

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
и Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИ-
ТЕТ (ФГБОУВО «АмГУ»)**

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент-
Профиль: Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
« ____ » _____ 2023 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка управленческого решения по совершенствованию управ-
ления персоналом ООО «Рестгруп»

Исполнитель

студент группы 972-об

_____ Ю.К. Немков

Руководитель

Доцент,

Канд. техн.

наук

_____ Л.В. Рыбакова

Нормоконтроль

_____ Л.В. Рыбакова

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
и Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИ-
ТЕТ (ФГБОУВО «АмГУ»)**

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль: Менеджмент организации

УТВЕРЖДАЮ
Зав. кафедрой
_____ А.В. Васильева
«__» _____ 2023 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента группы 972-об Немкова Юрия Константиновича.

1. Тема бакалаврской работы: Разработка управленческого решения по совершенствованию управления персоналом ООО «Рестгруп».

(утверждено приказом от _____ № _____)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: _____

3. Исходные данные к бакалаврской работе: материалы учебной литературы в области менеджмента организаций, локальные правовые документы и финансовая отчетность ООО «Рестгруп».

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

- теоретические аспекты совершенствования управления персоналом организации
- оценка эффективности деятельности в ООО «Рестгруп»;
- повышение эффективности деятельности ООО «Рестгруп» за счет повышения мотивации персонала.

5. Перечень материалов приложения: финансовая (бухгалтерская) отчетность ООО «Рестгруп» за 2020–2022 гг.

6. Консультанты по бакалаврской работе: нет.

7. Дата выдачи задания:

Руководитель бакалаврской работы Л.В. Рыбакова доцент, канд. техн. наук.

Задание принял к исполнению: _____ Ю.К. Немков

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 79 с., 22 таблицы, 9 рисунков, 1 приложение.

ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, МОТИВАЦИЯ, ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, ГРАФИК РАБОТЫ, ОПТИМИЗАЦИЯ

Объектом исследования в бакалаврской работе являются работники ресторана «Будда» ООО «Рестгруп».

Предметом является разработка управленческого решения управления персоналом на предприятии.

Целью бакалаврской работы является разработка практических рекомендаций по совершенствованию управления персоналом в ООО «Рестгруп».

Для достижения указанной цели был проведен анализ управления персоналом в организации, который выявил проблемы и недостатки в системе управления сотрудниками.

Разработано управленческое решение совершенствования управления персоналом ООО «Рестгруп», для этого была произведена оценка системы управления персоналом, выявлены слабые места и предложены мероприятия, направленные на повышение удовлетворённости профессиональной деятельностью персонала.

Так же была проведена оценка эффективности управленческого решения.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Технология разработки и классификация управленческих решений	7
1.3 Методы и принципы управления персоналом	17
1.4 Возможности совершенствования управления персоналом в современном менеджменте	24
2 ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «РЕСТГРУП»	29
2.1 Анализ внешней среды ООО «Рестгруп»	29
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Рестгруп»	32
2.3 Выявление проблем в ООО «Рестгруп»	45
3. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «РЕСТГРУП»	51
3.1 Направления решения и выбор оптимального управленческого решения	51
3.2 План реализации выбранного управленческого решения	56
3.3 Риски и оценка эффективности принятого управленческого решения	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	73

Приложение А 79

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы состоит в том, что грамотно налаженная и качественно реализованная система управления персоналом в организации является ключевым конкурентным преимуществом, поскольку способность организаций мотивировать и удерживать своих сотрудников, особенно на рынках с ограниченным выбором специалистов, имеет серьезные преимущества для конкурентного развития. Привлечение, адаптация, развитие, мотивация и удержание сотрудников – это взаимосвязанные направления системы управления персоналом, необходимые для успешной работы и требующие достаточных вложений со стороны менеджмента организации.

Управление персоналом является одним из ключевых аспектов, определяющих успех или неудачу этого бизнеса. Для качественного развития необходимо иметь хорошо организованный и мотивированный персонал, который будет работать на благо предприятия.

В настоящее время во многих организациях руководители не умеют создавать эффективные системы управления персоналом, а также формировать здоровые и качественные взаимоотношения с подчиненными и коллективом в целом. При этом указанные обстоятельства являются значимыми для развития организации, так как от каждого сотрудника зависит результат поставленных задач для компании в целом, следовательно, требуется максимальная и качественная отдача от всего трудового коллектива.

Объект исследования – персонал предприятия ООО «Ретсгруп».

Предмет исследования – управление персоналом на предприятии.

Цель работы – разработка практических рекомендаций по совершенствованию управления персоналом в ООО «Ретсгруп».

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проведение общей характеристики деятельности предприятия;
2. Выявление проблемы предприятия и причины ее возникновения;
3. Изучение теоретических основ принятия управленческого решения;

4. Разработка альтернативных вариантов решения выявленной проблемы и выбор оптимального;

5. Разработка механизма реализации выбранного решения;

6. Оценка эффективности и качества разработанного решения

Для достижения поставленной цели были использованы общенаучные методы познания, системный анализ, а также методы экспертных оценок.

В качестве информационной базы исследования были использованы нормативно-правовые акты, учебные пособия, периодические издания и интернет-ресурсы по теме исследования, а также аналитическая информация на примере ООО «Рестгруп».

Структура выпускной квалификационной работы. В первой главе дается определение управленческого решения управления персоналом организации, технология и классификация решений и возможности совершенствования управления персоналом. Во второй главе проводится анализ внешней и внутренней среды ООО «Рестгруп». Выявляются проблемы на предприятии. В третьей главе приводится разработка управленческого решения по совершенствованию управления персоналом ООО «Рестгруп». Приводится план реализации и механизм выполнения управленческого решения. Дается анализ рисков и оценка эффективности выбранного управленческого решения

В заключении даются выводы по работе.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Технология разработки и классификация управленческих решений

Принятие управленческого решения играет важную роль в системе управления и совершенствовании персонала.

Принятие управленческих решений является начальным и основным моментом организации деятельности каждого руководителя. В этом отношении принятие управленческих решений можно рассматривать как основное содержание процесса управления и важный инструмент системного обращения с управляемыми объектами. Каждое предприятие является не только производителем продукции, но и неотъемлемой частью общества. Поэтому при принятии управленческих решений необходимо учитывать не только экономические аспекты деятельности, но и всю совокупность социальных, идеологических, нравственных и других отношений.

Разработка управленческих решений включает в себя использование различных технологий и подходов. Вот несколько основных технологий, которые широко применяются в этой области:

1. Аналитика данных: Для разработки управленческих решений важно иметь доступ к большим объемам данных и уметь анализировать их. Технологии аналитики данных, такие как машинное обучение, статистический анализ и предсказательная аналитика, помогают извлекать ценные знания из данных и прогнозировать будущие события.

2. Бизнес-интеллект (BusinessIntelligence): Это набор технологий и методов, используемых для сбора, анализа и представления данных о бизнесе. С помощью систем бизнес-интеллекта можно создавать отчеты, дашборды и аналитические модели, чтобы предоставлять руководству компании информацию для принятия управленческих решений.

3. Облачные вычисления: Облачные платформы предоставляют гибкую и

масштабируемую инфраструктуру для разработки и выполнения управленческих решений. Облачные вычисления позволяют обрабатывать и хранить большие объемы данных, развертывать аналитические модели и предоставлять доступ к ним удаленно через интернет.

4. Интернет вещей (IoT): Технология IoT включает подключение различных устройств и сенсоров к интернету с целью сбора данных. В контексте управления решениями, IoT может быть использован для сбора информации о производственных процессах, работе оборудования, потреблении энергии и других параметрах, которые могут быть использованы для принятия управленческих решений.

5. Автоматизация и роботизация процессов: Автоматизация процессов позволяет снизить человеческий фактор и повысить эффективность выполнения задач. Роботизация процессов (RoboticProcessAutomation, RPA) использует программные роботы для автоматизации рутинных и повторяющихся операций. Это позволяет сотрудникам сосредоточиться на более сложных задачах и принятии стратегических управленческих решений.

6. Системы управления проектами (ProjectManagementSystems): Эти системы помогают управлять проектами, планировать задачи, отслеживать прогресс и управлять ресурсами. Системы управления проектами предоставляют инструменты для планирования графиков, управления бюджетами, учета времени и совместной работы.

7. Визуализация данных: Визуализация данных представляет информацию в графическом формате, чтобы сделать ее более понятной и доступной. Визуальные дашборды и графики помогают управленцам наглядно представлять данные и тренды, что облегчает принятие решений на основе данных.

Перечисленные выше технологии являются ключевыми в разработке управленческих решений и могут существенно повысить эффективность процесса принятия решений.

Классификация управленческих решений является ценным инструментом для структурирования и систематизации этих решений, а также выявления об-

щих закономерностей и характеристик, присущих различным типам решений. Для каждого вида решений разрабатывается информационная система, которая помогает руководителям и специалистам в подготовке решений и выборе наилучшего варианта для реализации. Эта система ориентирует пользователей на существующие методы и инструменты, обеспечивая им необходимую поддержку при принятии решений.

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретных способов их формулирования, реализации и оценки, тем самым повышая качество, эффективность и преемственность управления. Управленческие решения классифицируются по следующим критериям



Рисунок 1 – классификация управленческих решений

Управленческие решения могут быть классифицированы по своей функциональной направленности. В этой классификации выделяются следующие типы решений: планирующие, организационные, координирующие, регулирующие, активизирующие, контролирующие и информирующие. Каждый из этих

типов решений выполняет определенную функцию в процессе управления и помогает достичь общих целей организации.

Планирующие решения разрабатываются с целью определения необходимых параметров для стратегического или тактического планирования деятельности организации. Они основаны на разработке и установлении плановых мероприятий, которые будут проводиться для достижения поставленных целей.

Организационные решения направлены на создание оптимальной организационной структуры, распределение ресурсов и установление правил и процедур, необходимых для эффективного функционирования организации.

Координирующие решения связаны с управлением взаимодействием и сотрудничеством различных отделов и подразделений организации, чтобы обеспечить согласованность и синхронность их действий.

Регулирующие решения направлены на контроль и коррекцию процессов в организации. Они включают в себя разработку мер и инструментов для регулирования выполнения задач, контроля качества и управления изменениями.

Активизирующие решения направлены на стимулирование и мотивацию персонала, создание условий для повышения производительности и достижения лучших результатов.

Контролирующие решения включают мониторинг и оценку результатов выполнения задач и достижения целей. Они позволяют убедиться, что все процессы и проекты выполняются в соответствии с установленными стандартами и требованиями.

Информирующие решения связаны с обеспечением доступа к актуальной и полной информации для принятия решений. Это включает разработку систем информации и коммуникации, которые обеспечивают руководителей и специалистов необходимыми данными для подготовки и принятия управленческих решений.

1.2 Цели и задачи системы управления персоналом

Управление персоналом начинается с определения стратегических целей и задач организации, которые должны быть основаны на общественном разви-

тии и учитывать потребности и приоритеты всех групп населения. Эти цели и задачи играют решающую роль в формировании всех последующих аспектов управления человеческими ресурсами, таких как содержание работы, формы и методы деятельности сотрудников в организации. Они обеспечивают целостность и полноту управленческих решений и постоянно ориентируют персонал на такие виды деятельности, которые будут иметь положительное влияние на социально-экономические результаты организации.

Система управления персоналом (HRM) имеет несколько ключевых целей:

1. Планирование и прогнозирование потребностей организации в работниках. HRM анализирует текущий и будущий рынок труда, а также стратегию компании для определения оптимальной численности и навыков работников.

2. Подбор персонала. HRM разрабатывает и внедряет стратегии поиска и привлечения талантов, оценивает кандидатов и подбирает подходящих работников.

3. Организация адаптации новых сотрудников. Система управления персоналом помогает гарантировать успешную интеграцию новоприбывших работников в рабочую среду и культуру компании.

4. Развитие карьеры и повышение квалификации сотрудников. HRM стимулирует профессиональный рост, разрабатывает и организует программы обучения и повышения квалификации.

5. Оценка производительности сотрудников. HRM применяет методы оценки работы сотрудников, позволяющие определить эффективность их деятельности, а также выявить слабые места для дополнительной работы.

6. Мотивация и стимулирование сотрудников. Система управления персоналом разрабатывает программы стимулирования и вознаграждения, чтобы повысить уровень удовлетворенности и лояльности сотрудников, а также увеличить производительность труда.

7. Управление трудовыми отношениями. HRM обеспечивает соблюдение трудового законодательства, решает вопросы трудовых споров и поддерживает

гармоничные отношения между работниками и руководством.

8. Управление кадровыми рисками и социальной ответственностью компании. HRM помогает организации выявлять, управлять и минимизировать кадровые риски, а также соблюдать принципы социальной ответственности перед сотрудниками, сообществом и окружающей средой.

9. Управление изменениями и организационным развитием. HRM играет важную роль в поддержке и содействии изменениям и трансформации компании, обеспечивая гибкость и способность организации адаптироваться к условиям окружающей среды.

Деятельность руководителей на всех уровнях подразделений включает все перечисленные общие функции управления, которые неотделимы друг от друга. Система целей, связанных с управлением персоналом, рассматривается с двух сторон.

С одной стороны, она должна учитывать конкретные потребности работников, которые они могут ожидать от администрации и иметь право требовать их удовлетворения. С другой стороны, система должна определить цели, которые ставит перед собой администрация в отношении использования персонала и условия, которые необходимо создать для их достижения. Важно, чтобы эти цели не противоречили друг другу.

С точки зрения работника, его потребности могут быть выражены через функции труда, которые он выполняет как участник конкретного рабочего процесса. Структура этой системы целей может быть представлена следующим образом.



Рисунок 2 - Система целей, необходимых для реализации потребностей персонала

При рассмотрении ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных субъектов для достижения общих целей. И хотя в качестве главной цели выступает прибыль организации, отправным моментом в методологии управления персоналом стало осознание того факта, что одним из важнейших условий реализации этой цели является удовлетворение социальных потребностей и человека на производстве.

Система целей - это основа, которая определяет состав функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей. Схематично можно показать взаимосвязь объектов и носителей функций управления персоналом.



Рисунок 3 - Объекты и носители функций управления персоналом в иерархической системе управления организацией

Исходя из вышеперечисленных задач, можно сделать вывод, что общей и главной задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами:

- 1) через затребованную линейными руководителями консультативную помощь;
- 2) через совместную с линейными руководителями разработку решений и мероприятий по их реализации;
- 3) через собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий (главным образом в области персонал-маркетинга).

Определим основные этапы процесса управления персоналом в организации.

Таблица 1 - Этапы процесса управления персоналом

Наименование этапа	Основные задачи этапа
1	2
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение потребности в персонале	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка
Мотивация результатов труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени
Обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения

При определении круга задач управления персоналом отечественные и зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи. К основным задачам относятся:

- 1) разработка кадровой концепции, кадровой политики, обеспечение кадровыми системами и инструментами;
- 2) реестр трудовых отношений;
- 3) набор, условия приема на работу, отбор, определение требований и задач на вакантные должности, собеседования. профессиональное развитие;

- 4) подготовка, переподготовка и повышение квалификации;
- 5) выявление социальной напряженности и ее устранение;
- 6) анализ рабочего места и рабочих процессов;
- 7) оценка эффективности работы работников;
- 8) консультирование и поддержка руководителей;
- 9) участие в принятии решений и по кадровым вопросам и т.д.

К дополнительным задачам следует отнести задачи, которые могут выполняться вместе с основными, но, как правило, управленческие заказы на них выполняются внешними подразделениями (в связи с кадровой службой).. К ним относятся следующие задачи:

- 1) безопасность и охрана труда;
- 2) начисление и выплата заработной платы;
- 3) оказание различных видов услуг (например, организация информационной связи, услуги в сфере социальной инфраструктуры).

Функциональные особенности управления персоналом определяются специфическими задачами и процессами, в рамках которых осуществляется работа HR-отдела или HR-специалиста. Ниже приведены основные особенности:

Гибкость подходов: система управления персоналом должна адаптироваться к особенностям организации, отрасли и экономической ситуации, выбирая подходящие методы и инструменты;

Интеграция между подфункциями: функции HRM взаимосвязаны и работают совместно для достижения общих целей. Например, обучение персонала взаимодействуют для обеспечения эффективной адаптации и развития новых сотрудников;

Ориентация на человека: центральная задача управления персоналом - обеспечение благоприятных условий труда и максимальной реализации потенциала работников с использованием психологических, социальных и организационных знаний и техник;

Стратегический характер: HRM должно быть интегрировано в деловую стратегию компании и быть готовым к анализу, прогнозированию и переориен-

тации в соответствии с изменениями внешней среды и долгосрочными планами предприятия;

Непрерывное развитие: HRM акцентирует внимание на непрерывном обучении, развитии и инновациях как на уровне организации, так и уровне персонала, заботясь о создании поддерживающей атмосферы и стимулировании потенциала сотрудников;

Результативность и измеримость: система управления персоналом должна использовать перформанс-менеджмент и ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки достижения целей и коррекции действий HRM;

Этичность и социальная ответственность: HRM заботится о соблюдении этических принципов, норм делового поведения и социальной ответственности, поддерживая справедливость и сбалансированность трудовых отношений на всех уровнях организации;

Коммуникация и координация: одной из ключевых особенностей HRM является связь с различными подразделениями организации и установление двусторонней коммуникации с сотрудниками для эффективного управления информацией и решения проблем в области управления персоналом;

Целенаправленность и системность: все деятельности HRM должны быть направлены на достижение определенных целей и результатов, учитывается системный и междисциплинарный характер знаний и методов, используемых в управлении персоналом;

Учет индивидуальных особенностей сотрудников: HRM строится на осознании уникальности каждого сотрудника, их вероятной мотивации, потребностей, стилей обучения и разработке индивидуального подхода к каждому;

1.3 Методы и принципы управления персоналом

Методы управления персоналом: способы воздействия на коллективы и отдельных сотрудников с целью координации их деятельности в процессе функционирования организации.. Научой и практикой сложились три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

Административные методы основаны на силе, дисциплине и санкциях и известны в истории как «методы кнута».. В центре их внимания находятся такие поведенческие мотивы, как осознанная потребность в трудовой дисциплине, чувство долга, стремление человека работать в той или иной организации, культура трудовой деятельности..

Экономические методы основаны на правильном использовании экономических законов и известны как «методы пряника» для методов воздействия. Они являются элементами экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации.. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует все экономические методы управления. С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы передаются линейным руководителям для руководства их реализацией. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному диапазону показателей.

Роль экономических методов управления усиливается в условиях рыночной экономики и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения. Они становятся важнейшим условием создания эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.



Рисунок 4 - Система методов управления персоналом в организации

План экономического развития является основным способом обеспечения

баланса между рыночным спросом на продукт, необходимыми ресурсами и производством продуктов и услуг. Организация должна четко определить критерии эффективности и конечные производственные результаты в виде набора показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации труда для достижения конечных результатов.

Социально-психологические методы исходят из мотивации и нравственного воздействия на людей и известны как «методы убеждения». Специфика социально-психологических методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы основаны на использовании законов социологии и психологии. Объектом его воздействия являются группы людей и отдельные лица. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы:

1) Социологические методы, направленные на группы людей и их взаимодействие в процессе работы.

2) Психологические методы, непосредственно воздействующие на личность конкретного человека. Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и поддержать их, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективное общение и разрешение конфликтов.

Постановка социальных целей и критериев, разработка социальных стандартов (уровень жизни, заработная плата, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечиваются социальным планированием. Для получения необходимых данных для подбора, оценки, расстановки, обучения персонала и обоснования кадровых решений используются различные социологические методы исследования. Анкетирование является одним из таких методов, представляющим собой массовый опрос людей с помощью специальных анкет. В свою оче-

редь, интервьюирование предполагает подготовку сценария (программы) до беседы и получение необходимой информации в ходе диалога с собеседником. Этот метод особенно эффективен при беседе с руководителем, политическим или государственным деятелем, но требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени.

Метод социометрии используется для анализа деловых и дружеских связей между сотрудниками в коллективе. Он основан на опросе сотрудников и позволяет составить матрицу предпочтительных контактов, а также выявить неформальных лидеров в коллективе.

Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые могут проявиться только в неформальной обстановке или крайних ситуациях, таких как авария, драка или стихийное бедствие.

Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу и воспитательных мероприятиях. Оно позволяет решить небольшие кадровые задачи в неформальной беседе.

В работе с персоналом психологические методы играют важную роль, поскольку они направлены на конкретную личность работника и обычно строго персонифицированы и индивидуальны. Главная особенность этих методов заключается в их обращении к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению. Это делается с целью направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Одна из важнейших категорий в методологии управления - принципы управления. Эта категория синтезирует в себе объективность экономических законов, законов управления и характерные черты реальной практики производства, и представляет собой основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей при осуществлении управленческих функций.

Существуют три фактора, которые влияют на построение системы управления персоналом: иерархическая структура организации, отношения власти и подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения и контроль над распределением материальных благ.

В управленческой деятельности существуют две основные сферы: культура и рынок. Культура представляет собой общественные ценности, социальные нормы и установки поведения, которые регулируют действия личности. Рынок же является сетью отношений, основанных на купле-продаже трудовых ресурсов и собственности. Хотя принципы управления объективны, в каждой из этих сфер они проявляются в своей уникальной форме.

Хорошо построенная система управления должна быть основана на законах развития общества, закономерностях управления, соответствовать целям управления и учитывать временные и территориальные аспекты процессов управления. Кроме того, такая система должна иметь правовое оформление и закрепляться в различных нормативных документах, например в конституции, законе о предприятии и других аналогичных документах.

А.Я. Кибанов, исследователь в области системы управления персоналом, выделяет две группы принципов построения такой системы в организации. Первая группа принципов характеризует требования к формированию системы управления персоналом, а вторая группа определяет направления ее развития.

Система управления персоналом должна быть основана на закономерностях и законах развития общества, чтобы быть эффективной и успешной. Обязательно нужно учитывать временные и территориальные аспекты процессов управления, чтобы система была актуальной и соответствовала текущей ситуации. Также необходимо закрепить принципы построения системы управления персоналом в нормативных документах, чтобы они были законны и не вызывали споров.

Система управления персоналом играет важную роль в достижении целей производства. Для этого необходимо соблюдать принципы, которые характеризуют требования к формированию данной системы.

Функции управления персоналом не являются произвольными, а формируются в соответствии с потребностями и целями производства. Они обусловлены функциями управления, которые не могут быть упущены.

Принцип первичности функций управления персоналом подчеркивает

важность данной системы. Организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом.

Система управления персоналом должна быть спроектирована таким образом, чтобы она была эффективна и соответствовала целям производства. Важно учитывать, что изменения функций управления персоналом могут привести к изменениям в организационной структуре и требованиях к работникам. Необходимо постоянно анализировать и оптимизировать систему управления персоналом, чтобы она максимально соответствовала потребностям производства.

Одним из ключевых элементов успешного управления является оптимальное соотношение управленческих ориентаций. Важно, чтобы функции управления персоналом ориентировались на развитие производства, а не только на обеспечение его функционирования. Это позволит достигать более высоких результатов и эффективности работы.

Однако, существует риск потенциальных имитаций, когда временное выбытие работника может прервать процесс осуществления функций управления. Чтобы избежать такой ситуации, каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящих, нижестоящих сотрудников и других работников на своем уровне.

Это означает, что каждый сотрудник должен понимать свою роль в системе и уметь выполнять функции коллег, если это необходимо. Такой подход позволит гарантировать бесперебойную работу системы управления и обеспечить успешное развитие производства.

В условиях современной экономики, эффективное управление персоналом является ключевым фактором успеха любого предприятия. Для достижения максимальной экономичности, необходимо улучшить систему управления персоналом, сократить затраты на нее и повысить производительность. Важно помнить, что увеличение затрат на управление должно быть оправдано улучшением эффективности производства.

Однако, необходимо также учитывать прогрессивность системы управления персоналом, то есть ее соответствие передовым зарубежным и отечественным аналогам. Использование инновационных технологий и методов в управлении персоналом обеспечивает конкурентные преимущества на рынке и повышает качество выпускаемой продукции.

Также, стоит отметить, что улучшение системы управления персоналом не является единоразовым мероприятием. Она должна постоянно совершенствоваться и приспосабливаться к изменяющимся условиям производства и рынка. Компания, которая постоянно развивает свою систему управления персоналом, может быть уверена в своей конкурентоспособности и успехе в будущем.

При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать несколько аспектов. Во-первых, важно учитывать перспективы развития организации, чтобы система управления была гибкой и адаптировалась к изменениям. Во-вторых, следует учитывать комплексность системы управления, то есть все факторы, влияющие на ее работу. Связи с вышестоящими органами, договорные связи и состояние объекта управления - все это нужно учитывать для эффективной работы системы управления персоналом.

Своевременное принятие решений по анализу и улучшению системы управления персоналом, которая предотвращает или оперативно управляет отношениями, является оптимальным выбором. Необходимо рассмотреть несколько вариантов формирования системы управления персоналом и выбрать наиболее подходящий для конкретных условий производства. Важно помнить, что чем проще система управления персоналом, тем эффективнее она работает, но это не должно приводить к упрощению ее функций в ущерб производственным процессам.

Научный подход является неотъемлемой частью разработки стратегии управления персоналом. Она основывается на достижениях науки в области управления и учитывает изменения законов развития общественного производства в условиях рынка. Важным аспектом является иерархическое взаимодей-

ствие между звеньями управления. Это обеспечивает эффективную передачу информации по вертикальным разрезам системы управления, где принципиальной характеристикой является несимметричность передачи информации «вниз» и «вверх» (агрегирование).

Необходимо обеспечить разумную автономию структурных подразделений или руководителей в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом. Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали и относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должно быть согласовано с основными целями организации и синхронизировано во времени.

Для эффективной работы компании необходима постоянная поддержка систем управления персоналом и техники. Это позволит сократить время затраченное на внутренние процессы и работу сотрудников. Непрерывная работа систем поможет минимизировать возможные риски и потери.

Следует учитывать, что все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организация.

1.4 Возможности совершенствования управления персоналом в современном менеджменте

В настоящее время сформировались три наиболее частых подхода к совершенствованию управления персоналом:

1.Рационалистический подход:

Рационалистический подход к совершенствованию управления персоналом базируется на применении научных принципов и методов для эффективного управления человеческими ресурсами в организации. Этот подход акцентирует внимание на систематическом анализе и оптимизации процессов управления персоналом с целью достижения максимальной производительности и эффективности.

Основные принципы рационалистического подхода включают следующие:

1) Научный анализ и планирование: Рационалистический подход подразумевает использование аналитических методов для изучения и понимания работы персонала. Это включает анализ задач, описания должностей, определение квалификационных требований, разработку стандартов работы и планирование потребностей в персонале.

2) Селекция и найм: Рационалистический подход подразумевает использование объективных и систематических методов отбора персонала, таких как тестирование, собеседования, оценка компетенций и референции. Цель состоит в выборе наиболее подходящих кандидатов для конкретных должностей с учетом требуемых навыков и качеств.

3) Обучение и развитие: Рационалистический подход к управлению персоналом подразумевает систематическое обучение и развитие сотрудников. Это включает определение обучающих потребностей, разработку обучающих программ, проведение тренингов и оценку эффективности обучения.

4) Управление производительностью: Рационалистический подход также предлагает систематическое управление производительностью сотрудников. Это включает установление ясных целей, регулярную обратную связь, оценку достижений, применение стимулов и наказаний в зависимости от результатов работы.

5) Системы вознаграждения: Рационалистический подход подразумевает использование системы вознаграждений и поощрений, которая стимулирует мотивацию и достижение высокой производительности. Это может включать финансовые стимулы, премии, повышение зарплаты.

2. Гуманистический подход:

Гуманистический подход к управлению персоналом сосредоточен на признании и ценности каждого сотрудника как уникального индивида и на развитии его потенциала. Он акцентирует внимание на удовлетворении потребностей сотрудников, создании поддерживающей и эмоционально благоприятной рабочей среды, а также на развитии их личностных и профессиональных навыков. Гуманистический подход основан на следующих принципах:

1. **Человекоориентированность:** Гуманистический подход придает перво-степенное значение человеку и его потребностям. Руководители, применяющие этот подход, стремятся понять и удовлетворить потребности сотрудников, обеспечить их комфорт и благополучие на рабочем месте.

2. **Развитие потенциала:** Гуманистический подход считает, что каждый сотрудник обладает потенциалом для роста и развития. Руководители, следуя этому подходу, стимулируют саморазвитие и самоосознание сотрудников, обеспечивают им возможности для обучения и профессионального роста.

3. **Участие и эмпатия:** Гуманистический подход признает важность участия сотрудников в принятии решений и управлении. Руководители, применяющие этот подход, проявляют эмпатию и открытость к мнениям и идеям сотрудников, создавая атмосферу взаимного доверия и сотрудничества

4. **Развитие коммуникации:** Гуманистический подход подчеркивает важность открытой и эффективной коммуникации между руководством и сотрудниками. Руководители стараются быть доступными, слушать и понимать сотрудников, регулярно обмениваться информацией и обратной связью.

5. **Поддержка рабочей среды:** Гуманистический подход стремится создать благоприятную и поддерживающую рабочую среду, где сотрудники чувствуют себя уважаемыми и ценными. Это включает установление здоровых взаимоотношений, уважение к множественности и инклюзивность, а также поддержку баланса между работой и личной жизнью.

Гуманистический подход к управлению персоналом признает, что сотрудники, которые чувствуют себя ценными, уважаемыми и поддержанными, более мотивированы и готовы внести свой вклад в успех организации.

3. Организационный подход:

Организационный подход к управлению персоналом сосредоточен на системных и структурных аспектах управления людскими ресурсами в организации. Он стремится создать эффективную и согласованную систему управления персоналом, которая соответствует стратегии и целям организации. Организационный подход основан на следующих принципах:

1. Установление структуры и ролей: Организационный подход подразумевает определение ясной структуры и ролей в организации. Это включает установление иерархической структуры, определение функций и ответственностей для каждой должности, а также установление связей и коммуникационных потоков между различными уровнями и отделами.

2. Разработка политик и процедур: Организационный подход включает разработку политик, процедур и правил, которые регулируют работу и поведение сотрудников в организации. Это может включать политики по найму, оценке производительности, вознаграждению, развитию сотрудников и другие аспекты управления персоналом. Цель состоит в создании однородного подхода к управлению персоналом и обеспечении справедливости и прозрачности в организации.

3. Управление производительностью и оценка результатов: Организационный подход предполагает систематическое управление производительностью сотрудников и оценку достижения результатов. Это может включать установление целей, регулярную обратную связь, оценку производительности, управление невыполнением задач и применение стимулов и наказаний в зависимости от результатов работы.

4. Управление изменениями: Организационный подход акцентирует внимание на управлении изменениями в организации, включая изменения в структуре, процессах или культуре. Управление изменениями включает планирование, коммуникацию, обучение и поддержку сотрудников в процессе изменений, чтобы обеспечить их успешную адаптацию и принятие новых подходов и методов работы.

5. Управление коммуникацией и сотрудничеством: Организационный подход подразумевает активное управление коммуникацией и сотрудничеством между сотрудниками и отделами. Это включает обмен информацией, совместное решение проблем, коллективную работу и создание культуры, способствующей сотрудничеству и взаимодействию.

Организационный подход к управлению персоналом стремится создать

эффективную и гармоничную рабочую среду, где роли и ответственности четко определены, процессы управления стандартизированы.

Управление персоналом является ключевой функцией компаний, включает в себя множество функций, и процессов. Разработка управленческого решения играет важную роль в управлении и совершенствовании персонала. Существует множество подходов и классификаций.

2 ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «РЕСТГРУП»

2.1 Анализ внешней среды ООО «Рестгруп»

Анализ внешней среды ресторана является важным этапом формирования стратегии и решения бизнес-задач. Он помогает определить ключевые тренды рынка, оценить влияние конкурентной среды, изменения законодательства, демографические и культурные факторы.

Одним из главных факторов внешней среды ресторана является конкуренция. Необходимо проводить анализ сильных и слабых сторон конкурентов, а также изучать их маркетинговые стратегии, ценовую политику, ассортимент продукции и качество обслуживания.

Демографические факторы также имеют большое значение для ресторанного бизнеса. Необходимо изучать возрастной состав и доходы потенциальных клиентов.

Оценка политической и экономической обстановки также необходима. Изменения в законодательстве, экономические условия, уровень безработицы и инфляции могут повлиять на спрос на ресторанный услугу.

Также следует учитывать культурные и экологические факторы. Изучение предпочтений потребителей по еде, культурным ценностям и обычаям поможет адаптировать меню и обслуживание под потребности клиентов.

Анализ внешней среды ресторана предполагает систематическое изучение всех важных факторов, которые могут повлиять на его функционирование и успех..

Под начальством ООО «Рестгруп» находится ресторан «Будда»

Для анализа внешней среды ресторана проведем PESTанализ

Таблица 2- PESTанализ ресторана «Будда»

<p>Политические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - Изменения в законодательстве, регулирующие деятельность ресторанов (например, требования к лицензированию, обязательные стандарты качества и безопасности); - Политика правительства в области налогообложения и финансового регулирования. 	<p>Экономические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - Воздействие экономических условий на потребительский спрос (например, уровень безработицы, инфляция); - Конкуренция в отрасли (цена, ассортимент продукции, качество обслуживания); - Затраты на сырье и продукты питания, особенности поставок, внешнеэкономические факторы
<p>Социальные факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - Демографические характеристики целевой аудитории (например, возраст, занятость, доход); - Тренды в поведении и потребительских предпочтениях (например, тенденция к здоровому питанию, вегетарианству, общественное мнение по вопросам питания и тд.); - Социально-культурные тренды (например, модные тенденции, сезонные особенности). 	<p>Технологические факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - Внедрение новых технологий (например, автоматизация процессов, использование бесконтактных технологий, современные POS-системы); - Разработка и применение новых методов производства, приготовления и подачи блюд; - Виртуальная реальность и другие инновации (например, возможность онлайн-заказов и доставки еды).

Из проведенного анализа можно сделать вывод о том, что социальные и экономические факторы являются самыми жизненно важными в области деятельности ресторана.

Также в продолжении анализа внешней среды стоит провести анализ конкурентных преимуществ ООО «Рестгруп»

Таблица 3- Анализ конкурентных преимуществ ресторана «Будда»

Наименование	Описание
1	2
Уникальность продукта	Ресторан один из немногих специализируется на приготовлении блюд паназиатской кухни, также в барной карте присутствуют оригинальные коктейли, которые больше нигде не попробовать

Продолжение таблицы 3

1	2
Качество обслуживания	Оперативное обслуживание, приветливый персонал, внимание к деталям, стилизация интерьера
Репутация	Ресторан имеет хорошую репутацию, полученную благодаря превосходной еде, качественному обслуживанию и микроклимату
Интерьер	Ресторан имеет уникальный и красивый интерьер, который будет привлекать дополнительных клиентов и вносить долю разнообразия в жизни посетителей. Особое внимание обращено на соответствие интерьера тематике блюд и на детали, такие как свечи, цветы, а не только кресла, столы и стены

Для понимания влияния внешних факторов на успешность организации стоит провести анализ конкурентоспособности.

Таблица-4 Оценка конкурентоспособности организаций

Критерии оценки	Вес	ООО «Рест-груп» Будда	ООО "Совместное предприятие с иностранными инвестициями «Кипарис»	ООО «Туриндустрия» Vostok	ООО «Мимино»
Финансовое положение	0,7	2x0,7=1.4	3x0,7=2.1	2x0,7=1.4	2x0,7=1.4
Широта ассортимента	0,5	3x0,5=1.5	2x0,5=1	1x0,5=0.5	2x0,5=1
Качество реализуемой продукции	0,6	2x0,6=1.2	2x0,6=1.2	2x0,6=1.2	3x0,6=1.8
Автоматизация производства	0,4	1x0,4=0,4	3x0,4=1.2	3x0,4=1.2	2x0,4=0.8
Квалификация персонала	0,6	2x0,6=1.2	2x0,6=1.2	3x0,6=1.8	2x0,6=1.2
Рекламная деятельность	0,6	3x0,6=1.8	2x0,6=1.2	2x0,6=1.2	1x0,6=0.6
Деловая репутация	0,8	2x0,8=1,6	2x0,8=1.6	3x0,8=2.4	2x0,8=1.6
Итого		9,1	9.5	9,7	8.4

Отмечая данные условия, можно сделать вывод, что ресторан "Будда" имеет не самую сильную позицию на рынке и старается привлекать свою аудиторию благодаря качественной еде, интерьеру и обслуживанию. Однако, высокие цены могут стать барьером для некоторых клиентов и уменьшить спрос на заведение.

Исходя из SWOT-анализа, ресторан паназиатской кухни имеет конкурентное преимущество в предлагаемом уникальном опыте для любителей азиатской кухни и широком ассортименте блюд. Для дальнейшего успеха заведения необходимо увеличить узнаваемость и повысить охват целевой аудитории, расширить меню и привлекать новых клиентов. Введение программ лояльности, экономичных онлайн-заказов и сотрудничество с местными мероприятиями могут помочь добиться этой цели. В то же время, ресторану следует учитывать риски, связанные с конкуренцией, экономической нестабильностью, ограничениями в работе в условиях пандемии, а также привлечения недобросовестных поставщиков пищевых продуктов.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Рестгруп»

Анализ системы управления ресторана охватывает следующие ключевые аспекты:

1. Организационная структура: имеет четкую организационную структуру с определенными должностными обязанностями и ответственностями для каждого сотрудника. Это может включать менеджеров, поваров, официантов, административный и технический персонал.

2. Кадровая политика: Успешная система управления рестораном включает эффективный процесс подбора, найма, обучения и мотивации персонала. Необходимо создать корпоративную культуру, основанную на уважении, командной работе и развитии профессиональных навыков.

3. Руководство и лидерство: Ведущие менеджеры должны демонстрировать эффективное лидерство, принимать правильные решения и активно участвовать в процессах управления рестораном. Хорошее руководство важно для мотивации персонала и поддержания высоких стандартов качества.

4. Управление качеством продукции и услуг: Ресторан должен иметь систему контроля качества продуктов и услуг на всех этапах работы, начиная от закупки ингредиентов и заканчивая приготовлением блюд и обслуживанием посетителей.

5. Управление финансами в ресторане включает в себя ряд важных аспек-

тов, которые напрямую влияют на успешность и рентабельность бизнеса. Вот некоторые ключевые элементы финансового управления ресторана:

Бюджетирование: Ресторан должен периодически составлять планы доходов и расходов, прогнозируя свои финансовые результаты на основе трендов в рынке и собственных операций. Это позволит выявить возможные проблемы и определить фокус капитальных вложений и маркетинговых инициатив.

Управление постоянными и переменными издержками: Контроль и оптимизация операционных расходов, таких как зарплата, аренда, коммунальные платежи, производительность персонала, закупка и порционирование ингредиентов, является критически важным для достижения финансовой стабильности ресторана.

Учет и аудит: Хорошая система учета позволяет ресторану производить своевременные и точные финансовые отчеты, которые помогают принять правильные решения и контролировать выполнение бюджета. Внутренний и/или внешний аудит финансовых документов также способствует соблюдению законодательства и управлению бизнес-рисками.

Управление денежными потоками: Наличие реальной картины денежных потоков ресторана позволяет определить потребность в дополнительных инвестициях, предотвратить дефицит рабочего капитала и своевременно оплатить обязательства перед поставщиками, сотрудниками и другими стейкхолдерами.

Ценообразование: Ресторан должен регулярно пересматривать свою ценовую политику и соотношение между затратами на ингредиенты, труд и прочие факторы. Определение правильной ценовой стратегии позволяет находить баланс между конкурентоспособностью и прибыльностью.

Финансовые показатели и анализ: Ресторан должен также систематически анализировать свои финансовые показатели, такие как маржа, доходы на одного посетителя, текучесть кадров, соотношение затрат на продукты к общей выручке и другие. Это позволит выявлять слабые места и подсылать усилия на их устранение.

Диверсификация и инвестиции: Ресторан должен также рассматривать

возможности для дальнейшего роста и развития бизнеса, такие как расширение ассортимента, открытие новых филиалов, вложения в технологии или переход на другие форматы, например, доставку еды.

6. Процедуры и стандарты: Ресторан должен иметь четко определенные процедуры и стандарты работы в отношении всех своих операций, таких как приготовление блюд, обслуживание клиентов и соблюдение норм гигиены и пожарной безопасности.

7. Система обратной связи: Ресторан должен предоставлять каналы для получения обратной связи от сотрудников и клиентов, чтобы улучшать свою работу и корректировать процессы управления при необходимости.;

Основываясь на анализе всех этих аспектов, можно выявить возможные слабые места или места для улучшения и сформировать рекомендации по оптимизации системы управления ресторана. Это может включать изменение организационной структуры, внедрение новых технологий, улучшение коммуникаций, усиление маркетинговых усилий или разработка новых стратегий развития.

Еще одним важным критерием является определение сильных и слабых сторон, а также анализ рисков и угроз организации. Для этого проведем SWOT анализ.

Таблица 5- SWOT анализ ресторана «Будда»

Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
<ul style="list-style-type: none"> - Уникальный и красивый интерьер ; - Широкий ассортимент блюд, представляющих культуры разных азиатских стран; - Доступную ценовую политику; - Удобное местоположение ресторана; 	<ul style="list-style-type: none"> - Низкая мотивация персонала. - Низкий уровень осведомленности потенциальных клиентов о заведении; - Блюда в ресторане достаточно дорогостоящие, далеко не все клиенты могут себе позволить регулярно посещать данный ресторан. Высокие цены связаны с особенностями приготовления блюд, с использованием уникаль-

	<p>ных технологий, высокой заработной платой шеф-повара и персонала ресторана.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Некоторые клиенты могут считать паназиатскую кухню непривычной; - Не все посетители могут оценить специфические ингредиенты в блюдах;
Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)
<ul style="list-style-type: none"> - Расширение целевой аудитории и увеличение числа посетителей; - Расширение меню на основе пожеланий клиентов и последних тенденций в сфере кулинарии; - Сотрудничество с местными фирмами для повышения узнаваемости заведения и привлечения новой аудитории; - Введение возможности онлайн-заказов и экономия на доставке еды. 	<p>Конкуренция в сегменте ресторанов с кухней Азии;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Повышение цен на продукты и непредсказуемость динамики инфляции; - Изменения в политике поставщиков по отношению к ресторану. Планируется сокращение срока отсрочки платежей, что связано с нехваткой наличных денежных средств у поставщиков, которые вынуждены менять условия договора, чтобы удержаться на рынке

В ресторане персонал играет ключевую роль в обеспечении качественного обслуживания гостей. Обычно, его состав и структура зависят от масштабов заведения и его концепции.

Организационная структура в ресторане «Будда» представлена линейно-

функциональными связями (рисунок 5)



Рисунок 5 Организационная структура ресторана «Будда»

Однако, можно выделить основные группы работников, которые присутствуют в ресторане «Будда».

1. Администрация. В ее компетенцию входит общее управление заведением, создание концепции и стратегии развития, разработка меню и установление цен. Кроме того, администраторы следят за показателями финансовой деятельности, закупают инвентарь и продукты, контролируют качество обслуживания и взаимодействуют с гостями.

2. Повара. Это главные специалисты в области кулинарии, которые готовят блюда в соответствии с меню и стандартами качества. Повара могут работать в разных отделах, таких как холодный цех, горячий цех, выпечка, суши-бар и т.д.

3. Официанты. Это работники, которые принимают заказы и обслуживают гостей за столами. Важной частью их работы является консультирование гостей по поводу меню и напитков, а также умение рекомендовать блюда и находить компромиссы, если гости имеют какие-то особые запросы.

4. Бармены. Это специалисты, которые готовят и подают напитки в баре или на подсобной кухне. Они также должны уметь консультировать гостей по поводу алкогольных и безалкогольных напитков, предлагать новые виды напитков и готовить коктейли.

5. Помощники-официанты и помощники-повара. Это работники, которые помогают основным специалистам в выполнении их задач. Их задачи могут включать подачу и уборку столов, приготовление простых блюд, помощь при организации мероприятий и т.д.

6. Уборщики. Это работники, которые поддерживают чистоту и порядок в залах и на кухне. Их работа включает в себя уборку столов, мытье посуды, уборку кухонного инвентаря и т.д.

Общепит может занять от нескольких до нескольких десятков человек в зависимости от размеров и типа заведения. Каждый специалист является важным звеном в структуре персонала и его квалификация и опыт работы напрямую влияют на качество обслуживания.

Информационные технологии играют важную роль в управлении рестораном и могут существенно повысить его эффективность и производительность. Программа iiko – это комплексное программное решение для автоматизации и управления ресторанами, кафе, столовыми и другими предприятиями общественного питания. iiko позволяет автоматизировать и оптимизировать ключевые бизнес-процессы, снизить затраты, повысить качество обслуживания и усилить контроль над деятельностью заведения. Вот несколько основных функциональных возможностей программы iiko в ресторане:

POS-система и управление заказами: iiko обеспечивает эффективную систему приема и обработки заказов с возможностью интеграции с кассовыми аппаратами, пин-падами и другим оборудованием. Менеджеры и официанты могут быстро и удобно создавать новые заказы, добавлять или изменять блюда и напитки, применять скидки и распределять чаевые.

Управление запасами и закупками: iiko позволяет контролировать остатки ингредиентов на складе, автоматически формировать заказы на закупку про-

дуктов, отслеживать сроки годности и сравнивать цены у разных поставщиков.

Производственный учет: При помощи iiko, ресторан сможет контролировать себестоимость блюд, исследовать отклонения от стандартных порций, предотвратить потери и излишки.

Финансовый учет и аналитика: Программа iiko предоставляет инструменты для ведения учета доходов, расходов, налогов, а также формирования финансовой и аналитической отчетности. Менеджеры и владельцы могут оперативно принимать решения на основе своевременной и достоверной информации.

Управление персоналом: iiko предоставляет инструменты для планирования смен, учета рабочего времени, оплаты труда и стимулирования сотрудников. Программа помогает определить наиболее производительных и мотивированных работников и повысить общую эффективность персонала.

CRM и маркетинг: iiko позволяет собрать и анализировать данные о посетителях, их предпочтениях и поведении, а также проводить маркетинговые акции, лояльность и привлечение новых клиентов.

Интеграция: Программа iiko имеет функцию интеграции с различными информационными системами и сервисами, такими как банковские терминалы, системы онлайн-заказа и доставки, видеонаблюдение и другие технологии.

iiko представляет собой мощный и гибкий инструмент для управления ресторанным бизнесом, который может быть настроен в соответствии с индивидуальными потребностями и особенностями каждого заведения. Это позволяет владельцам и менеджерам сфокусироваться на обеспечении высокого уровня обслуживания и качества продуктов, повышая конкурентоспособность и прибыльность своего бизнеса.

Анализ производственной деятельности ресторана является одним из ключевых факторов успешного функционирования бизнеса. Это важный инструмент, который помогает оценить текущее состояние бизнеса, увидеть слабые места и найти возможности для улучшения. Анализ производственной деятельности состоит из нескольких этапов, и каждый этап имеет свои особен-

сти и критерии оценки.

Оценка ассортимента и качества продукции. На данном этапе анализируется ассортимент меню, его соответствие целевой аудитории, сезонность, качество продуктов, а также рейтинг популярности блюд и напитков. Это является основой для корректировки меню, введения новых продуктов, изменения порций, результативности операций на кухне и т.д.

Оценка эффективности производственного процесса. Данный этап анализирует организацию работы на кухне и технологических процессов, таких как нарезка, заготовка, приготовление, упаковка, инвентаря. Оценивается соответствие нормам и стандартам производства, скорость выполнения работ, рациональность использования оборудования и материалов, меры по предотвращению потерь продукции и сохранению качества.

Анализ соблюдения требований пищевой безопасности. На данном этапе анализируется соответствие работы ресторана санитарным нормам и правилам, выполнение требований пожарной безопасности, гигиены, соблюдение технологического процесса производства, контроль качества и свежести продуктов. Проводится проверка документации по сертификации продуктов и оборудования, корректность хранения продуктов и документов.

Оценка задействованных ресурсов. Под ресурсами понимается оборудование, материалы, сырье, топливо, электроэнергия, вода и т.п. Необходимо определить, насколько они используются рационально, учитывая возможные потери, связанные с устаревшим оборудованием, некачественными материалами, неэффективным использованием топлива и т.д.

Оценка экономических показателей деятельности. Для определения эффективности работы ресторана важно проанализировать следующие показатели: оборот, прибыль, себестоимость продукции, маржа, чистая прибыль, рентабельность бизнеса, производительность труда, средний чек и т.д. Это позволяет увидеть разрывы в цепочке создания стоимости, выявить недостатки и возможности для оптимизации расходов и увеличения доходов.

Анализ работы персонала. Состоит из нескольких этапов:

Сбор данных.

Сбор данных из разных источников, таких как отзывы клиентов, результаты проверок скрытыми гостями, отчеты управляющих ресторанами и персонала. Стоит рассмотреть возможность введения системы мониторинга и учета статистики, которая будет автоматически фиксировать данные, такие как количество посетителей за определенный период времени, средний чек, продажи блюд и напитков.

Обработка и анализ данных.

Анализ собранных данных, используя статистические методы и графическое представление. Построение диаграммы и графика, чтобы визуализировать основные тенденции и корреляции между различными показателями.

Обсуждение результатов с персоналом. Встречи с персоналом, на которых будут обсуждаться результаты анализа, выявленные проблемы и возможности для улучшения качества обслуживания.

Разработка плана улучшения. Определение конкретных улучшений и изменений, которые нужно провести в работе ресторана, основываясь на результатах анализа работы персонала. Создание план действий по реализации этих улучшений, распределите ответственность и сроки.

Обучение и развитие персонала. Внедрение программы обучения и развития для персонала, чтобы помочь им улучшить свои навыки и качество работы. Это может включать тренинги по гостеприимству, стандартам обслуживания, управлению конфликтами и эффективному сотрудничеству в команде.

Мониторинг и оценка результатов. Проведение периодической оценки результатов внедренных улучшений, сравнивая показатели работы персонала до и после внедрения изменений. Это позволит держать ситуацию под контролем и своевременно корректировать процесс, если потребуется. С учетом вышеуказанных данных, можно составить полный аналитический отчет о производственной деятельности ресторана, подготовить предложения по улучшению и оптимизации процессов, повышению качества продукции, снижению издержек и увеличению доходности бизнеса.

Управление рестораном включает в себя множество аспектов и задач, которые требуют принятия различных управленческих решений. Ниже представлены типовые управленческие решения, которые могут быть приняты в рамках успешного управления рестораном:

Ассортимент и меню: принимаются решения о составе и разнообразии предлагаемых блюд и напитков, учитывая сезонность, предпочтения целевой аудитории, специализацию и концепцию ресторана.

Закупка продуктов и сырья: определение поставщиков, товарных позиций, формирование графика поставок, установление контроля качества продуктов и соблюдение требований пищевой безопасности.

Управление персоналом: найм, организация подготовки и обучения сотрудников, определение их обязанностей, мотивация и стимулирование, контроль рабочего процесса, разрешение конфликтных ситуаций и оценка промежуточных результатов деятельности.

Финансовое управление: определение бюджетов, планирование затрат и доходов, ценообразование, контроль и анализ экономических показателей, определение мер по оптимизации расходов и увеличению доходов.

Управление производственными процессами: организация работы на кухне, определение технологических процессов и стандартов, контроль исполнения норм и правил производства, оценка чистоты, санитарных условий и экологичности.

Маркетинг и реклама: определение целей и задач продвижения, выбор средств коммуникации с целевой аудиторией, планирование и реализация маркетинговых активностей, анализ эффективности рекламных кампаний.

Управление качеством обслуживания: разработка стандартов обслуживания, контроль их соблюдение, получение и анализ отзывов гостей, внедрение мер по повышению уровня удовлетворенности клиентов.

Развитие и улучшение бизнеса: анализ текущей деятельности, выявление потребностей и возможностей для роста и оптимизации, планирование новых инвестиций и проектов, внедрение изменений и инноваций.

Взаимодействие с государственными органами: соблюдение законодательных норм в области ресторанного бизнеса, регулярное предоставление отчетности и уплата налогов, контроль и согласование необходимых документов и лицензий.

Управление репутацией: формирование позитивного имиджа ресторана, активное участие в общественной жизни города, поддержание высокого уровня лояльности гостей, решение возникших проблем и негативных отзывов по возможности.

Успешное принятие управленческих решений в ресторане требует внимания к деталям, гибкости в управлении и стратегического подхода к развитию бизнеса в целом.

Разделение обязанностей при разработке и реализации решений в ресторане является важным элементом успешного и эффективного управления. Его основная цель - распределить задачи между различными сотрудниками или отделами, чтобы каждый знал свои обязанности и мог сконцентрироваться на выполнении своей работы. Ниже представлен возможный вариант разделения обязанностей в ресторане «Будда»

1. Организационные и управленческие решения - руководство ресторана / генеральный менеджер. Он несет ответственность за разработку стратегии, определение ключевых направлений развития, установление стандартов работы, принятие решений об изменении структуры и штата, участие в разработке бюджета и финансовом планировании, контроль над всеми процессами и координация работы всех отделов ресторана.

2. Кулинарные и технологические решения - шеф-повар или кулинарный директор. Он отвечает за разработку меню, определение ассортимента, составление рецептов блюд, утверждение технологических карт, контроль за соблюдением правил и технологий приготовления, а также организацию работы кухни и координацию работы поваров.

3. Закупка продуктов и ингредиентов - менеджер по закупкам / поставщикам. Он отвечает за выбор и контактирование с поставщиками, структурирова-

ние заказов, отслеживание и контроль поставок, проверка качества товаров, контроль за соблюдением условий хранения и учетом товарных запасов.

4. Управление персоналом - HR-менеджер / менеджер по обучению. Занимается подбором и наймом сотрудников, организацией обучения и развития компетенций, мотивацией и стимулированием, предотвращением и решением конфликтных ситуаций, оценкой эффективности персонала и поддержание корпоративной культуры.

5. Финансовое управление - финансовый менеджер / бухгалтер. Он отвечает за составление бюджета, планирование и контроль финансовых потоков, анализ экономических показателей, подготовку отчетности и уплату налогов, а также возможные меры по оптимизации финансовых результатов.

6. Маркетинг и реклама - маркетинг-менеджер. Он занимается разработкой и реализацией маркетинговых стратегий, анализом и прогнозированием рынка, занимается продвижением ресторана, проведением мероприятий и инициатив, активно работает для укрепления имиджа и повышения лояльности клиентов.

7. Управление качеством обслуживания - менеджер по обслуживанию / операционный менеджер. Он сосредоточен на разработке и контроле исполнения стандартов обслуживания, обучении и развитии навыков сотрудников в области клиентоориентированности, анализе отзывов и предложений гостей, предложение мер по улучшению качества обслуживания.

Контроль исполнения решений в ресторане включает много аспектов и направлений, охватывающих различные сферы деятельности заведения. Ниже представлены основные пункты, которые должны контролироваться в ресторане.

1. Контроль качества и ассортимента меню: регулярное анализирование успешности определенных блюд и напитков, выявление любимых клиентами позиций для удержания и развития ассортимента.

2. Контроль выполнения технологии приготовления блюд: проверка соблюдения рецептуры и технологических карт, контроль использования ингре-

диентов и готовности блюд, внесение корректировок при необходимости.

3. Контроль санитарно-гигиенических условий: проверка чистоты рабочих мест, соблюдение требований пищевой безопасности, регулярное проведение дезинфекции, контроль сроков годности продукции и правильности их хранения.

4. Контроль работы персонала: оценка выполнения поручений и необходимых стандартов обслуживания, выполняемых поварами, официантами, барменами и другими сотрудниками ресторана, проведение аттестаций, регулярное обучение.

5. Контроль выполнения финансовых планов: мониторинг соблюдения бюджета на основе определенных показателей, анализируя разницы между фактическими и планируемыми показателями, предпринимая корректирующие действия.

6. Контроль закупки продуктов и сырья: оценка поставщиков и сроков поставок, анализ качества продуктов на соответствие требованиям закупки и планирования.

8. Контроль маркетинговых активностей: мониторинг результатов рекламных кампаний, специальных предложений, акций и мероприятий, определение их эффективности и вариантов для улучшения маркетинговой стратегии.

9. Контроль соблюдения законодательства: проверка соответствия бизнес-процессов законодательным нормам и требованиям, включая налоги, лицензии, сертификаты и т. д.

10. Контроль реализации и изменения стратегических решений: пересмотр и оценка стратегических решений в связи с изменениями внешней и внутренней среды, гибкость в реализации новых курсов и корректировка старых.

Внедрение строгого контроля исполнения решений в ресторане позволяет обеспечить высокое качество продукции и услуг, гарантировать безопасность и удовлетворенность клиентов, а также своевременно выявлять и решать проблемы для оптимизации работы и развития бизнеса.

2.3 Выявление проблем в ООО «Рестгруп»

В ходе выявления проблемы была построена диаграмма Исикавы.

Диаграмма Исикавы ("рыбий скелет") широко применяется при анализе несоответствий систем менеджмента и не только. Она помогает выявить основные взаимосвязи между различными факторами и более точно понять исследуемый процесс.

С помощью диаграммы можно легко и просто систематизировать все возможные проблемы, выделить самые значимые из них и определить коренные причины (первопричины). Поэтому ее также называют «Причинно-следственная диаграмма» и «Диаграмма анализа корневых причин». Она также полезна для планирования действий, направленных на устранение причин несоответствий.

Наименование «Диаграмма Исикавы» ей присвоено в честь японского теоретика менеджмента профессора Каору Исикавы, который предложил ее в 1952г. При составлении диаграммы получается чертеж, похожий на рыбий скелет, в связи, с чем ее называют «рыбий скелет» или «рыбья кость»



Рисунок 6 - Диаграмма Исикавы ООО "Рестгруп"

Вследствие построения диаграммы Исикавы было определено, на низкую мотивацию сотрудников в большей степени могут влиять следующие причины:

- Отсутствие заботы о здоровье
- Неправильное понимание принципов работы
- Неудовлетворенность условиями труда
- Отсутствие поддержки со стороны руководства
- Плохой психологический климат в коллективе

Проблемы связанные с персоналом мы оценим через опросный лист. Для этого мы опросим сотрудников ресторана «Будда» ООО «Рестгруп» о их удовлетворенности работой.

Таблица 6 – Опросный лист оценки

№	Утверждение
1	Вы не довольны своей зарплатой
2	В вашей организации бывают проблемы с дисциплиной
3	У сотрудников в организации низкая мотивация
4	Вы не удовлетворены графиком работы
5	В вашей организации неграмотный менеджмент

на утверждения представлены в таблице 8.

Таблица 7 – Шкала оценки ответов.

Ответы							
№ во-проса	Полностью согласен	Согласен	Согласен частично	Не знаю	Частично не согласен	Не согласен	Совершенно не согласен
1	+ 3	+2	+1	0	-1	-2	-3
2	+ 3	+2	+1	0	-1	-2	-3
3	+ 3	+2	+1	0	-1	-2	-3
4	+ 3	+2	+1	0	-1	-2	-3
5	+ 3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Все результаты ответов внесены в таблицу 8.

Таблица 8- Результаты ответов

Вопросы				
1	2	3	4	5
Вы не довольны своей зарплатой	В вашей организации бывают проблемы с дисциплиной	У сотрудников в организации Низкая мотивация	Вы не удовлетворены графиком работы	В вашей организации неграмотный менеджмент

Продолжение таблицы 8.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
№	Баллы	№ во-просов	Баллы	№	Баллы	№	Баллы	№	Баллы
1	+2	1	+3	1	+3	1	+3	1	+2
2	+1	2	+2	2	+3	2	+3	2	+1
3	+1	3	+3	3	+2	3	+3	3	+1
4	+2	4	+1	4	+1	4	+2	4	+2
5	+3	5	+1	5	+3	5	+1	5	+2
6	0	6	+2	6	+3	6	+1	6	+3
7	+2	7	0	7	+2	7	+2	7	0
8	+1	8	+1	8	+1	8	+1	8	-2
9	+1	9	+3	9	+3	9	+3	9	+1
10	-1	10	+3	10	+3	10	+3	10	0
Всего	13	Всего	19	Всего	24	Всего	22	Всего	10

На рисунке 7 графически представлены результаты опроса.

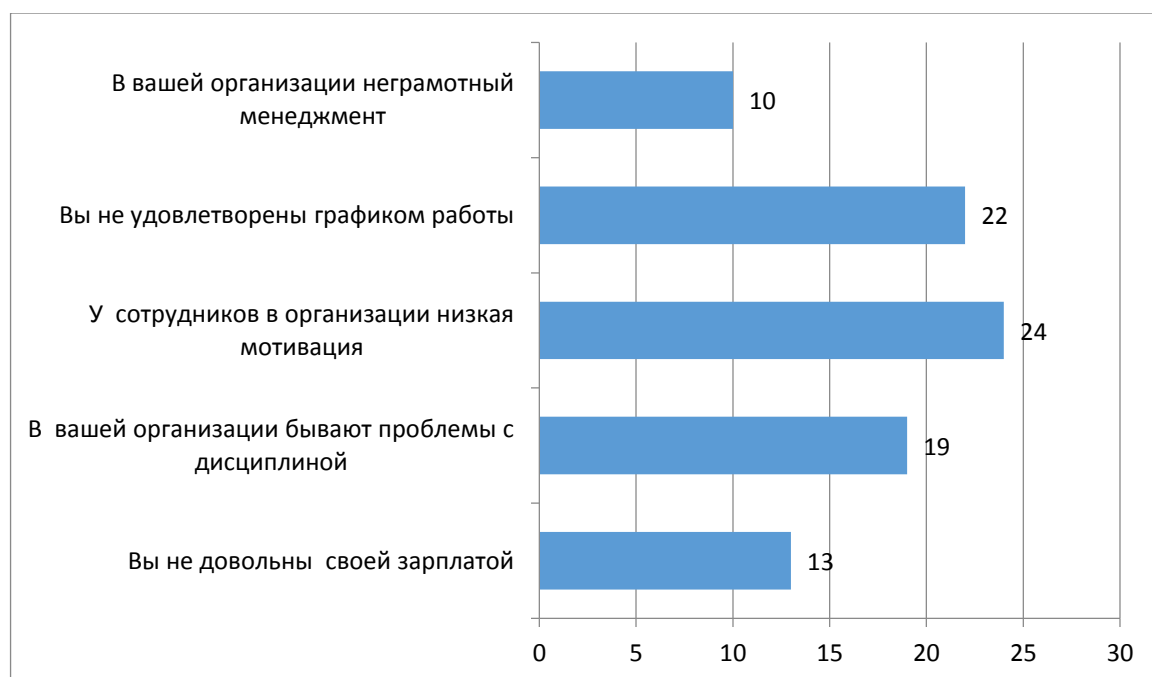


Рисунок 7- опрос удовлетворенности работой сотрудников.

Исходя из результатов опроса, можно выявить следующие проблемы:

- Неудовлетворенность графиком работы;
- Низкая мотивация;
- Проблемы с дисциплиной и трудовой этикой;
- Сложность координирования деятельности сотрудников.

Наличие указанных проблем существенным образом снижают эффективность управления персоналом ООО «Рестгруп», что определяет необходимость разработки и реализации мероприятий, направленных на их решение.

Также был задействован метод карты мнений.

Метод карты мнений - это инструмент, используемый для выявления и анализа проблемы, а также для генерации идей и решений. Он основан на представлении мнений и идей участников в виде графической структуры, которая называется "карта мнений" или "минд-карта".

Процесс создания карты мнений обычно начинается с выбора центральной темы или проблемы, которую необходимо решить. Затем участники группы (может быть один человек или команда) записывают свои мысли, идеи, мнения и предложения, связанные с этой темой. Ключевые идеи размещаются вокруг центральной темы и связываются с ней линиями или ветвями. Дополнительные идеи и аргументы могут быть добавлены в виде под-ветвей, создавая иерархическую структуру.

Карта мнений позволяет визуализировать связи между идеями и их взаимосвязи. Она может помочь в идентификации ключевых проблем, выявлении потенциальных решений и стимулировании креативного мышления

Важно отметить, что метод карты мнений не является исчерпывающим или единственным методом решения проблем. Он представляет собой инструмент, который может помочь в организации мыслей и стимулировании творческого мышления, но окончательное принятие решений и реализация зависят от участников процесса и конкретной ситуации.

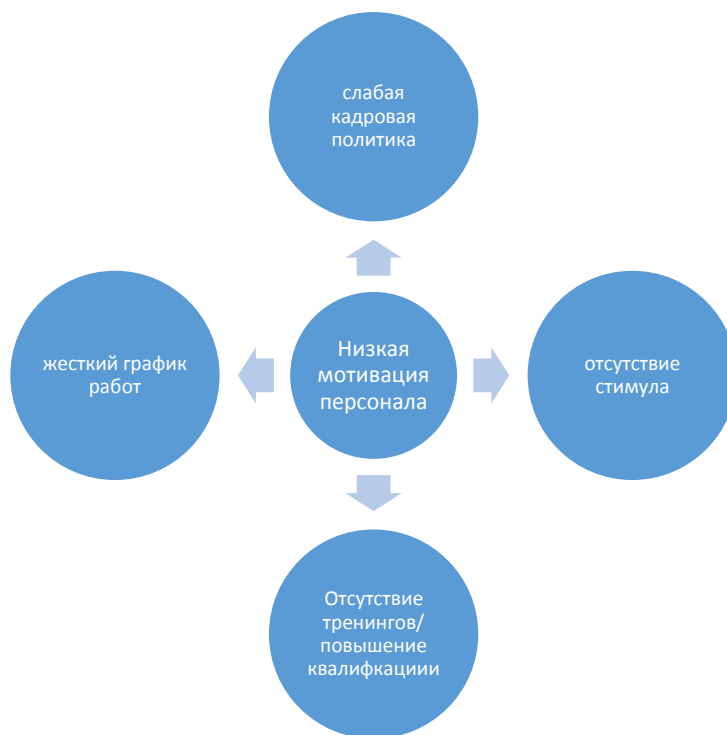


Рисунок 8 - карта мнений ООО «Рестгруп»

Из карты мнений следует, что основными причинами низкой мотивации являются:

- Жесткий график работы;
- Отсутствие стимула;
- Отсутствие тренингов;
- Слабая кадровая политика.

Подводя итог по 2 главе, можно сказать, что был проведен анализ внешней и внутренней среды ресторана «Будда» ООО «Рестгруп» а также был проведен опрос удовлетворенности сотрудников, построена диаграмма Исикавы и построена карта мнений. Были выявлены следующие проблемы:

- Неудовлетворенность графиком работы;
- Низкая мотивация сотрудников;
- Проблемы с дисциплиной и трудовой этикой;
- Сложность координирования деятельности сотрудников.

3. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «РЕСТГРУП»

3.1 Направления решения и выбор оптимального управленческого решения

В целях определения мероприятий, направленных на совершенствование системы управленческой деятельности в ресторане «Будда» представим в таблице 9 возможные направления решения выявленных управленческих проблем.

Таблица 9 Направления решения проблем управления персоналом

Проблемы Деятельности персонала	Направления решения проблем	Мероприятия, направленные на решение проблем
1	2	3
Высокая текучесть кадров	Формирование кадрового резерва	Разработка программы подготовки и развития перспективных сотрудников, чтобы обеспечить стратегический рост и развитие ресторана
Низкая мотивация и удовлетворенность от работы	Мотивация и стимулирование персонала	Разработка системы мотивации, которая будет включать успехи, достижения, продвижения и вознаграждения для сотрудников
Проблемы с дисциплиной и трудовой этикой	Обучение и развитие персонала	регулярные тренинги и семинары для сотрудников, обучение их новым навыкам и техникам, содействие развитию карьеры
Сложность координирования деятельности сотрудников	Системы оценки производительности	Внедрение системы оценки производительности персонала, чтобы определить их эффективность, области для развития и возможности для повышения.

Основной причиной выявленных проблем является низкая мотивация и удовлетворенность от работы сотрудников ресторана «Будда». В целях повышения эффективности управления персоналом ресторана «Будда» можно провести следующие мероприятия:

Создание системы вознаграждения: Создать прозрачную и справедливую систему вознаграждения, которая будет основана на производительности и достижении результатов. Установить конкурентные зарплаты и предлагайте разнообразные формы поощрения, такие как премии, комиссионные и бонусы;

Обеспечение карьерного развития и обучения: Предложить сотрудникам

возможности для карьерного роста и развития профессиональных навыков с помощью регулярного обучения, стажировок и менторства. Обеспечить им возможность продвигаться по карьерной лестнице и повышать свой уровень квалификации;

Улучшение условий труда: Обеспечить комфортные и безопасные условия труда, устанавливая гибкие рабочие графики и максимальный стандарт санитарных условий;

Поддержка и признание: Создать систему признания и поощрения для сотрудников, которая будет фокусироваться на отмечании достижений, признании особенных успехов и вклада в работу команды. Уделять внимание обратной связи и поощряйте инициативность;

Создание здоровой рабочей атмосферы: Постоянное улучшение внутренних отношений, сплочение коллектива и проведение корпоративных мероприятий поможет повысить удовлетворенность персонала и способствовать командному духу;

Адекватное распределение обязанностей: Обеспечить четкое распределение обязанностей, чтобы предотвратить перегрузку сотрудников, а также обеспечивайте должные ресурсы для выполнения их задач;

Участие в принятии решений: Дать сотрудникам возможность выразить свое мнение и принимать участие в принятии решений, которые касаются их работы и корпоративной культуры;

Создать возможности для личностного развития: Включать сотрудников в дополнительные проекты, которые позволяют им развивать навыки лидерства, коммуникации, творчества и проблемного решения;

Сформировать четкую структуру управления: Установить четкую структуру управления и роли внутри компании, что поможет улучшить коммуникацию и координацию между сотрудниками и управляющим персоналом;

Организовать прозрачность и контроль: Обеспечить прозрачность рабочих процессов и минимизировать микроуправление, что поможет повысить автономность сотрудников и даст им возможность принимать ответственность за

свою работу.

Таким образом в качестве альтернатив были выбраны: Формирование кадрового резерва; Совершенствование мотивации персонала; Оставить всё как есть. В соответствии с технологией управленческого решения, необходимо сравнить альтернативы. Для этого следует разработать оценочную систему, которая будет включать в себя критерии, по которым каждая альтернатива будет оценена. Критерии: Эффективность; Соответствие потребностям сотрудников; Устойчивость и долгосрочность; Соотношение затрат и выгод; Соответствие стратегии организации; Возможность реализации и управления. Ключевой критерий в данном случае – возможность реализации и управления.

Оценим весомость критериев в таблице 10.

Таблица 10 – Выбор оптимального варианта из альтернатив

Критерий выбора		Оценка альтернатив		
Наименование	вес	Формирование кадрового резерва	Совершенствование мотивации персонала	Оставить всё как есть
Эффективность	0,8	$3 \times 0,8 = 2,4$	$5 \times 0,8 = 4$	$3 \times 0,8 = 2,4$
Соответствие потребностям сотрудников	0,8	$5 \times 0,8 = 4$	$3 \times 0,8 = 2,4$	$2 \times 0,8 = 1,6$
Устойчивость и долгосрочность	0,7	$2 \times 0,7 = 1,4$	$5 \times 0,7 = 3,5$	$2 \times 0,7 = 2,1$
Соотношение затрат и выгод	0,6	$2 \times 0,6 = 1,2$	$2 \times 0,6 = 1,2$	$1 \times 0,6 = 0,6$
Соответствие стратегии организации	0,6	$4 \times 0,6 = 2,4$	$3 \times 0,6 = 1,8$	$3 \times 0,6 = 1,8$
Возможность реализации и управления	1	$3 \times 1 = 3$	$4 \times 1 = 4$	$3 \times 1 = 3$
Итого	-	14,4	16,9	11,5

Логика оценки альтернатив следующая, чем выше степень соответствия альтернативы данному критерию, тем выше оценка. В соответствии с полученными результатами, альтернатива совершенствование мотивации персонала, имеющая большое количество баллов, является оптимальной.

Существует ряд методов мотивации сотрудников:

1. Финансовая мотивация

- Заработная плата и повышение зарплаты.
- Бонусные системы, премии и вознаграждения за достижение целей.
- Надбавки и компенсационные пакеты.

2. Профессиональное развитие:

- Обучение и развитие навыков.
- Программы тренингов и семинаров.
- Предоставление возможностей для профессионального роста и продвижения по карьерной лестнице.
- Менторинг и коучинг.

3. Признание и поощрение:

- Словесное признание и благодарность.
- Награды и сертификаты за достижения.
- Создание программ «Сотрудник месяца».

4. Улучшение условий труда:

- Улучшение комфорта на рабочем месте.
- Гибкий график работы или возможность удаленной работы.
- Поддержка рабочих групп и командного сотрудничества.

Рассмотрим характеристики методов мотивации с помощью метода сравнения.

В таблице приведен перечень критериев и методов мотивации, методы будут оцениваться по 5-бальной шкале тот метод, который наберет больше всего баллов и будет универсальной для совершенствования персонала.

Таблица 11 – Сравнение особенностей методов мотивации.

Критерий выбора	Финансовая мотивация	Профессиональное развитие	Признание и поощрение	Улучшение условий труда
Выполнимость	3	3	4	4
Приемлемость	2	4	3	5
Экономичность	1	2	5	5
Быстродействие	5	2	3	4
Итого (+)	11	11	15	18

Исходя из результатов сравнения характеристик методов мотивации,

можно сделать вывод о том, что наиболее универсальным методом для совершенствования персонала будет улучшение условий труда.

Развитие условий труда в ресторане имеет большое значение для обеспечения качественного обслуживания клиентов и благоприятной работы для персонала. Рассмотрим аспекты, которые могут способствовать улучшению условий труда в ресторане:

1. Безопасность и эргономика: Обеспечение безопасной рабочей среды является приоритетом для ресторанов. Рестораны должны обеспечивать своему персоналу безопасное оборудование, правильные инструкции по его использованию и регулярную проверку на безопасность. Это включает вентиляцию для удаления вредных паров и запахов, а также освещение, которое предотвращает напряжение глаз. Рестораны также должны устранять потенциальные опасности, такие как скользкие поверхности или неправильно хранящиеся продукты.

2. Обучение и развитие персонала: Рестораны должны предоставлять персоналу возможности для обучения и развития своих навыков. Это может включать проведение тренингов, семинаров или мастер-классов, которые помогут улучшить навыки приготовления пищи, сервировки стола, обслуживания клиентов и других профессиональных навыков. Регулярные обзоры производительности и обратная связь также могут помочь персоналу совершенствоваться и развиваться.

3. Коммуникация и командная работа: Хорошая коммуникация между персоналом и управлением является необходимым условием для эффективной работы ресторана. Регулярные совещания и обсуждения между персоналом и руководством помогают улучшить понимание ожиданий и задач, обсудить проблемы и найти решения. Открытая коммуникация и обратная связь также могут повысить мотивацию и чувство принадлежности к команде.

4. Баланс работы и отдыха: Длительные рабочие часы и недостаток перерывов могут негативно сказаться на здоровье и благополучии персонала. Рестораны должны регулярно оценивать графики работы, чтобы обеспечить адекватные периоды отдыха для своего персонала. Гибкие графики работы и

возможность взять перерывы в течение рабочего дня также могут способствовать балансу между работой и отдыхом.

5. Условия труда и компенсация: Ресторан должны предлагать справедливую и конкурентоспособную заработную плату своему персоналу. Кроме того, они могут предоставлять бонусы и вознаграждения за хорошую работу. Возможности профессионального роста и продвижения также могут быть важными мотивационными факторами для персонала.

6. Забота о здоровье и благополучии: Ресторан могут предлагать своему персоналу программы по здоровому образу жизни, включающие физическую активность и правильное питание. Они также могут предоставлять доступ к медицинскому страхованию или консультациям по здоровью. Механизмы для обращения с жалобами и проблемами также должны быть доступны, чтобы персонал мог получить поддержку при необходимости.

Улучшение условий в ресторане требует постоянного внимания и усилий со стороны управления. Реализация этих аспектов может помочь создать более продуктивную, здоровую и удовлетворительную среду для персонала, что, в свою очередь, приведет к повышению качества обслуживания и успеху ресторана.

Таким образом оптимальным управленческим решением была выбрана альтернатива совершенствование мотивации персонала.

3.2 План реализации выбранного управленческого решения

Не менее важным вопросом в принятии управленческих решений является механизм их реализации.

Механизм реализации предполагает распределение ответственности. Этот этап мы рассмотрим с помощью матрицы распределения ответственности.

Условные обозначения:

- Я – ответственность за единолично принятое решение;
- Р – участие в коллективном принятии решения;
- + – выполнение расчётов;
- П – планирование;

- О – организация;
- К – контроль;
- С – согласование;
- И – исполнение;
- Х – координация;

Таблица 12 – Матрица распределения ответственности

Работы	Генеральный директор	Управляющий	Главный бухгалтер	Менеджер
Принятие решения по мотивации персонала	С	К	-	О
Распределение ответственности	-	О	-	И
Постановка задач	-	Я	-	Х
Подготовка документов	К	-	О	-
Формирование благоприятного климата в коллективе (корпоративы 2 раза в год)	О	И	+	Р
Страхование персонала	Я	О	+	-
Покупка и установка кондиционеров	К	И	+	Х
Оптимизация графика труда	С	О	-	И
Обучающие курсы и мастер классы	О	И	+	Р
Мониторинг изменения	-	К	Р	И
Оценка эффективности управленческого решения	С	О	+	И

Перед реализацией управленческого решения необходимо составить план реализации, в котором будут указаны предполагаемые сроки реализации, ответственные за исполнение лица и ориентировочная стоимость. (табл.14)

Таблица 13 - План реализации управленческого решения

№	Перечень работ	Предполагаемые сроки реализации	Ответственные за исполнение	Ориентировочная стоимость, руб.
	1	2	3	4
1	Принятие решения по мотивации персонала	20-23.06.2023	Генеральный директор, управляющий, Менеджер	-

Продолжение таблицы 13

	1	2	3	4
2	Распределение ответственности	24.06.2023	Менеджер,	-
3	Постановка задач	25.06.2023	Генеральный директор, главный бухгалтер	-
4	Подготовка документов	26.06.2023-1.07.2023	Генеральный директор	-
5	Формирование благоприятного климата в коллективе	2.07.2023 - 15.09.2023	Генеральный директор, управляющий, менеджер	60000
6	Страхование персонала	5.08.2023-9.08.2023	Генеральный директор, управляющий	65600
7	Покупка и установка кондиционеров	11.08.2023-15.08.2023	Генеральный директор, управляющий	100000
8	Оптимизация графика труда	16.08-20.08.2023	Генеральный директор, управляющий, менеджер,	-
9	Обучающие курсы и мастер классы	10.08.2023-20.09.2023	Генеральный директор, управляющий, менеджер, Тренер по персоналу	40000
10	Мониторинг изменения	2.07-30.08.2023	Менеджер	-
11	Оценка эффективности управленческого решения	1.09.2023	Менеджер	-

Для страхования персонала была выбрана компания «Росгосстрах» сумма страхования на одного человека составит 3290 руб. На состав из 20 человек понадобится 65600 руб.

Для покупки кондиционеров был выбран магазин «Фартов» стоимость одного составила 25000 руб. Чтобы обеспечить всю площадь заведения оптимальной температурой понадобится 4 шт. Что составит 100 тыс. руб.

Оптимизированный график работы представлен в приложении А

На обучающие курсы было принято решения отправить двух менеджеров и 6 официантов.

Таблица 14 - Обучение персонала

Фамилия, должность	Наименование обучения	Дата обучения
Атоян Н.А,Поберей Е.А. (Менеджеры)	ЭМенеджмент Благовещенск курс «Развитие управленческих навыков»	26.08.2023
Алексеев А.В.,Маковкин Н.М.,Гриценко Л.М.,Сидельникова С.К.,Караванова Т.Ю. (Официанты)	АНО ДПО «Академия непрерывного образования» дистанционный курс «Профессиональное обучение официанта в Благовещенске»	30.09.2023

Исходя из данных представленных в плане реализации совершенствование мотивации персонала, видно, что бюджет составит 265600 руб.

Таблица 15 - критерии стимулирования персонала ресторана «Будда» ООО «Рестгруп»

Официант	-Гостевая Оценка «внимание и приветствие»-9,10 -Нет дисциплинарных взысканий.
Бармен	-Гостевая Оценка «Вкус напитков»-9,10 -Нет дисциплинарных взысканий
Повар	-Гостевая Оценка «Вкус блюд»-9,10 -Соблюдение санитарии -Нет дисциплинарных взысканий
Работники кухни и зала	-Гостевая Оценка «чистота в зале», «чистота в туалете»-9,10 -Нет дисциплинарных взысканий.

В результате выпускной квалификационной работы разработано следующее «Положение о мотивации сотрудников»:

1. Общие положения

1.1. Настоящая программа о мотивации работников распространяется на работников ресторана «Будда» ООО «Рестгруп».

1.2. В организации принята система материальных и нематериальных

стимулов. Все работники могут поощряться за добросовестный труд и достигнутые экономические, материальные и другие результаты.

1.3. В организации также применяются поощрения в индивидуальном порядке отдельных работников за особые успехи в труде, а также материальное вознаграждение работников по результатам труда за отчетный период.

2. Основные цели и задачи

2.1. Настоящая программа регламентирует систему мотивацию всех категорий работников Ресторана «Будда» ООО «Рестгруп».

2.2. В целях максимизации действия стимулов программа разработана с учетом принципов построения системы мотивации: – доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия должны быть понятными для работников.–постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения. Ни в коем случае не допускается снижение уровня материального стимулирования, каким бы высоким он ни был.

2.3. Программа мотивации ставит своей целью выявление индивидуальных потребностей работников, их психологического профиля и установления индивидуальных мотиваторов.

3. Виды мотивации

Все методы мотивации персонала подразделяются на две большие группы: материальные и нематериальные.

3.1. Материальная мотивация. Материальная мотивация является основным средством мотивации, применяемым в организации, и регулируется Положением материальном стимулировании работников ресторана «Будда» ООО «Рестгруп». К числу основных инструментов относится:

– оплата труда в рамках повременной формы оплаты труда, в пределах месячных окладов, устанавливаемых штатным расписанием;

– за интенсивность и высокие результаты работы; – за выполнение особо сложных и ответственных работ,

– за качество выполняемых работ, – премиальные выплаты по итогам ра-

боты за период, – единовременные премии, – персональные надбавки;

В соответствии с коллективным договором, работники могут единовременно премироваться в связи с юбилейными датами. Премияльные единовременные выплаты могут осуществляться в связи с профессиональными и другими праздниками, за выполнение особо важных, сложных и срочных работ, за обучение персонала, в других случаях.

3.2. Нематериальная мотивация. Система нематериальной мотивации является необходимым дополнением к системе материального стимулирования труда. Более того, система мотивации не может быть универсальной для всех сотрудников.

Таблица 16 - Инструменты нематериальной мотивации

Инструменты	Составляющие	
Комфортная рабочая обстановка	Место работы Оснащенность Интернет	Повышение технической оснащенности и комфортности рабочего места за счет приобретения новой мебели, оргтехники.
	Медицинское обслуживание	Добровольное медицинское страхование для сотрудников
Возможность самореализации	Карьерный рост	Обеспечивать сотрудника профессиональный рост на данной позиции, поощрять за каждый успешно выполненный проект. Сотрудники должны знать, что они важны для учреждения. Мотивация требует постоянного подкрепления.
	Возможность саморазвития	Участие в новых проектах, возможность задействовать свои опыт и навыки
	Возможность повышения квалификации	Работодатель может предоставлять как персонифицированную возможность обучения отдельным сотрудникам, так и общую, направленную на коллектив в целом. Переподготовка — обучение квалифицированных сотрудников с целью изменения их профессионального профиля. Повышение квалификации предназначено для работников, которые уже обладают определенными профессиональными навыками. Социальное обучение — обучение коллектива в целом или его отдельных групп работе в команде.

4. Механизм реализации программы

4.1. Выявление психологических профилей работников учреждения реализуется путем анкетирования работников под руководством начальника отдела кадров и руководителей структурных подразделений. После выявления профилей разрабатываются мотивы для ключевых работников учреждения.

4.2. Обязательным условием реализации программы является диагностика мотивационной среды, обусловленная ее воздействием на работников учреждения – очень важно четко определять ожидаемые от сотрудников результаты, необходимые и полезные для учреждения. Каждый сотрудник должен понимать, сколько и за какой период времени он должен решить определенных задач и какие конкретные функции выполнить. Набор данных функций регламентируется должностными инструкциями;

– мотивационная среда присутствует в организации, если разработаны вознаграждения за высокие результаты, успехи и достижения. Каждый сотрудник получает заработную плату за свою работу, однако за высокие результаты, которые он получил при особой старательности со своей стороны, он должен получить вознаграждение, материальное или нематериальное;

– с усилиями, затрачиваемыми сотрудниками, связана еще их оценка содержания работы. Творческий труд, позволяющий проявить себя и почувствовать удовлетворение, сам по себе может стать фактором мотивации, особенно для креативных сотрудников. Выполнение монотонной и рутинной работы, напротив, повышает значимость ожидаемых вознаграждений;

– информированность персонала. Наличие мотивационной среды в подразделении, конечно, зависит от информированности сотрудников. Если они знают, каких результатов ожидает от них руководство, за какие показатели и при помощи каких мотиваторов они будут вознаграждены, то можно говорить о наличии мотивационной среды. Важно также, чтобы результаты работы каждого сотрудника были хорошо известны в подразделении;

– отношение коллег. В развитой мотивационной среде социальный и профессиональный статус сотрудника повышается и зависит от роста его

успешности; – атмосфера. Развитая мотивационная среда имеет прямое влияние на атмосферу в организации.

4.3. Для создания мотивационной среды необходимо реализовывать и поддерживать следующие условия:

- сформулировать понятные для сотрудников критерии оценки их работы;
- выделить виды работы, в которых должно быть поощрено само участие сотрудника;
- сформировать критерии взысканий сотрудников(см. таблицу 17);
- разработать конкретные вознаграждения за высокие результаты, полученные сотрудниками(см. таблицу 18);
- вознаграждения должны быть соотнесены с потребностями сотрудников, т.е. быть интересными для них и ожидаемыми ими, а также своевременными.

Таблица 17 - Система взысканий работников ресторана «Будда»

Основания для взыскания	Размер взыскания
Нарушение правил обслуживания	10% от премии
Грубое общение с гостями	5% от премии
Нарушение правил внутреннего распорядка	10% от премии

Таблица 18 –Система для поощрений работников ресторана «Будда»

Основания для поощрения	Размер поощрения
За выполнения плана «средний чек»	Премия в размере 15%
За выполнение плана «новинки в меню»	Премия в размере 10%
За выполнение наставнических функций	Премия в размере 10%
Лучший результат работы за месяц	Премия в размере 20%

4.4. Для того чтобы осуществлять поддержку мотивационной среды рекомендуется регулярно проводить анкетирование сотрудников. Анкетирование проводится на основании опросного листа, утверждения для опроса представлены далее:

- Вы не довольны своей зарплатой;
- В вашей организации бывают проблемы с дисциплиной;
- У сотрудников в организации низкая мотивация;
- Вы не удовлетворены графиком работы;
- В вашей организации неграмотный менеджмент.

5. Заключительные положения

5.1. Настоящая программа вступает в действие с момента его утверждения.

5.2. Применение мер поощрения производится в торжественной обстановке руководителем структурного подразделения, в котором работает сотрудник. В особых случаях поощрение осуществляется непосредственно главным директором.

5.3. Сведения о награждениях и поощрениях заносятся в трудовую книжку сотрудника и его личное дело.

5.4. Настоящая программа обязательна для применения в ресторане «Будда» ООО «Рестгруп»

Для разработки механизма реализации управленческого решения составлен сетевой план. (рис.8)

В таблице 19 представлены исходные данные для сетевого графа.

Таблица 19 - Исходные данные

Работа	Содержание работы	Непосредственно предшествующие работы	Ожидаемое время выполнения работы, дни
1	2	3	4
А	Принятие решения по мотивации персонала	-	4
В	Распределение ответственности	А	1
С	Постановка задач	В	1
Д	Подготовка документов	С	1

1	2	3	4
E	Формирование благоприятного климата в коллективе	D	43
F	Страхование персонала	D	4
G	Покупка и установка кондиционеров	D	5
H	Оптимизация графика труда	D	4
I	Обучающие курсы и мастер классы	D	40
J	Мониторинг изменения	E,G,H,I,F	60
K	Оценка эффективности управленческого решения	J	1

В исходных данных показан порядок работ и ожидаемое время на выполнение мероприятий.

На рисунке 8 представлен сетевой граф.

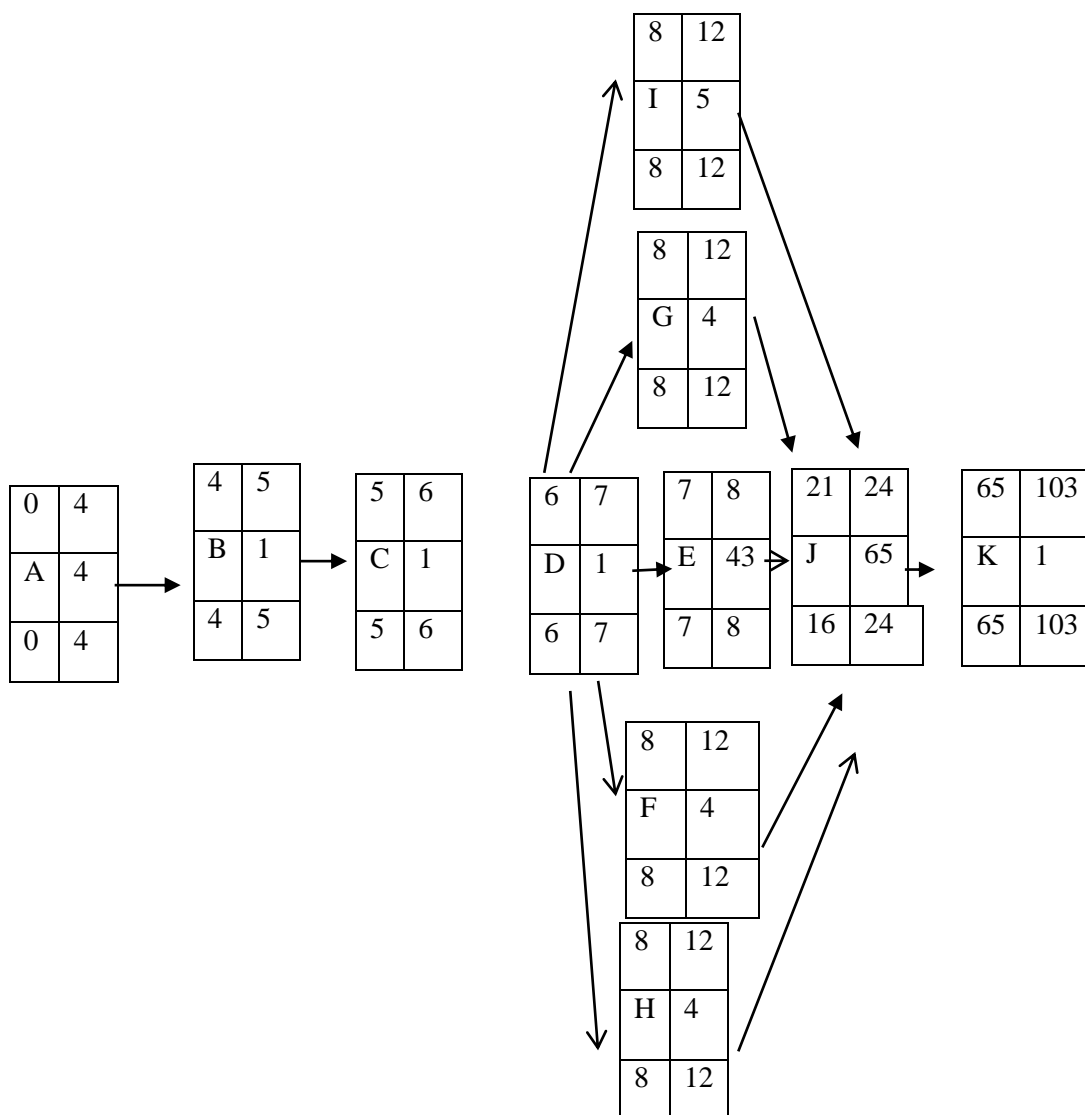


Рисунок – 8 Сетевой граф

Из выше указанных данных следует, что на реализацию всех мероприятий потребуется 103 дня.

Более подробно на сроки реализации взглянем через график Ганта

Таблица 20 -График Ганта

Задачи	Начальная дата	Конечная дата	Продолжительность, дней	Недели															
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
Принятие решения по мотивации персонала	20.06.2023	23.06.2023	3 дня	■															
Распределение ответственности	24.06.2023	24.06.2023	1 день	■															
Постановка задач	25.06.2023	25.06.2023	1 день	■															
Подготовка документов	26.06.2023	1.07.2023	5 дней	■	■														
Формирование благоприятного климата в коллективе	2.07.2023	15.08.2023	43 дня		■	■	■	■	■	■									
Страхование персонала	5.08.2023	9.08.2023	4 дня						■	■									
Покупка и установка кондиционеров	11.08.2023	15.08.2023	5 дней							■	■	■	■	■					
Оптимизация графика труда	16.06.2023	20.08.2023	4 дня								■	■	■	■					
Обучающие курсы и мастер классы	10.08.2023	20.09.2023	40 дней							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Мониторинг изменения	2.07.2023	30.08.2023	60 дней		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Оценка	1.09.2023	1.09.2023	1 день																■

эффек- тивности управ- ленче- ского решения																			
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

В графике Ганта показано, сколько в неделях потребуется времени для реализации каждого мероприятия. Наиболее продолжительными мероприятиями станут:

- Формирование благоприятного климата в коллективе ;
- Мониторинг изменения.

3.3 Риски и оценка эффективности принятого управленческого решения

Риск управленческого решения - это возможность возникновения неблагоприятных последствий или потерь в результате принятого решения или действий управленческой команды. Риск связан с неопределенностью и возможностью отклонения от желаемых результатов или достижения целей.

Оценка рисков представлена в таблице 21.

Таблица - 21 Оценка рисков принятого управленческого решения

Вероятный риск	Последствия риска	Значимость риска, баллы
Риск неверной формулировки проблемы	Неправильная формулировка проблемы может привести к неправильному анализу и ошибочным решениям	0,85
Риск неправильного выбора оптимального решения	Возможно неправильное использование ресурсов и ухудшение ситуации, а также потеря возможностей	0,7
Риск сопротивления персонала	Может привести к снижению производительности, распространению негативной атмосферы и потере ценных сотрудников	0,5
Риск невыполнения плана в срок	Если команда тратит много времени на задачи, растёт и фонд оплаты труда.	0,75
Риск неграмотного руководства	Низкая производительность и результативность, потеря репутации и доверия	0,6

Многоугольник рисков - это инструмент, используемый для визуализации и оценки различных рисков, связанных с проектом, решением организации. Он

представляет собой графическое изображение, состоящее из многоугольника, в котором каждая сторона представляет отдельный риск, а его длина отражает вероятность данного риска.

Многоугольник рисков принятого управленческого решения ресторана «Будда» ООО «Рестгруп» представлен на рисунке 9.

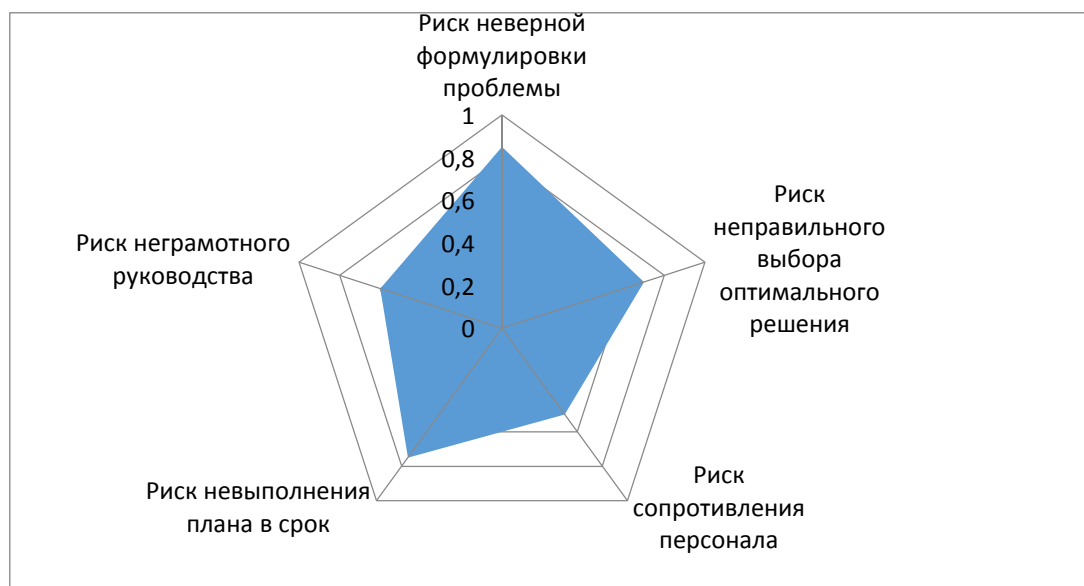


Рисунок 9 многоугольник рисков

Из оценки рисков мы выяснили, что основополагающим риском будет неверная формулировка проблемы. Разберем к каким последствиям может привести данный риск:

Если проблема сформулирована некорректно, это может привести к неправильному пониманию ее сути. Это может привести к решению неподходящей проблемы или неправильному выбору стратегии для ее решения.

Неправильная формулировка проблемы может означать, что сфокусированы на неправильных аспектах или факторах, что затрудняет разработку эффективного решения. Можно упустить ключевые факторы или проблемы, которые имеют решающее значение для достижения желаемого результата.

Если проблема сформулирована неправильно, можно потратить ценное время, усилия и ресурсы на решение неподходящей проблемы. Это может быть особенно значимо в организационном контексте, где неправильное определение

проблемы может привести к потере бюджета или распределению ресурсов в неправильных направлениях.

Если проблема сформулирована неправильно, можно просто лечить симптомы проблемы, а не ее корень. Это может привести к постоянному возникновению проблемы или к повторным затратам на решение проблемы в будущем.

Одним из важнейших вопросов в практике принятия управленческих решений является оценка качества и эффективности разработанного решения.

Эффективность управленческого решения - это характеристика степени достижения соответствующей цели

Разработанное управленческое решения по типу является социальным, поэтому будет оцениваться социальная эффективность.

Социальная эффективность (англ. Socialefficiency) — соотношение социального результата и непосредственных результатов деятельности.

Оценка эффективности управленческого решения представлена в таблице 22

Таблица 22 – Оценка эффективности совершенствования управления персоналом ресторана «Будда» ООО «Рестгруп»

Критерий эффективности	Характеристика состояния ресторана «Будда» ООО «Рестгруп»	
	«Как есть»	«Как будет»
1	2	3
Удовлетворенность сотрудников графиком работы	Актуальный график работы устраивает не всех сотрудников. Некоторые сотрудники перерабатывают, другие же не получают достаточное количество смен.	Оптимальный график работы поможет повысить удовлетворенность основную часть персонала.
Организация обучения персонала	Сотрудники без большого опыта работа не справляются и не понимают всех особенностей своей работы	Тренинги и мастер-классы помогут повысить квалификацию и вовлеченность сотрудников в работу организации.
Условия труда	В настоящий момент в дни большого количества посетителей сотрудники отмечают, что температура в здании слишком высокая и им некомфортно работать.	После покупки кондиционеров в каждом зале в помещении температура станет оптимальной.

1	2	3
Психологический климат в коллективе	В коллективе имеет место враждебность, и он разбит на несколько групп «по интересам»	В рамках проведения постоянных собраний и регулярных корпоративов атмосфера в коллективе станет более благоприятной.
Забота о здоровье	В организации никак не заботятся о здоровье, у сотрудников есть страх заболеть.	Индивидуальное страхование персонала поможет персоналу чувствовать себя более защищенно
Персональный подход	К коллективу относятся как к единому механизму, не интересуясь проблемами и радостями каждого в отдельности	Более индивидуальное общение даст понимать человеку свою значимость для работы в организации.

Оценка вариантов до и после реализации управленческого решения приводится в системе «как есть», «как будет» выставляется исходя из мнения лица, принимающего решение, т.е. директора ООО «Рестгруп».

Опираясь на полученные результаты, стоит отметить, что внедрение новых направлений улучшения системы управления персоналом – это эффективное решение, которое в дальнейшем позволит оптимизировать работу персонала и извлечь из этого благоприятные последствия, а также изменить обобщающие показатели кадровой политики, сместив их в положительную сторону, а именно: увеличить численность квалифицированных сотрудников, повысить лояльность персонала ресторана «Будда» ООО «Рестгруп».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы состоит в том, что система управления персоналом является мощнейшим инструментом обеспечения конкурентоспособности и развития любой организации. Для эффективного управления персоналом предприятие нуждается в целостной системе работы с кадрами, позволяющей управлять ими от момента приема на работу до завершения карьеры.

Цель работы- разработка управленческого решения по совершенствованию управления персоналом

. Теоретический анализ вопроса показал, что управление персоналом — функциональная сфера деятельности, задача которой обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование.

Объектом исследования бакалаврской работы выступает компания ООО «Рестгруп». Предметом исследования — совершенствование управления персоналом в ресторане «Будда» ООО «Рестгруп». Предприятие-авторская азиатская кухня в новом прочтении, в «Будде» авторские роллы, поке, воки, блюда из морепродуктов, приготовленные шеф-поваром из Москвы и коктейльная карта по мотивам Паназии.

PEST - анализ показал что, положительное влияние оказывают технологические факторы т.к внедрение новых технологий и новые методы производства открывают дополнительные возможности для привлечения клиентов

По результатам проведенного SWOT-анализа, определено, что сильными сторонами деятельности предприятия, являются: удобное местоположение, конкурентная ценовая политика, широкий ассортимент блюд.

Сильными сторонами на фоне конкурентов является рекламная деятельность и высокое качество реализуемой продукции.

Был выполнен системный анализ, была построена диаграмма Исикавы, которая показала потенциально возможные проблемы предприятия. На персо-

нал в большей степени могут влиять следующие причины:

- Отсутствие заботы о здоровье
- Неправильное понимание принципов работы
- Неудовлетворенность условиями труда
- Отсутствие поддержки со стороны руководства
- Плохой психологический климат в коллективе

Для выявления основных проблемы на предприятия были опрошены сотрудники на предмет удовлетворенности работой. На основе опроса были выявлены проблемы:

- Неудовлетворенность графиком работы;
- Низкая мотивация;
- Проблемы с дисциплиной и трудовой этикой;
- Сложность координирования деятельности сотрудников.

Наличие указанных проблем снижают эффективность управления персоналом, что определяет необходимость разработки и реализации мероприятий, направленных на их решение.

В целях определения мероприятий, направленных на совершенствование системы управленческой деятельности в ООО «Рестгруп», представлены возможные направления решения выявленных управленческих проблем. Основной причиной выявленных проблем является низкая мотивация и удовлетворенность от работы сотрудников ООО «Рестгруп». Возможными альтернативами являются:

- Формирование кадрового резерва;
- Совершенствование мотивации персонала;
- Оставить всё как есть.

Представлен выбор оптимального варианта из альтернатив. Была выбрана альтернатива мотивация и стимулирование персонала

Мотивация может осуществляться разными методами, представлен выбор методов мотивации персонала :

- Финансовая мотивация;

- Профессиональное развитие;
- Признание и поощрение;
- Улучшение условий труда.

Приведен перечень критериев и наименования методов. Исходя из результатов сравнения характеристик методов мотивации, сделан вывод о том, что наиболее универсальным методом для совершенствования персонала ресторана «Будда» будет улучшение условий труда.

Разработано «Положение о мотивации персонала».

Показана матрица распределения ответственности ресторана «Будда»

Приведена оценка рисков, из нее следует, что наиболее важным риском будет начальный этап формулировки проблемы. Выявлены также риски:

- Риск неправильного выбора оптимального решения;
- Риск сопротивления персонала;
- Риск невыполнения плана в срок;
- Риск неграмотного руководства.

Представлена оценка эффективности совершенствования управления персонала ресторана «Будда».

- Оптимальный график работы поможет повысить удовлетворенность основную часть персонала.

-Тренинги и мастер-классы помогут повысить квалификацию и вовлеченность сотрудников в работу организации.

-После покупки кондиционеров в каждом зале в помещении температура станет оптимальной.

-В рамках проведения постоянных собраний и регулярных корпоративов атмосфера в коллективе станет более благоприятной.

-Индивидуальное страхование персонала поможет персоналу чувствовать себя более защищенно

-Более индивидуальное общение даст понимать человеку свою значимость для работы в организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг, Стивен Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.
- 2 Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом : монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос.гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018 .– 161 с.
- 3 Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
- 4 Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1(19). – С. 3-10.
- 5 Вукович, Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20-25.
- 6 Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – №11. –С. 50-53.
- 7 Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 2. – С. 160-169.
- 8 Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом : практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.
- 9 Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

- 10 Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // ModernEconomySuccess. – 2019. – № 3. – С. 15-22.
- 11 Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
- 12 Городнова, Н.В. Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом : учеб.пособие / Городнова Н.В., Самарская Н.А., Скипин Д.Л. – Екатеринбург : Юника, 2019. – 77 с.
- 13 Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебник / Д.В. Горелов, Я.И. Маликова, Е.И. Данилина .– М. : ИТК «Дашков и К», 2019 .– 208 с.
- 14 Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
- 15 Жуков, А.Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
- 16 Иванов, С.Ю. Социальное управление человеческими ресурсами : учеб.пособие / С.Ю. Иванов. – М. : Московский педагогический государственный университет , 2020. – 152 с.
- 17 Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
- 18 Кибанов, А.Я. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Е.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 156 с.
- 19 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.

- 20 Кязимов, К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 202 с.
- 21 Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. делопроизводство в кадровой службе: учеб.-практ. пособие / М.В. Ловчева, Е.Н. Галкина, Е.В. Гурова ; под ред. А.Я. Кибанова. – М. : РГ-Пресс, 2021. – 78 с.
- 22 Макарова, Л.В. Особенности управления персоналом организации / Л.В. Макарова, Н.К. Джафаров // Вестник Московского университета МВД России. – 2019. – № 1. – С. 242-244.
- 23 Малкова, Т.Б. Управление персоналом в цифровой экономике : учебное пособие. / Т.Б. Малкова. – Москва: КноРус, 2020. – 232 с.
- 24 Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу : практическое пособие / Р. Е. Мансуров. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 384 с.
- 25 Масалова, Ю. А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 191 с.
- 26 Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / В. М. Маслова. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 431 с.
- 27 Менеджмент и управление персоналом: инновации, цифровые технологии. Сборник статей / Москвитин Г.И., Козырев В.А., Ярова Т.Н. – Москва: Русайнс, 2020. – 144 с.
- 28 Минченкова, О.Ю., Фёдорова, Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования. Учебное пособие / О.Ю. Минченкова, Н.В. Фёдорова – Москва: КноРус, 2018. – 224 с.
- 29 Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение : учебник для вузов / Е. Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.

- 30 Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
- 31 Пугачев, В. П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 402 с.
- 32 Пугачев, В. П. Управление персоналом организации: практикум : учебное пособие для вузов / В. П. Пугачев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
- 33 Селентьева, Д.О. Совершенствование системы управления персоналом организации / Д.О. Селентьева, Д.Г. Зиганшина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2018. – № 12-1. – С. 83.
- 34 Семенова, В.В. Управление персоналом: основные технологии. Практикум : учеб.пособие для бакалавров / В.В. Семенова, И.С. Кошель, В.В. Мазур. – 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2020. – 84 с.
- 35 Тебекин, А.В. Стратегическое управление персоналом : учебник / А.В. Тебекин. – Москва: КноРус, 2020. – 720 с.
- 36 Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т.9. (№6А). – С. 138-143.
- 37 Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.
- 38 Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 290 с.
- 39 Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8 : монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 248 с.

- 40 Управление персоналом организации. Технологии управления развитием персонала : учебник / Т.М. Храмова, О.П. Ходенкова, О.К. Минева, И.Н. Ахунжанова, Т.А. Мордасова. – М. : ИНФРА-М, 160 с.
- 41 Управление талантами как современная технология управления персоналом : монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.
- 42 Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
- 43 Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий : учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов ; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
- 44 Нематериальные методы мотивации персонала. Корпоративная культура как метод мотивации/ Ильясов Р.А.// <http://www.hrm.ru>
- 45 Организация работы персонала. Бератор «Практическая бухгалтерия», в редакции обновления за декабрь // [http// www.garant.ru](http://www.garant.ru)
- 46 Персональный консалтинг. // [http://www//do.rksi.ru /library](http://www.do.rksi.ru/library)
- 47 Система мотивации персонала в торговых компаниях/Ю. Пустынникова./ // <http://www.zhuk.net/>
- 48 Система управления персоналом.// <http://www.uprperson.ru>
- 49 Система управления персоналом как основа для создания комплексной системы управления производством / Е.Л. Якушевский.// <http://www.pmpofy.ru>
- 50 Управление персоналом: суть, задачи, основные принципы // http://www.uprperson.ru/upravlenie_personalom_.
- 51 Формирование и оценка стратегических ресурсов предприятий, /А.В.Копылов.// http://www.smartcat.ru/5/103_2_5.shtml

ПРИ-
ЛО-
ЖЕ-
НИЕ А

График
работы
ресто-
рана
«Буд-
да»

		2023 г.																													
		ГРАФИК							ДОСТАВКА																						
ДОЛЖНОСТЬ	ГРАФИК	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23							
		ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт							
недежер	5\2																														
недежер	5\2																														
фиция нт	5\2	у	у	у			у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у							
фиция нт	5\2	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у							
фиция нт	4\3	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д							
фиция нт	5\2																														
фиция нт	5\2	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д							
фиция нт	4\3																														
фиция нт	4\3	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д							
фиция нт	4\3	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д							
фиция нт	5\2	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д							
фиция нт	4\3	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д							
фиция нт	5\2	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д							
фиция нт	4\3	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д							
остес	2\2	5	5	8	8	5	5	5	5	8	8	5	5	5	6	5	5	6	5	6	5	5	4	4	7						
остес	2\2	у	у							у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у							
остес	2\2			у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у							
остес	2\2			д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д							
остес	2\2			д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д							
Мойщик посуды/Убор	5\2	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у							
Мойщик посуды/Убор	4\3			у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у							
Мойщик посуды/Убор	5\2	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у							
Мойщик посуды/Убор	4\3	у	у							у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у							
ператор доставки																															
ператор доставки																															
ператор доставки				д	у					д	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у							
ператор доставки		д	д			у	д			д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д	д							
борщик за казов	4\2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	2							
борщик за казов	4\2			у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у							
урьер	5\2	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у	у							
урьер	4\3			д	д	д	д	д	д																						
		2	2	4	4	4	4	3																							

Рисунок А.1
График работы
рестора-
на «Будда»