работника (ИПР), или индивидуальный план карьеры (ИПК)	- документ, содержащий описание целей работника относительно своего служебно-профессионального продвижения на длительный срок (до 5 лет), а также те меры, которые он должен предпринять для достижения этих целей	Управление деловой карьерой. Лекции. Учебное пособие, И.В. Девятковская, к. психол. наук, доцент, доцент кафедры акмеологии и менеджмента, 2017

Приложение 1

Проект «Положения об обучении персонала»

Утверждено:

Директор организации ООО «Бриз»

Кислицын М.П. _____

«__» _____ 201__ г.

1. Общие положения

1.1. Обучение персонала всех уровней является ключевой составляющей развития персонала в целом и способствует повышению эффективности деятельности подразделения организации за счет повышения квалификации персонала.

1.2. Основные цели обучения персонала: подготовка персонала к выполнению новых производственных задач, работа на опережение; систематическое обновление знаний сотрудников; повышение профессиональной культуры персонала.

1.3. Обучение является стимулирующим фактором, как часть компенсационного пакета, как составляющая часть корпоративной культуры.

1.4. Обучение персонала проводится по нескольким направлениям в зависимости от категории обучения: программы обучения руководящего персонала, переподготовка, повышение квалификации, допуски, аттестации специалистов; повышение квалификации, освоение смежных профессий, повторные проверки знаний рабочего персонала.

1.5. Формы обучения персонала: индивидуальное и групповое, внешнее и внутреннее.

Внешнее обучение:

- обучение по долгосрочным академическим программам учебных заведений (программы среднего специального образования, бакалавриата, специалитета, магистратуры);

- обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров (курсы переподготовки, повышение квалификации, тренинги, семинары, коучинги и пр.);

- аттестации;

- обучение и аттестация рабочих, связанных с правилами охраны труда и техники безопасности.

Внутреннее обучение (обучение проводится на территории организации ООО «Бриз», в специально выделенном помещении): лекции, семинары для руководящего персонала; обучение персонала подразделений в группах до 5-6 человек; адаптационное обучение для вновь принятых

работников; интерактивное обучение Интернет-проект (образовательная часть).

1.6. Методы обучения: семинары; тренинги; видеокурсы; наставничество; интерактивное обучение Интернет-проект, самообучение и саморазвитие.

1.7. План и бюджет развития на учебный год утверждается директором организации ООО «Бриз» ежегодно.

1.8. Ответственность за исполнение плана обучения и четкое следование бюджету несет управляющий организации ООО «Бриз».

2. Определение потребности в обучении.

2.1. Ежегодно издается приказ, где провозглашается заявочная организация для проведения обучения: всем подразделениям необходимо сформулировать в письменном виде свои потребности в обучении.

2.2. Заявки на обучение поступают управляющему.

2.3. Источником данных, для планирования обучения, служат личные планы развития сотрудников, рекомендации комиссии по аттестации.

2.4. На основании заявок, с точки зрения целесообразности организации ООО «Бриз», создаются программа и бюджет обучения на учебный год.

2.5. Управляющий организации ООО «Бриз» проводит мониторинг учебных центров и представленных на рынке программ, выбирает центры.

2.6. Заявки от подразделений, не подавших в установленные сроки план обучения на текущий учебный год, будут исполняться по мере выделения дополнительных средств из бюджета организации ООО «Бриз» в указанное подразделение.

2.7. Проведение дополнительных учебных мероприятий и выделение дополнительных материальных средств, возможно только при утверждении данных изменений директором организации ООО «Бриз».

3. Организационные мероприятия.

3.1. Внутренние (корпоративные) лекционно-семинарские и тренинговые программы объявляются приказом директора организации ООО «Бриз». Приказ выходит не менее чем за неделю до начала занятий. В приказе указываются: подробная тематика занятий, время и место их проведения, ответственное лицо.

3.2. Желаящие принять участие в программе группового обучения (но не заявленные в первичный список) заявляют свое участие управляющему и с разрешения директора организации ООО «Бриз» могут быть включены в список обучающихся.

3.3. Любые виды внешнего обучения с отрывом от производства оформляются на основании объяснительной документации кадровым приказом.

3.4. Учебный отпуск предоставляется обучающимся на основании справки-вызова с оригинальной печатью учебного заведения и оформляется кадровым приказом. По окончании обучения сотрудник должен представить подлинник документа об окончании образовательных программ и отчет управляющему организации ООО «Бриз».

4. Адаптационное обучение в период испытательного срока.

4.1. Первичное обучение – это неотъемлемая часть программы адаптации сотрудника.

4.2. Программа первичного обучения направлена на формирование у нового сотрудника знаний о подразделении и об организации ООО «Бриз» в целом, системе его норм и ценностей.

4.3. Программа в обязательном порядке должна содержать ввод в историю развития организации ООО «Бриз», должна представлять понимание актуального состояния и в настоящий момент в целом (количество персонала, организационная структура, применяемые программы в работе всей организации), освещение корпоративных норм и ценностей организации.

4.4. В течение месяца со дня зачисления сотрудника на работу, для него организуется обязательное первичное обучение, сроком не более 3 рабочих дней (лекции и экскурсии).

5. Ответственность сотрудника за обучение.

5.1. Ответственность сотрудника за предоставленное обучение состоит в подготовке отчета о прослушанном курсе (составляется в свободной форме), передаче сотрудникам методических, инструктивных и нормативных материалов.

Согласовано:

Управляющий _____

Ознакомлен:

Сотрудник _____

Проект «Индивидуальный план развития работника» (ИПР)

1. Николаева Елизавета Сергеевна, принята в организацию ООО «Бриз» на должность официанта. Данный сотрудник коммуникабелен, дружелюбен, компетентен. Ответственный работник, добросовестно относится к своим должностным обязанностям. Ведет активный образ жизни вне деятельности организации (посещает бассейн, занимается легкой атлетикой).
2. Михайленко Яна Николаевна – старший официант. Данный сотрудник выполняет функцию наставника (для вновь принятых сотрудников). В подчинении – официанты и официант-стажер. Наставник подчиняется своему руководителю – это менеджеру зала.
3. Краткая информация о перемещениях, для сотрудника Николаевой Е.С., в рамках организации ООО «Бриз»:

Вариант №1:

- официант-стажер;
- официант;
- старший официант;
- официант-бармен;
- бармен;
- бар-менеджер;
- менеджер зала;
- управляющий

Вариант №2:

- официант-стажер;
- официант;
- старший официант;
- менеджер зала;
- управляющий

4. *Должность официанта* – это самая начальная ступень работника в организации общественного питания (по классификации работников зала).

Должность бармена – обслуживание гостей за баром. Приготовление различных напитков как по карте бара, так и по желанию гостей. Расчет с гостями. Своевременное предоставление заявок на продукты и инвентарь бар-менеджеру.

Бар-менеджер – это работник зала, который контролирует работу бара. Следит за качеством отдаваемой продукции бара и соответствие напитков, согласно ТТК (техничко-технологические карты). Разрабатывает карту бара. Несет ответственность за соблюдение кассовой дисциплины, является материально-ответственным лицом.

Менеджер зала – контролирует работу зала. Составляет график сменности и отпусков (для сотрудников зала). Несет ответственность за

кассовые отчеты. Составляет и оформляет заявки на хозяйственные средства, посуду и инвентарь по всей организации ООО «Бриз». Отвечает за телефонные звонки. Оформляет и составляет заказы, с гостями, на тематические вечера, спецобслуживание и банкеты. Подчиняется управляющему и директору организации ООО «Бриз».

Управляющий – руководящая должность, контролирует всю деятельность организации ООО «Бриз», как работников зала, так и работников кухни. Помогает организации менеджеру зала. Является «правой» рукой директора организации и подчиняется ему.

5. Сотрудник, Николаева Е.С., добросовестно выполняет свои должностные обязанности, «схватывает» всю информацию, которая касается ее должности и общекультурной информации организации в целом. Стремительно и старательно двигается вверх по должностной и профессиональной лестнице. Значительно отличается от других сотрудников тем, что активно занимается самообразованием и познанием в сфере общественного питания. В дальнейшем можно рассмотреть данного кандидата на управляющую должность. Сначала менеджер зала, при дальнейшем непрерывном стаже и при положительных аттестациях на должность управляющего.
6. Данный кандидат будет рассмотрен, на конец текущего года, при хороших результатах аттестации, на должность менеджера зала. При непрерывном стаже на данном предприятии от 2 лет – в перспективе рассмотреть данного сотрудника, на должность управляющего.

Приложение 3

Проект «Индивидуальный план развития работника» (ИПР)

ФИО			
Занимаемая должность			
Подразделение			
Предполагаемая должность			
Дата начала реализации плана		Дата окончания реализации плана	

Цели индивидуального развития

Краткосрочные цели	Долгосрочные цели

Компетенции и показатели развития работника

Компетенции требующие развития	Уровень развития на настоящий момент	Развивающие действия	Контрольные даты замера

Карта развивающих действий. Рекомендовано

Стратегия развития	Конкретные действия	Срок реализации
На рабочем месте		
Участие в проектах		
Обучение на опыте других		
Самообучение		

Календарный план мероприятий по индивидуальному развитию

Мероприятия	Метод развития	Предмет развития	Срок реализации

Ф.И.О. и подпись оценивающего: _____ / _____

Ф.И.О. и подпись оцениваемого: _____ / _____

Дата заполнения: _____ / _____ / _____