

Министерство образования и науки Российской Федерации
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа сервиса и торговли

Директор Высшей школы
сервиса и торговли
к.э.н., доцент

_____ И.В. Капустина
« _____ » _____ 2018 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА
ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

по направлению 38.03.02 Менеджмент
по образовательной программе
38.03.02_29 Управление организацией (фирмой)

Выполнил студент гр. 3337332/2930 _____ Д.А. Звербуль

Руководитель,
д.э.н., профессор, профессор ВШСТ _____ С.М..Крымов

Консультант по нормоконтролю,
д.э.н., профессор, профессор ВШСТ _____ В.Е. Засенко

Санкт-Петербург 2018

Ministry of Education and Science of the Russian Federation
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University
Institute of Industrial Management, Economics and Trade
Graduate School of Service and Trade

Director of Graduate School of
service and trade
Ph.D. in Economics, Assoc. Prof.
_____ I.V. Kapustina
«_____» _____ 2018

BACHELOR THESIS

FORMING THE PERSONNEL POLICY OF THE ENTERPRISE

educational program 38.03.02Management
profile38.03.02_29 «Management of an organization (firm)»

Student of gr. 3337332/2930	_____	D.A. Zverbul
Scientific advisor, DEconSc, Prof.	_____	S.M. Krymov
Technical consultant DEconSc, Prof.	_____	V. E. Zasenکو

St. Petersburg2018

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли
Высшая школа сервиса и торговли

УДК 658.3.07

УТВЕРЖДАЮ
Директор Высшей школы
сервиса и торговли
к.э.н., доцент
_____ И.В. Капустина
« ____ » _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ

На выполнение выпускной квалификационной работы бакалавра
студенту Звербуль Дмитрию Андреевичу.

1. Тема выпускной квалификационной работы «Формирование кадровой политики предприятия».
2. Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы «21»мая 2018г.
3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе
Экономическая, финансовая и кадровая информация по исследуемому предприятию. Методические разработки и литература по теме выпускной квалификационной работы.
4. Содержание расчётно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

В первом разделе в выпускной квалификационной работе на тему «Формирование кадровой политики на предприятии ООО «Рижская Кондитерская» кафе «Рига» необходимо рассмотреть теоретические аспекты формирования кадровой политики, рассмотреть понятие и сущность кадровой политики, принципы и методы ее формирования.

Второй раздел в работе показывает необходимость в проведении анализа на предприятии кафе «Рига» по направлениям: анализ кадрового состава, анализ кадровой политики и краткая характеристика заведения.

В третьем разделе следует предложить рекомендации по совершенствованию кадровой политики предприятия, провести

комплекс мероприятий по улучшению подбора персонала и провести экономическую эффективность проделанной работы.

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных иллюстраций) в работе необходимо составить графическое изображение организационной структуры исследуемого предприятия, показать анализы и результаты опросов, показать логотип организации.

6. Консультанты по выпускной квалификационной работе не предусмотрены

7. Дата выдачи задания «12» марта 2018г.

Руководитель

д. э. н., профессор

подпись

(Крымов С.М)

расшифровка

Задание принял к исполнению «13» марта 2018г.

Студент

подпись

(Звербуль Д.А.)

расшифровка

РЕФЕРАТ

61с., 10табл., 25рис., 31 источников

ПЕРСОНАЛ, КАДРЫ, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА, КАФЕ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, КАДРОВЫЙ СОСТАВ

Актуальность данной работы заключается в том, что на современном этапе общественного развития важнейшим аспектом в эффективной деятельности любого предприятия является кадровая политики организации, которая является залогом продуктивной деятельности персонала.

Объект исследования – кадровая политики.

Предмет исследования – ООО «Рига».

Цель исследования – формирование кадровой политики предприятия кафе «Рига».

Задачи:

1. Исследование теоретических аспектов формирования кадровой политики на современных предприятиях.
2. Анализ формирования кадровой политики кафе «Рига».
3. Разработка комплекса мероприятий по формированию кадровой политики кафе «Рига».

Методы исследования – анализ и синтез научной литературы.

Теоретическую основу данного исследования составляют труды отечественных и зарубежных авторов в области исследуемого вопроса.

ABSTRACT

61pages., 10 tables., 25 drawings., 31sources

PERSONNEL, STAFF, PERSONNEL POLICY, CAFE,
PERSONNEL MANAGEMENT, EFFICIENCY,STAFFING

The urgency of this work is that at the present stage of social development the most important aspect in the effective operation of any enterprise is the personnel policy of the organization, which is the guarantee of the productive activity of personnel.

Object of research - personnel policy.

The subject of the research is - SIA «Riga».

The purpose of the research is the formation of the cadre policy of the enterprise of the Riga Cafe.

Tasks:

1. Research of theoretical aspects of the formation of personnel policy in modern enterprises

2. Analysis of the formation of the cadre policy of the cafe "Riga"

3. Development of a set of measures to form a cadre policy for the Riga Café

Methods of research - analysis and synthesis of scientific literature.

The theoretical basis of this study is the work of domestic and foreign authors in the field of the question under study.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	10
1.1 Понятие и сущность кадровой политики предприятия.....	10
1.2 Принципы и методы формирования кадровой политики.....	14
1.3 Зарубежный опыт формирования кадровой политики.....	22
2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАФЕ «РИГА»	27
2.1 Краткая характеристика кафе «Рига».....	27
2.2 Анализ кадрового состава кафе «Рига».....	35
2.3 Анализ кадровой политики кафе «Рига».....	41
3 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА ЗАДАЧ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАФЕ «РИГА».....	45
3.1 Комплекс мероприятий по формированию кадровой политики кафе «Рига».....	45
3.2 Экономическая эффективность.....	50
3.3 Социальная эффективность.....	54
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	61

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной работы заключается в том, что на современном этапе общественного развития важнейшим аспектом в эффективной деятельности любого предприятия является кадровая политика организации, которая является залогом продуктивной деятельности персонала.

Персонал современной организации является ее основным ресурсом, способным привести эту организацию к процветанию, именно данным аспектом обуславливается важность такого понятия как кадровая политика современной организации.

Грамотная кадровая политика в отношении персонала организации не только позволяет создавать благоприятные условия труда, но и обеспечивает возможность карьерного роста сотрудников, необходимую степень их уверенности в будущем.

Происходящие изменения, связанные с необратимостью экономических реформ и движением к здоровой конкуренции, заставляют организации России уделять значительное внимание долгосрочным аспектам кадровой политики, базирующейся на научно обоснованном кадровом планировании.

Кадры современного предприятия, представляют собой высококвалифицированные трудовые ресурсы, которые обладают определенными производственными навыками и, как правило, высоким уровнем мастерства в избранной сфере деятельности, имеющие постоянные длительные отношения с трудовым коллективом, представляющие интерес для работодателя и не склонные к нарушению трудовой дисциплины.

Для того, чтобы выжить предприятию в современных условиях, руководству необходимо уделять достаточное внимание стратегическому планированию в области формирования кадровой политики.

Политика организаций в области кадров неодинакова и зависит от условий внешней и внутренней среды, однако чем более сформированной является кадровая политика, тем эффективнее деятельность организации, данная взаимосвязь доказана в научных трудах авторов-теоретиков.

Научная значимость данной темы обоснована тем, что многие современные авторы-теоретики обращаются к исследованию теоретических и практических аспектов формирования кадровой политики предприятий, однако современные условия растущей конкуренции и влияния факторов внешней среды на деятельность организаций обуславливают необходимость исследования кадровой

политики и выявления новых механизмов по ее формированию с учетом современных реалий.

В рамках данного исследования будет рассмотрена кадровая политика современной организации ООО «Рига».

Объект исследования – кадровая политика.

Предмет исследования – ООО «Рига»

Цель исследования – формирование кадровой политики предприятия кафе «Рига».

Задачи:

1. Исследование теоретических аспектов формирования кадровой политики на современных предприятиях

2. Анализ формирования кадровой политики кафе «Рига»

3. Разработка комплекса мероприятий по формированию кадровой политики кафе «Рига»

Методы исследования – анализ и синтез научной литературы.

Теоретическую основу данного исследования составляют труды отечественных и зарубежных авторов в области исследуемого вопроса.

В данном исследовании используются труды таких авторов, как Аврамова Е., Бадаева С., Белоцерковский Е.Я., Белоцерковская В.Е., Басовский Л. Е., Богдан Н.Н., Бушуева И.П., Виханский О. С., Наумов А. И., Глухов В. В., Дебро Ж., Жукова М.В., Зайцев Г.Г., Иванов В.Ю., Кнышова Е.Н., Ковалева Е.В., Крымов А., Кибанова А.Я., Ивановская Л.В., Журавлев П.В., Ловчева М., Маслов Е. В., Мескон., Минаев Э.С., Монди, Р. Уэйн., Николсон Н., Одегов Ю.Г., Погодина Г., Ромашов О. В., Ромашова Л. О., Рубан Г.С., Старобинский Э.Е., Томашевский К.Л., Федосеев В. Н., Цыпкин Ю.А., Щукина Т.В.

Структура исследования – данная работа состоит из введения, основной части, включающей три главы, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Практическая значимость данного исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы и внедрены в деятельность исследуемого предприятия ООО «Рига».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ НА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1 Понятие и сущность кадровой политики предприятия

Понятие «кадровая политика» относится к категории сложных, при определении которых невозможно избежать разногласий, вызванных различным их пониманием. Изучение публикаций, посвященных точной характеристике термина «кадровая политика», показывает, что ее содержание может быть разным и зависит от точки зрения, позиции автора, причем нередко особенное понимание специально не оговаривается, а становится понятными из контекста.

Этот нюанс делает важным раскрыть смысл мнения, уточнить входящие в него определения «политика», «кадры».

Одним из комментариев смысла понятий, считается этимологический, т. е. базирующийся на происхождении и начальном смысле термина. Так, «политика» случается от лат. *polity* и значит «линия поведения, аппарат, определяющего действия».

Что означает, кадровая политика, есть ничто иное как система основ, общепризнанных мерок и правил, регламентирующих дела с сотрудниками и определяющих главные направленности, формы и методы работы с кадрами всевозможных сфер работы или же организации.

В одном ряду с термином «кадровая политика» все больше в доктрине и практике управления людьми в организациях используются определения «политика управления персоналом» и «политика управления человеческими ресурсами».

Принципы различия меж ними связаны с основными концепциями, которые реализуются в организациях. Кадровая политика современной организации представляет собой сложное, многоуровневое социо-культурное явление [1, с.69-76].

Ее сочетание, к ряду общественных явлений обоснована тем, что областью бытия кадровой и политическому ведению выступает место общественных взаимодействий внутри организации, меж ее управлением и персоналом. Нрав данных взаимодействий и их эффективность находятся в зависимости от содержания и структуры ценностной системы, которая выступает идеологической почвой кадровой политической деятельности. Ее эффективное проявление находится в нормировании всевозможных качеств кадровой работы.

Кадровая политическая принадлежность - генеральное назначение работы с персоналом в структуре организации. Она дает

собой систему сформулированных основ, правил и общепризнанных мерок, отображающих практику отношений персонала и фирмы, обеспечивающих реализацию стратегии фирмы и нацеленных на достижение целей, стоящих перед фирмой [2, с.88-92].

Основой реализации кадровой стратегии организации считается обеспечение свойства ее персонала на высшем уровне, позволяющем более действенно воплотить в жизнь стратегические цели и политические назначения организации на любом рубеже ее работы. Под обеспечением свойства персонала понимается наибольшее достижение соотношения его высококачественных и количественных данных текущим и многообразным [3, с.164].

Задача кадровой политики, отображает основные установки, основы работы с кадрами, а кадровая работа — реализацию данных основ и установок в определенных целях, и прогнозирующими необходимостям организации.

Объектом кадровой политики современных организаций является трудовой персонал.

Предметом кадровой политики на любом уровне являются кадровые процессы и отношения, а механизмом — технологии управления кадрами/персоналом. Субъектом кадровой политики в организации является ее руководство. Организационная структура кадровой политики представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Кадровая политика

Объект	Трудовой персонал
Предмет	Кадровые процессы и отношения
Механизм	Технологии управления кадрами / персоналом
Субъект	Руководство

Анализ и прогнозирование кадров, включает в себя ее описание, выделение типов и обликов в зависимости от принятых причин систематизации[4, с.230].

Базой, для выделения типов кадровой политики считаются надлежащие основы: уровень открытости и ориентация организации по отношению к наружной среде при управлении кадровыми процессами.

Открытая политика реализуется при высокой степени ориентации организации на наружную среду во всех направлениях кадровой работы [5, с.702]:

1. Ротация кадров происходит за счет притока извне;
2. К оценке работников привлекаются внешние эксперты;

3. Обучение работников реализуется во внешних центрах;
Оплата труда зависит от сложившегося на рынке среднего для данных должностных позиций уровня и т. д.
Открытая кадровая политика включает элементы, отраженные на рисунке 1.1.

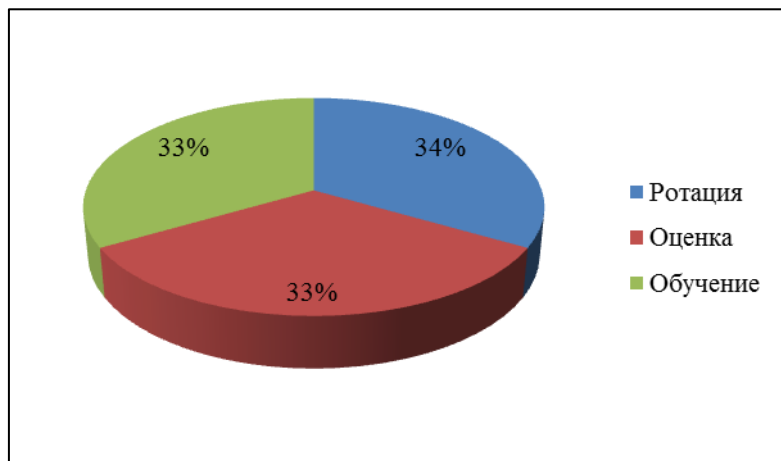


Рисунок 1.1 – Элементы открытой кадровой политики

Закрытая кадровая политика свойственна организациям с высокой степенью ориентации на внутреннюю среду:

1. Прием на работу только на должности низового уровня, а замещение вакансий высшего уровня происходит из числа сотрудников организации;

2. Оценка работников основывается на внутренних представлениях о достижениях;

3. Обучение организуется через передачу опыта, наставничество;

4. В оплате труда размеры надбавок и доплат определяются на основе внутренних критериев (стаж работы, значимость работника и т. п.).

Закрытая кадровая политика включает элементы отраженные на рисунке 1.2.

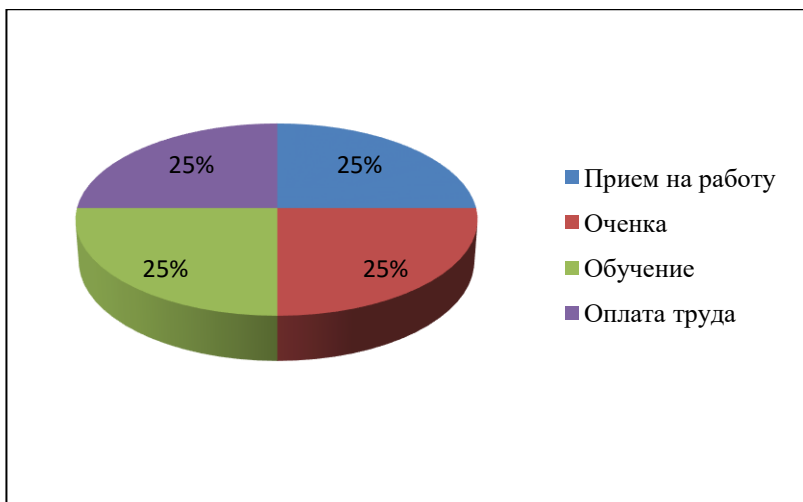


Рисунок 1.2 – Элементы закрытой кадровой политики

Образ кадровой политики - отвечает уровню становления организации [6, с.30-38].

Так, раскрытая кадровая политика важна на рубеже открытия и усиленного становления организации, замкнутая — на рубеже размеренного функционирования или же ликвидации организации.

Основанием для выделения обличей кадровой политические деятели считается степень осознанности управлением организации основ, правил и общепризнанных мерок, которые лежат в базе работы по управлению кадрами/персоналом, и присутствие устройств, инструментов воздействия на кадровую историю [7, с.88-92].

Этими механизмами считаются созданные кадровые задачи, реализуемые кадровые технологии и др. В зависимости от предоставленного причины выделяют пассивную, реактивную, превентивную и функциональную кадровую деятельность. Последняя, имеет возможность быть обычной или же рискованной.

Потому что кадровая деятельность - это база управления человеческими ресурсами организации, надобность приведения их в соответствие с целями работы организации как правило на переломных шагах ее становления, настоятельно просит кропотливой проработки основ и устройств деятельности организации.

Кадровая политика всегда есть в организации, но не всегда она качественно и грамотно спланирована, регламентирована в организационных документах. Как правило, необходимость в

формировании и полноценного внедрения кадровой политики возникает при размеренном функционировании [8, с.428].

1.2 Принципы и методы формирования кадровой политики

Кадровая политика организации основывается на следующих базовых принципах, разделяемых всеми субъектами организации как организационной системы [9, с.47-49].:

- организация рассматривает персонал как человеческий ресурс, способный обеспечить ей конкурентные преимущества и достижение лидерских позиций при условии планирования и обеспечения его оптимального использования, развития и качества;

- управление персоналом организации основывается в первую очередь на преобладании экономических и социально-психологических методов и составляет одну из важнейших функций управления организации на всех иерархических уровнях управления. При этом линейное руководство делегирует службам управления персоналом полномочия в области организации работы с персоналом, оставляя за собой право принятия решения в пределах установленной компетенции;

- персонал организации рассматривается как капитал, приобретенный в ходе конкурентной борьбы, а расходы на персонал - как долгосрочные инвестиции в развитие организации;

- персонал организации является носителем ее корпоративной культуры и ценностей и во многом способствует созданию положительного обобщенного образа организации (corporate image), способствующего созданию потенциала, идентификации и поддержки, атмосферы доверия, приемлемости и «благорасположенности» общества к деятельности организации на региональном, государственном и международном уровнях;

- организация (как работодатель) и персонал выступают как социальные партнеры, разделяющие цели производства и способы их достижения, определяемые стратегией и политикой организации. Организация обеспечивает своему персоналу удовлетворение социальных, духовных и материальных потребностей в соответствии с вкладом каждого из сотрудников в достижение целей и задач организации;

- организация ориентируется на установление длительных трудовых отношений с каждым сотрудником, основанных на соблюдении требований трудового законодательства и позволяющих сотруднику полностью реализовывать имеющийся уровень профессиональной компетентности, а также совершенствовать его в

направлениях, определяемых потребностями организации и уровнем должностной компетенции сотрудника;

– управление персоналом организации реально интегрировано в общекорпоративную стратегию. Руководство служб управления персоналом в полной мере участвует в процессе подготовки корпоративной стратегии, а не только в ее реализации [10, с.58-60].

При разработке и формировании кадровой политики возможны различные варианты действий:

1. Осознать сложившуюся в организации кадровую политику и отразить ее принципы в основополагающих организационных документах, например, «Концепции кадровой политики»;

2. Разработать новые принципы кадровой политики на основе изменившейся стратегии развития организации, формализовать их в документах и принять меры к реализации;

3. На основе анализа сильных и слабых сторон существующей кадровой политики совершенствовать принципы управления персоналом в конкретных направлениях.

Анализ принципов кадровой политики проводится во взаимосвязи с анализом деятельности организации.

Наиболее общие вопросы для анализа деятельности организации следующие:

- на каком этапе жизнедеятельности находится;
- в каком направлении и какими темпами развивается;
- каковы сильные стороны (возможности);
- какие риски угрожают;
- какие основные проблемы стоят перед ней.

Вопросы для анализа принципов кадровой политики:

– как можно охарактеризовать кадровый потенциал организации;

- какого типа работники необходимы организации;
- какие компетенции необходимы работникам для обеспечения конкурентных преимуществ организации;
- какие факторы снижают качество кадрового состава;
- какова мотивация и готовность к изменениям персонала организации.

Формирование кадровой политики организуется по определенным этапам [11, с.71-72]:

1-й этап — анализ кадрового потенциала и динамики кадровой ситуации, разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации (количественных и качественных характеристик

кадрового состава, определение мотивационного климата, анализ системы управления персоналом);

2-й этап — нормирование: выработка принципов кадровой политики, норм и стандартов кадровой работы;

3-й этап — программирование кадровой политики и разработка кадровых программ.

4-й этап — реализация кадровых программ, в том числе определение механизмов и выделение ресурсов;

5-й этап — мониторинг изменений кадровой ситуации и характеристика кадрового состава, корректировка целей и механизмов управления персоналом.

Динамика этапов кадровой политики показана на рисунке 1.3.

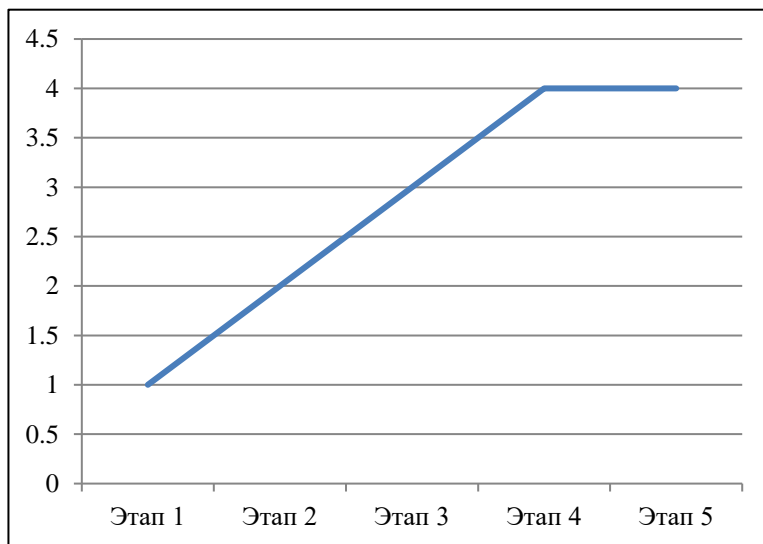


Рисунок 1.3 – Динамика этапов кадровой политики

Таким образом, деятельность по разработке и реализации принципов кадровой политики носит циклический характер ее реализации [12, с.33-41].

Специалисты служб персонала собирают и анализируют кадровую информацию для подготовки кадровых решений, а также в соответствии с принятыми принципами кадровой политики осуществляют функции кадровой работы. Рядовые работники

разделяют данные принципы и работают в организации либо не разделяют и вступают в оппозицию, борьбу или уходят из организации.

В современных условиях в некоторых организациях кадровая политика всегда бывает открытой для всех категорий персонала. Так, отдельные положения кадровой политики могут не афишироваться среди работников, например политика оплаты труда или сокращения персонала. Кадровая политика и не должна быть единой по отношению ко всему персоналу организации, ее принципы могут дифференцироваться в зависимости от категории работников (например, политика по отношению к высококвалифицированному и неквалифицированному персоналу), от стажа работы в организации и других характеристик и показателей[13, с.230].:

Тем не менее, легитимность кадровой политики, ее открытость и справедливость — залог эффективной деятельности по управлению персоналом организации.

В отношении документирования кадровой политики — оформления ее принципов в письменной форме — существуют различные взгляды.

Главные преимущества письменного оформления кадровой политики[14,с.215].:

- определение действий, которые должны предприниматься для достижения целей организации;
- ясность в понимании управления кадрами;
- единообразие и последовательность в принятии решений;
- установление стандартов действий для руководителей в различных ситуациях;
- обеспечение децентрализации власти;
- обеспечение развития и обучения работников;
- информирование работников и убеждение в «доброй воле» руководства организации;
- укрепление морали и улучшение отношений.

Главные недостатки письменного оформления кадровой политики:

- фиксирование обязательств, которые могут связывать организацию от которых трудно избавиться;
- трудности с прогнозированием возможных проблем;
- непригодность кадровой политики в случае изменения обстоятельств;

– возможное ограничение свободы руководителя в принятии решений в особых случаях.

Этапы процесса выработки кадровой стратегии: [15, с.14-18].

1-й — планирование количественной и качественной потребности в персонале;

2-й — анализ наличия необходимого персонала, рационализация численности;

3-й — планирование профессионального развития и карьеры работников; обеспечение уровня квалификации, соответствующего возможностями производственной необходимости; определение принципов и форм оценки персонала;

4-й — выработка принципов и системы оплаты труда.

Отразим данные этапы в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Этапы процесса выработки кадровой стратегии

Этап	Характеристика
1 Этап	планирование количественной и качественной потребности в персонале
2 Этап	анализ наличия необходимого персонала, рационализация численности
3 Этап	планирование профессионального развития и карьеры работников; обеспечение уровня квалификации, соответствующего возможностям и производственной необходимости; определение принципов и форм оценки персонала
4 Этап	выработка принципов и системы оплаты труда

Планирование персонала основывается на анализе собранных и обработанных данных о кадровом составе и кадровой ситуации организации. Недостоверность или недостаточность данных может провоцировать следующие проблемы [16, с.26-28].:

– приближенность планирования, так как неизвестна точно организационная стратегия, недостаточно данных о планируемых нововведениях и отсутствуют показатели ожидаемых результатов;

– неточность планирования, возникающая в связи с тем, что в распоряжении имеются лишь некоторые количественные данные о существующей ситуации с персоналом, изучены не все показатели и не установлена их взаимосвязь;

– поверхностность планирования из-за отсутствия глубокого анализа данных.

Планирование персонала является логическим продолжением кадровой политики, опирается на ее принципы, а также на стратегию развития организации.

Таким образом, процесс планирования персонала подчинен задаче реализации общей и кадровой стратегии, кадровой политике организации.

Разнообразие задач кадрового планирования определяет следующие

направления планирования:

- планирование потребностей в персонале;
- привлечение персонала;
- использование персонала;
- обучение персонала;
- сокращение или высвобождение кадров.

Выделяют следующие уровни кадрового планирования:

- стратегическое,
- тактическое,
- оперативное.

Стратегическое кадровое планирование — это долгосрочное планирование (от 3 до 10 лет), ориентированное на определение проблем и зависящее от экономического, технологического и социального развития[17, с.304]..

Характеристиками стратегического планирования являются:

- долгосрочный и проблемно-ориентированный характер;
- высокий уровень зависимости от внешних факторов;
- концентрация на своевременном распознавании главных тенденций развития, их качественной оценке;
- согласованность с технической политикой организации и долгосрочной производственной программой.

Тактическое кадровое планирование — это ориентирование на цели стратегического планирования (от 1 до 3 лет). Характеристики тактического планирования следующие:

- средне срочность планов;
- ориентированность на решение конкретных проблем управления персоналом;
- реализация кадровых программ руководителями среднего звена.

Оперативное кадровое планирование — это краткосрочное планирование.

Анализ динамики кадровой ситуации предполагает [18, с.16-20].:

- анализ изменения общей численности работников, изменения других характеристик, например укомплектованности штата, числа вакансий, форм занятости и т. п.;
- текучести (оборота) кадров;
- изменения демографических, квалификационных характеристик.

При проведении анализа кадровой ситуации организации применяют различные коэффициенты — показатели, характеризующие интенсивность развития кадровой ситуации.

Анализ кадрового состава и кадровой ситуации позволяет сделать вывод о существующих проблемах в кадровом обеспечении (например, старение кадров или, наоборот, слишком молодой состав, недостаток квалифицированных кадров, неоптимальная должностная структура, гендерные особенности коллектива, большая текучесть, много и длительно сохраняющиеся вакансии, интенсивное использование труда работников за счет развития внутреннего совместительства и совмещения и т.п.)

На основе данных анализа определяется потребность в кадрах работников [19, с.30-38].

– Применение технологии при кадровом планировании позволяет:

- разделить деятельность на определенное число операций, необходимых и достаточных для ее эффективного осуществления, исключить лишние действия;
- четко распределить операции между исполнителями и исключить «необеспеченные» операции, функции;
- координировать действия исполнителей и исключить или свести к минимуму возможные сбои;
- алгоритмизировать деятельность в целом и экономить ресурсы за счет сокращения времени на поиск и выбор вариантов действий.

В современном менеджменте выделяют следующие принципы кадрового планирования:

- Целесообразности—обусловленности целями организации.
- Экономичности — планирование должно проводиться наиболее экономичными способами.
- Перспективности — должны учитываться перспективы развития организации.

– Адаптивности — планирование должно учитывать изменяющиеся условия деятельности организации.
Данные принципы, отражены на рисунке 1.4.

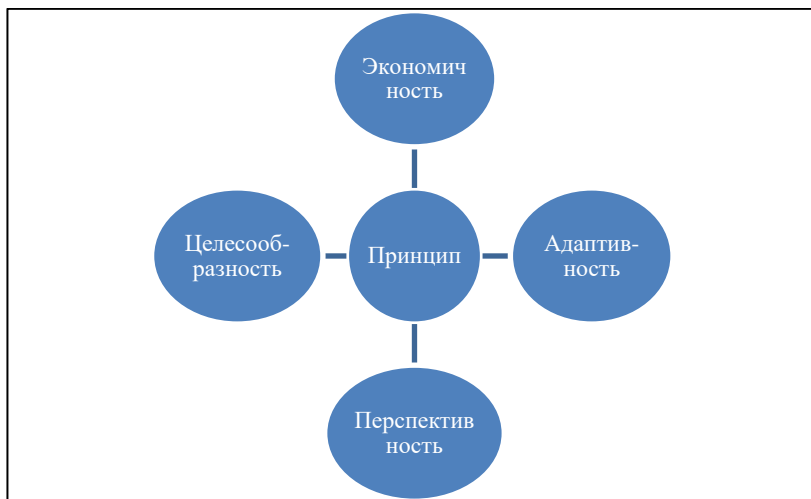


Рисунок 1.4 – Принципы кадрового планирования

В настоящее время происходит существенное увеличение объема работы усложнение функциональных задач и обязанностей кадровых служб.

Главным направлением деятельности служб персонала считается формирование человеческих ресурсов, необходимых организации для устойчивого функционирования. Поэтому планирование персонала становится важнейшей задачей.

Как правило, название кадровой службы (отдел, управление, департамент и др.) отражает не только полноту функций, но и степень активности и ответственности за реализацию поставленных перед ней целей. Роль и статус службы персонала зависят от отношения высшего руководства к задачам кадровой работы в целом.

В зависимости от установок руководителя, кадровой политики и набора выполняемых функций кадровые службы могут исполнять различные роли в системе кадрового планирования:

– обслуживающую, которая характеризуется ограниченным доступом к процессу принятия решений; кадровая служба является подразделением, технически выполняющим необходимые кадровые

действия по подготовке требуемых для планирования кадровых данных;

– административно-контрольную — в сфере компетентности службы находится разработка и реализация отдельных планов (например, обучения персонала), она контролирует и несет ответственность за рациональное расходование средств, выделенных на реализацию планов;

– Экспертную - служба персонала консультирует по таким вопросам, как планирование должностей, источники подбора кадров и информирование о вакансиях и др.

– стратегическую (партнерскую) — статус партнера кадровая служба приобретает, если активно участвует в разработке долгосрочных планов и кадровых программ.

К особенностям кадрового планирования в рамках управления персоналом приводят отличия в составляющих кадрового потенциала (квалификации, профессиональной мотивации, профессионально важных качествах) работников определенной профессиональной специализации и особенности складывающейся в организации кадровой ситуации. В свою очередь данные особенности возникают из отличий в содержании профессиональной деятельности в разных сферах и положения организации на рынке.

Таким образом, современные экономические отношения, складывающаяся конкуренция на рынке труда требуют высокого уровня управленческой деятельности в сфере управления человеческими ресурсами организации.

Менеджмент персонала должен базироваться на профессиональном подходе к разработке и реализации кадровой политики, стратегии и проводиться на основе оптимально выстроенной системы кадрового планирования [20, с.244].

1.3 Зарубежный опыт формирования кадровой политики

Анализируя зарубежный опыт формирования кадровой политики можно сделать вывод о том, что кадровая политика на западе получила свое распространение еще в начале XX века.

Анализируя современный этап можно констатировать, что в практике управления кадровой политикой на западе в последние годы четко прослеживается переплетение различных моделей.

Объясняется данный аспект тем, что на современном этапе общественного развития происходит глобализация корпораций, в которых кадровый состав является многонациональным и если раньше было четкое разделение кадрового менеджмента на американский,

японский и европейский, то на сегодняшний день имеются тенденции к синтезу.

В классическом виде модели кадрового менеджмента выглядят так:

- американский кадровый менеджмент,
- японский кадровый менеджмент,
- западноевропейский кадровый менеджмент.

Модели кадрового менеджмента отражены на рисунке 1.5.

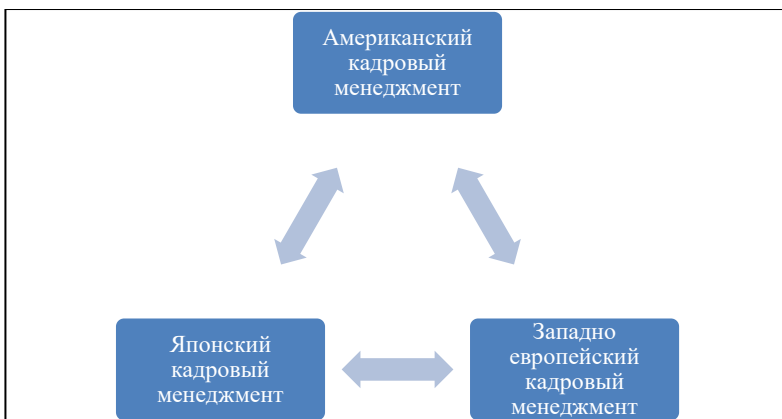


Рисунок 1.5 – Модели кадрового менеджмента

В современной теории и практике управления кадровой политикой в организациях прогрессивных стран доминируют два диаметрально противоположных подхода к управлению кадровой политикой – это американский и японский кадровый менеджмент.

Рассмотрим их более подробно. Так, американский менеджмент в управлении кадровой политикой предусматривает начальное определение профессионально-квалификационной модели "должности" и "подтягивания" к наиболее соответствующим работникам по схеме "должность - работник".

Управление кадровой политикой в американских фирмах имеет следующие особенности: персонал в них рассматривается как основной источник повышения эффективности производства; персоналу предоставляется определенная автономия; осуществляется подбор персонала при учете таких критериев, как наличие образования, большой практический опыт работы, психологическая совместимость сотрудников организации, навыки умения работать в трудовом коллективе ;направленность персонала организации на

узкую специализацию менеджеров, инженеров, ученых и прочих профессиональных представителей.

Таким образом, вся управленческая деятельность во временных американских компаниях основывается на механизме индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, разработки количественных выражений целей, какие имеют краткосрочный характер. Управленческие решения, как правило, принимают конкретные лица и несут ответственность за их реализацию[21, с.218].

Исследуя особенности кадровой политики в Японии, можно сказать, что японская модель отличается определенными характерными особенностями.

Японская модель характеризуется тем, что она предусматривает начальное изучение сильных и слабых сторон личности работника и подбор для него соответствующего рабочего места (система "работник - должность").

Характерной особенностью кадровой политики в Японии является то, что в данной стране нет традиции распределения работников на категории, такие как высококвалифицированный, малоквалифицированный и неквалифицированный персонал.

В Японии кадровая система характеризуется тем, что все работники во время принятия их на работу являются неквалифицированными. В процессе осуществления трудовой деятельности работники обязательно будут повышать свою квалификацию, выполняя трудовые обязанности.

Еще одной характерной особенностью японской кадровой политики является то, что в Японских фирмах нет четкого разделения между инженерно-техническим персоналом и рабочими, объясняется это высоким уровнем автоматизации японских организаций.

Таким образом, обе исследованные модели - американская и японская имеют как "плюсы", так и "минусы" в осуществлении деятельности.

Следовательно, современная мировая практика наметила тенденции применения смешанной системы управления кадровой политикой, которая включает модели различных стран.

В развитых странах Западной Европы кадровая политика, также обладает рядом отличительных черт.

Западноевропейская система работы с кадрами организации направлена:[22, с.113].

- на поддержку стратегии работы с кадрами, адаптированной к экономическим и социальным явлениям, которые происходят в данных государствах (в том числе интеграционным в рамках ЕС);
- обеспечение качественных форм оценки и измерения услуг;
- обеспечение рационального и эффективного управления человеческим фактором;
- детализацию деятельности сотрудников по вопросам удовлетворения общественных нужд.

Именно западноевропейская система кадровой политики может быть наиболее успешно адаптирована в Российских условиях, так как именно данная модель наиболее близка российскому менталитету, хотя конечно и имеет свои отличительные черты, основанные на пунктуальности, деловых связях, неприятии коррупционных явлений и прочих аспектах, важных для осуществления продуктивной трудовой деятельности [23с.640].

Особое внимание нужно обратить на тот факт, что обращение к зарубежному опыту может быть уместным, и в научном плане корректным, лишь при всестороннем его рассмотрении, анализе не только чисто "управленческой" проблематики, но и особенностей социально-политического развития тех стран, которые выступают в роли носителей изучаемого опыта, см. рисунок 1.6.

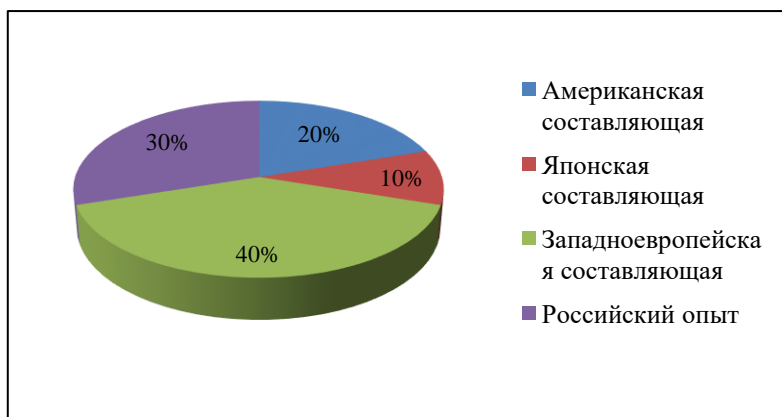


Рисунок 1.6. – Российский кадровый менеджмент

Необходимо, также, учитывать, что Россия - многонациональная страна. Это значит, у системы управления кадровой политикой в России должна быть внутренняя, только ей

присущая функция: удовлетворять интересы страны в становлении, формировании нового общества [24, с.384].

Очень важно, чтобы Россия на этом этапе умела воспользоваться тем потоком информации, который на нее обрушился в сфере кадровой политики.

Выводы по разделу. В заключении теоретической главы стоит отметить, что каждая организация формирует свою кадровую стратегию и внедряет свою кадровую политику, найти две одинаковые кадровые политики достаточно сложно, так как кадровая политика зависит от специфики деятельности организации, отрасли к которой принадлежит организация, количества и квалификации сотрудников организации[25, с.43-46].

Так же, следует отметить, что кадровая политика бюджетных и коммерческих организациях имеет отличия, так если в коммерческих организациях кадровая политика основывается на финансовых аспектах, то в бюджетных организациях кадровая политика имеет морально-этическую направленность.

В рамках практического исследования, которое будет проведено во второй главе данной работы, будет исследована кадровая политика, кадровая стратегия, плюсы и минусы кадровой политики, а также управление кадровой политикой современной организации.

2 АНАЛИЗ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАФЕ «РИГА»

2.1 Краткая характеристика кафе «Рига»

Кафе «Рига» является по организационной форме ООО (Общество с ограниченной ответственностью)

Организация зарегистрирована 28 сентября 2009.

Генеральный директор организации – Петрова Анастасия Игоревна

Кафе «Рига» зарегистрировано по юридическому адресу - Большой проспект В.О. 50. лит А. помещ 5-Н.

Согласно ОКВЭД, указанному при регистрации кафе «Рига» осуществляет виды деятельности, отраженные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Виды деятельности ООО «Рига»

ОКВЭД	Описание деятельности
Основной вид деятельности	
56.10.1	Деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания

Компания ООО «Рига» самостоятельно организует и обеспечивает свою трудовую, финансовую, хозяйственную и иные виды деятельности, разрабатывает необходимые для этого внутренние положения и другие акты локального характера. А также самостоятельно заключает и контролирует исполнение хозяйственных и других договоров со всеми видами организаций, предприятий и учреждений, а также частными лицами.

Общество является юридическим лицом: имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Согласно Общероссийскому классификатору форм собственности (ОКФС) форма собственности данного предприятия – частная.

Целью предприятия является получение прибыли от продажи, расширение доли рынка, номенклатуры продукции.

Организационная структура ООО «Рига» представлена на рисунке 2.1.

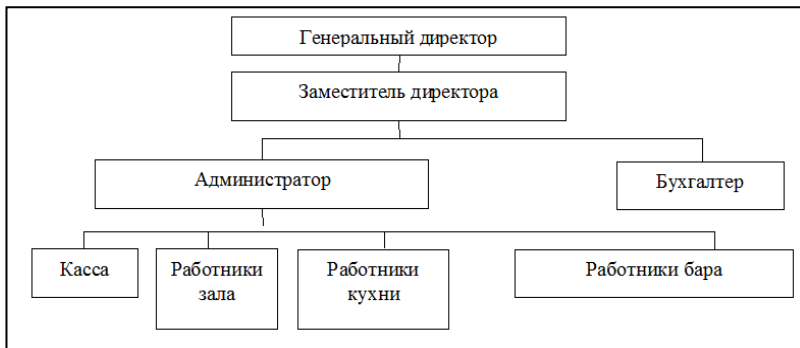


Рисунок 2.1 – Организационная структура кафе «Рига»

К функциональной сфере относится генеральный директор, так как он выполняет определенную функцию по созданию подразделений. К территориальной сфере относится заместитель директора и администратор. К продуктовой сфере относятся работники кухни и зала, кассиры, работники бара.

Управленческий персонал кафе «Рига» состоит из работников, которые обеспечивают управление предприятием: к ним относятся руководители данного предприятия.

Общее руководство осуществляет генеральный директор, он же занимается анализом и контролем общей работы своих подчиненных, также поручает задания сотрудникам высшего звена с целью достижения общих целей компании.

К компетенции Генерального директора ООО «Рига»:

- определение стратегических целей и приоритетов развития компании;
- утверждение долгосрочных и годовых планов развития компании;
- утверждение внутренних документов компании, которые определяют порядок деятельности различных подразделений компании;
- заключение крупных сделок и сделок, связанных с приобретением и арендой помещений для кафе;
- утверждение рекламных концепций и рекламного бюджета.

Таким образом, к компетенции Генерального директора относятся все вопросы руководства как внешней, так и внутренней деятельностью кафе «Рига».

Все сотрудники кафе обязаны соблюдать внутренний трудовой распорядок, технику безопасности и противопожарной безопасности.

Таким образом, организационно-управленческая структура кафе «Рига» является достаточно эффективной, соответствующей целям и задачам предприятия, обеспечивая взаимодействие всех структурных подразделений.

Кафе «Рига» предоставляет посетителям следующие виды услуг:

- комплексные обеды;
- свежую выпечку, кондитерские изделия, чай, кофе и прочие напитки;
- организацию частных мероприятий, корпоративных праздников и вечеринок: свадьбы, дни рождения, юбилеи или любые другие торжества.

График загрузки торгового зала кафе «Рига» изображен на рисунке 2.2.

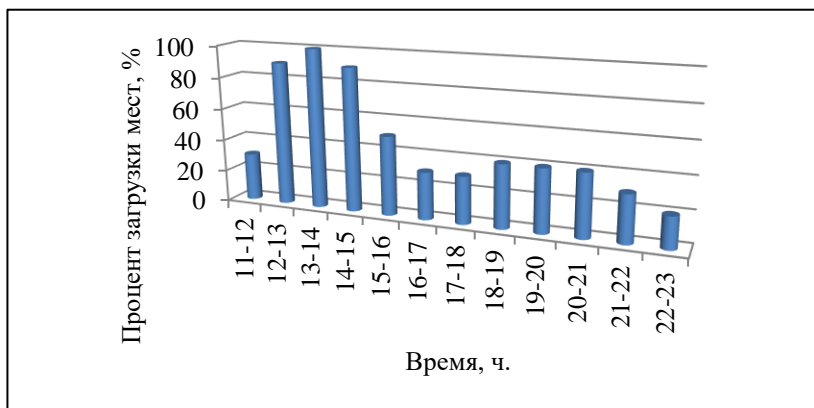


Рисунок 2.2 - График загрузки зала кафе «Рига»

Анализируя показатели рисунка 2.2, можно сделать вывод о том, что наибольшая загрузка в исследуемом кафе «Рига» с 12 до 15 часов, это объясняется тем, что данное кафе находится в оживленном месте, окруженном различными офисами и бизнес-центрами и многие сотрудники из близлежащих организаций заходят в кафе «Рига» выпить кофе и перекусить, данный аспект отражается на том, что именно в эти часына персонал приходится наибольшая нагрузка, сотрудники кафе должны быть морально настроены на выполнение

своих должностных обязанностей быстро, оперативно и качественно именно в данные рабочие часы, это положительным образом отразится на прибыли кафе «Рига».

Кроме основных услуг, кафе «Рига» практикует оказание дополнительных услуг:

- заказ кулинарных, кондитерских изделий, в том числе в банкетном исполнении (торты на заказ);
- бронирование мест в зале кафе: при встрече с администратором обговаривается номер столика, количество человек, меню и оставляется предоплата;
- предоставление гостям музыкального, развлекательного и телевизионного сопровождения.

Приоритетным направлением является преобразование кафе «Рига» в сеть кондитерских баров, предоставляющих кондитерские и мучные изделия жителям и гостям Санкт-Петербурга в различных районах города.

Ассортимент тортов, пирожных и десертов свыше 45 наименований. Исключительной особенностью является, натуральное сырье, отсутствие стабилизаторов и ароматизаторов, отсутствие пищевых добавок.

В анализируемом кафе все помещения оборудованы системами кондиционирования, вентиляции и регулируемым освещением. Столы сервируются в соответствии со стандартами гостеприимства и атмосферой кафе.

Кафе «Рига» имеет собственный сайт, на котором публикуют новости, а также на сайте можно ознакомиться с меню и узнать адреса кафе.

Кондитерский цех и кухня каждого кафе производят собственную продукцию. Кулинарная продукция приготавливается как из собственных, так и из покупных товаров. Наценка в кафе «Рига» составляет 65%.

Цены на продукцию собственного производства отражаются в калькуляционных карточках.

Наибольшее отрицательное влияние на деятельность кафе оказывают следующие факторы:

- высокая степень зависимости продавца от покупателя;
- оценка качества обслуживания клиентов;
- деятельность ресторана в области рекламы, стимулирования сбыта.

В деятельности любой организации и предприятия важнейшим аспектом является оценка услуг и продукции, это помогает как

руководству, так и персоналу понимать насколько хорошо работает организация и какие нужно предпринять мероприятия по улучшению деятельности или продукции.

Оценка услуг ООО «Рига» и его продукции представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Оценка услуг ООО «Рига» и его продукции

Параметры	Оценка			
	отлично	хорошо	удовл.	неудовл
1. Качество оказываемых услуг и реализуемого товара				
2. Насколько товары и услуги оправдывают ожидания клиентов				
3. В какой степени наименования товара или услуг раскрывают их пользу для клиента				
4. Насколько товары или услуги совместимы между собой				
5. Располагает ли фирма всем необходимым оборудованием для оказания предусмотренных ею услуг				

В целом, анализ показывает, что кафе «Рига» имеет достаточно высокие показатели, которые оцениваются на отлично и хорошо.

Оценка обусловлена тем, что большинство товаров из меню ООО «Рига» совместимы между собой. Ценовая политика кафе очень демократична и конкурентоспособна.

Управление производством «Рига» предполагает контроль за процессами закупок, хранения и обеспечения сохранности приобретаемых продуктов, материалов, сырья, а также за технологическим процессом приготовления блюд.

1. Закупка. Контроль производится компьютеризованной закупочной системой, в которой можно выделить следующие главные компоненты:

- технические характеристики товаров (товарная специфика).

Для каждого приобретаемого товара заранее устанавливаются и указываются в спецификациях качество и количество;

- средства контроля за хищениями и потерями продуктов;
- количество каждого из продуктов, которое всегда должно быть в наличии. Общее количество закупаемых товаров определяется объемом его товарооборота, ассортиментом блюд и напитков, емкостью хранилищ и складов, наличием на рынке тех или иных товаров, сроками их поставок и другими факторами, определяющими работу предприятия;

- ответственных за производство закупок и за получение, складирование и выдачу продуктов. В вопросах закупок всегда нужно разделять ответственность между теми, кто оформляет заказ, и кто получает заказанные продукты.

Предзакупочная процедура в ООО «Рига» состоит из нескольких этапов:

- планирование меню;
- расчет количества продуктов, необходимых для приготовления блюд, предусмотренных меню;
- определение уровня наличия запасов;
- определение необходимости пополнения запасов и уточнение количества, на которое их надо пополнить;
- выработка спецификаций и оформления заказа на закупку продуктов.

2. Получение заказа. Поскольку прием поступающих товаров осуществляется в присутствии ответственного работника, то производится он не в самые оживленные часы работы ресторана с 9 до 10 часов утра.

Получение заказа обычно сочетается с контролем. От поставщиков требуется четкое заполнение товарных ордеров с подробным указанием каждого наименования товара, марки, цены за единицу общей стоимости и суммы налога или сбора, если это необходимо. Качество и количество должны строго соответствовать спецификации.

Далее часть скоропортящихся продуктов поступает на кухню, но большая часть отправляется на склад.

3. Хранение / Выдача. Подсобная кладовая кафе оборудована морозильными и холодильными камерами, стеллажами и боксами для

хранения нескоропортящихся пищевых продуктов. В нем хранятся запасы товаров, содержащиеся в нераспечатанной таре. Это не только упрощает их учет, но и обеспечивает максимальное использование складских площадей.

В подсобной кладовой хранится, по меньшей мере, суточный запас продуктов. Подсобная кладовая оборудована замком в качестве дополнительной меры безопасности. В связи с тем, что доступ к запасам имеют более одного человека, ведется строгий учет получаемых продуктов.

Таким образом, управление производством ООО «Рига» представляет собой процесс, включающий выявление характера и объема потребностей в продукции, оценку фактического уровня ее качества, разработку, выбор и реализацию мероприятий по обеспечению запланированного уровня качества продукции.

Специфика качества состоит из двух составляющих: техническое качество – требует постоянного обновления меню, изменений в оформлении зала и функциональное качество, в свою очередь, предполагает постоянное совершенствование в системе обслуживания.

Помимо всего прочего необходим строжайший контроль за работой обслуживающего персонала, ежедневная работа по улучшению качества обслуживания, грамотная кадровая политика.

Для детализации общей картины изменения финансового состояния сформируем таблицы по данным отчетности предприятия ООО «Рига».

Активы предприятия и их структура исследуются, как с точки зрения их участия в производстве, так и с точки зрения оценки их ликвидности.

Горизонтальный анализ актива баланса предприятия ООО «Рига» за 2015-2017 гг. представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Горизонтальный анализ актива баланса компании ООО «Рига» за 2015-2017 гг.

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	Отклонение 2016г. от 2015г.		Отклонение 2017г. от 2016г.	
				сумма	%	сумма	%
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Основные средства	1828	1430	1835	-398	78,23	405	128,32
Финансовые вложения	1928	1928	888	0	100,0	-1040	46,06

Окончание таблицы 2.3

ИТОГО по разделу I	3756	3358	2723	-398	89,40	-635	81,09
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ							
Запасы	7208	7627	6600	419	105,81	-1027	86,53
Дебиторская задолженность	2743	3084	3449	341	112,43	365	111,84
Денежные средства	16	135	2621	119	843,75	2486	1941,48
Прочие оборотные активы	32	0	0	-32	0,00	0	0,00
ИТОГО по разделу II	10161	10846	12670	685	106,74	1824	116,82
ВАЛЮТА БАЛАНСА	13917	14204	15393	287	102,06	1189	108,37

Анализируя показатели таблицы 2.3 можно сделать вывод, о положительной динамике в 2016-2017 году.

Капитал предприятия в разрезе его основных составляющих (структурный анализ капитала предприятия) ООО «Рига» в 2015-2017 гг. представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Капитал предприятия ООО «Рига» в разрезе его основных составляющих в 2015-2017 гг.

Показатель	2015г.		2016г.		2017г.		Отклонение 2016г. от 2015г.		Отклонение 2017г. от 2016г.	
	сумма	%	сумма	%	сумма	%	сумма	%	сумма	%
Собственный капитал	5660	40,67	5746	40,45	8352	54,26	86	-0,22	2606	13,81
Заемный капитал, в т.ч.	8257	59,33	8458	59,55	7041	45,74	201	0,22	-1417	13,81
Долгосрочные обязательства	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Краткосрочные обязательства	8257	59,33	8458	59,55	7041	45,74	201	0,22	-1417	13,81
Итого	13917	100	14204	100	15393	100	287	0,00	1189	0,00

Согласно данным таблицы 2.4 имущество предприятия сформировано преимущественно за счет собственного капитала: 40,67% в 2015г., 40,45% в 2016г. и 54,26% в 2017г.

Таким образом, рост капитала кафе «Рига» также является положительной тенденцией для дальнейшего развития всей организации.

Имущество предприятия на конец анализируемого периода представлено преимущественно оборотными активами в виде дебиторской задолженности и запасов. Сформировано имущество в основном за счет заемных средств в виде кредиторской задолженности.

Далее перейдем к анализу кадрового состава кафе «Рига», который обеспечивает эффективную деятельность данной организации.

2.2 Анализ кадрового состава кафе «Рига»

Отношения работников и исследуемой организации, возникающие на основе трудового договора, регулируется трудовым законодательством РФ.

В качестве основных нормативно-правовых актов в управлении персоналом в исследуемой организации используются такие нормативно-правовые акты как:

1. Конституция РФ.
2. Трудовой кодекс РФ.
3. Гражданский кодекс РФ.
4. Устав ООО «Рига».

Анализ кадровой политики исследуемой организации начнем с рассмотрения кадрового состава и его структуры.

В исследуемом кафе ООО «Рига» работает 23 человека.

Все работники трудоустроены согласно законодательству Российской Федерации. Каждый сотрудник имеет личную медицинскую книжку и бейдж для работы.

Каждое утро производятся собрания по планируемым оборотам за день и нормам продаж.

На смене работает равное количество мужчин и женщин.

Данное соотношение положительным образом влияет на деятельность кафе «Рига», так как в исследуемом кафе 5 управленцев и 18 единиц составляют работники кухни и зала.

Структура персонала отражена на рисунке 2.3.

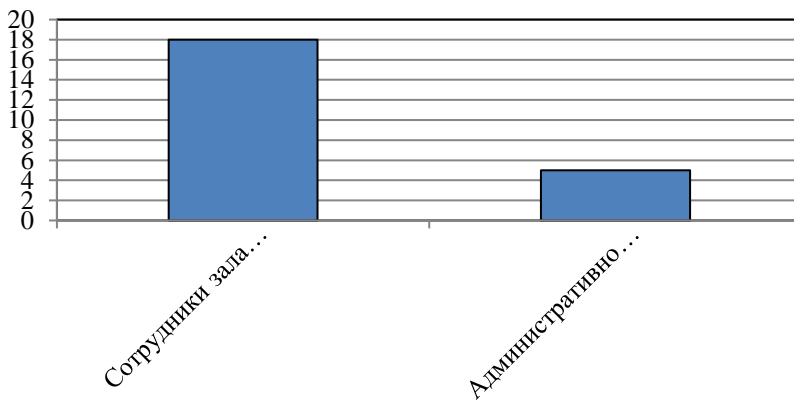


Рисунок 2.3 – Структура персонала ООО «Рига»

Таким образом, 5 руководителей полноценно осуществляют свои управленческие деятельности, а работники кухни и зала выполняют все технологические процессы, присущие предприятиям общественного питания.

Рассмотрим более подробно структуру персонала кафе «Рига»:

1. Административно-управленческий персонал:

- генеральный директор – 1 человек;
- заместитель директора - 1 человек;
- бухгалтер – 1 человек;
- администраторы – 2 человека.

2. Сотрудники зала и кухни:

- бармен – 2 человека;
- кассир – 2 человека;
- официанты – 6 человек;
- шеф-повар – 1 человек;
- повар – 3 человека;
- заготовщик - 2 человека;
- разнорабочий – 2 человека.

Исследуя гендерный состав кафе «Рига», можно сказать, что в соответствии с данными на 1 января 2018 года 47 % персонала составляют мужчины и 53 % персонала – это женский состав.

Данное соотношение является оптимальным, так как научно доказано для оптимизации деятельности в организации необходимо соотношение 1 к 1 в отношении полоролевого баланса.

Данные по половой структуре персонала в исследуемой организации представлены на рисунке 2.4.

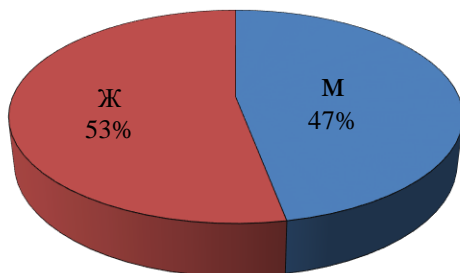


Рисунок 2.4 – Структура персонала по половой принадлежности ООО «Рига»

Данный гендерный состав положительным образом влияет на деятельность кафе «Рига», так как гости кафе – это мужчины и женщины и можно привести такой пример: гостям мужчинам наиболее приятно, если их будут обслуживать официантки девушка, а гостям женщинам всегда приятно получит комплимент от заведения в виде коктейля от симпатичного бармена. Постоянные гости кафе знают состав официантов и барменов и зачастую оставляют чаевые за отличное обслуживание.

Если же в кафе нанять одних женщин – это негативно отразится на деятельности, так как в женском коллективе не избежать конфликтных ситуаций, это касается и того, если в кафе нанять одних мужчин.

Проведем анализ персонала исследуемой организации относительно уровня образования персонала кафе «Рига».

Так, 50% работников имеют высшее образование – это административно-управленческий персонал кафе, повара, 10 % работников имеют неоконченное высшее образование – это официанты кафе «Рига», 40 % персонала имеет среднее образование – это бармены, разнорабочие, заготовщики.

Данные относительно уровня образования представлены на рисунке 2.5.

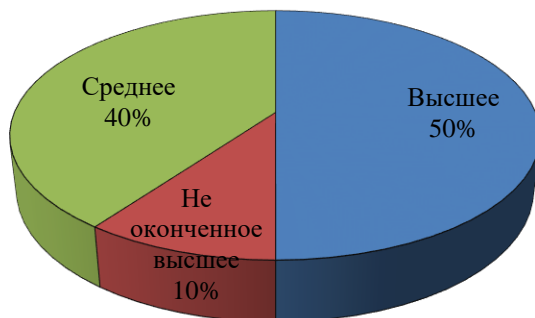


Рисунок 2.5 – Уровень образования персонала ООО «Рига»

Уровень образования персонала кафе «Рига» позволяет сотрудникам оптимально выполнять свои должностные обязанности, что положительным образом отражается на росте прибыли кафе и на росте количества постоянных клиентов у кафе «Рига».

Также, важно учитывать возрастной состав работников, для этого обратимся к рисунку 2.6 и 2.7.

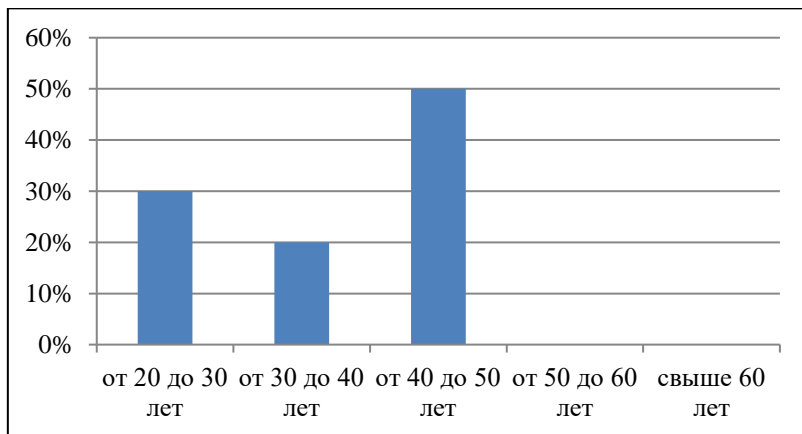


Рисунок 2.6 – Возрастной состав работников зала и кухни ООО «Рига»

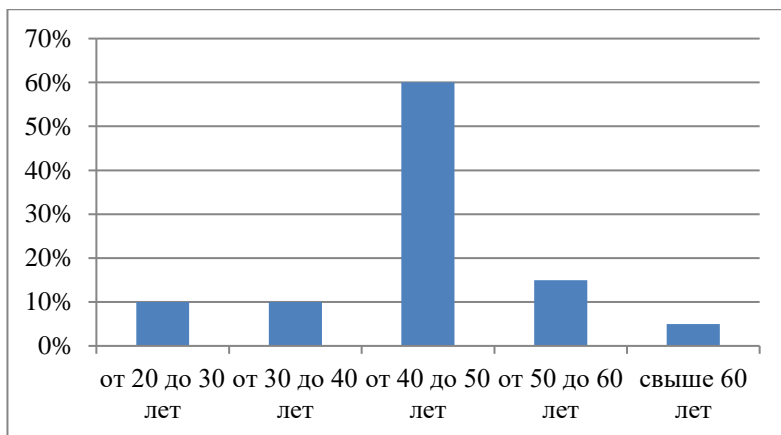


Рисунок 2.7 – Возрастной состав административно-управленческого персонала ООО «Рига»

Данные диаграмм свидетельствуют о том, что возраст персонала кухни и зала молодой и средний.

Анализируя возрастной состав персонала кафе «Рига» можно отметить положительную сторону, которая заключается в том, что административно-управленческий персонал и повара – это опытные сотрудники в возрасте от 40 до 50 лет. Официанты – это сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет. Остальные сотрудники имеют возраст от 30 до 40 лет. Данный возрастной состав оптимален, в кафе в трудовом коллективе царит дружественная обстановка и количество трудовых конфликтов минимально, так как весь персонал четко субординирован и каждый сотрудник находится на своем «месте» в том числе и возрастном.

Относительно административно-управленческого персонала, можно сказать, что возраст является достаточно зрелым, объясняется это тем, что в исследуемой организации достаточно малая текучесть кадров и большинство сотрудников имеют достаточно большой стаж работы в организации, что является определенным плюсом – сотрудники знают свою работу, знают специфику деятельности организации, не допускают ошибок в работе, все должностные обязанности выполняют на высоком профессиональном уровне.

Такой кадровый состав рабочего персонала и административно-управленческого, без сомнений является плюсом организации, должностные обязанности выполняются эффективно и качественно.

Однако, следует учитывать тот аспект, что у руководства данной организации в планах есть создание сети кафе «Рига», поэтому в дальнейшем потребуются дополнительный персонал. Следовательно, уже сегодня необходимо формировать кадровый резерв для дальнейшей деятельности ООО «Рига».

Проведем оценку текучести кадров организации по основным показателям, так как именно текучесть кадров может свидетельствовать о социальном климате в трудовом коллективе кафе «Рига». Анализ представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Анализ текучести кадрового состава за 2016-2017 гг.

Персонал	2015 год	2016 год	Отклонение +/-
Принятые	1	2	1
Уволенные	1	3	2

Таким образом, анализируя данные таблицы 2.5 можно сделать вывод о том, что в исследуемой организации достаточно слабая текучесть кадров, это является плюсом для деятельности и дальнейшего развития.

Слабая текучесть кадрового состава свидетельствует также и о том, что персонал кафе «Рига» удовлетворен своей работой, весь коллектив сплочен, сотрудники знают и уважают друг друга, а это положительно отражается на трудовом процессе в кафе.

Система управления персоналом осуществляется генеральным директором. Что касается кадровой политики, основные ее направления также разрабатываются, внедряются и осуществляются под руководством директора организации.

Таким образом, проведя анализ кадрового состава кафе «Рига», можно сказать, что данный кадровый состав оптимален, персонал кафе положительным образом влияет на выручку кафе, так все должностные обязанности выполняются качественно и на самом высоком уровне, каждый сотрудник занимается своим делом, если рассматривать вариант сокращения персонала – то это отрицательно отразится на деятельности кафе, так как будет перегруз сотрудников, если увеличить количество персонала, то это также сократит выручку кафе.

Следовательно, 23 человека, для исследуемого кафе – это оптимальный состав. Однако если данное кафе перерастет в сеть, то

перед руководством станет необходимостью подбора, отбора и найма нового персонала.

2.3 Анализ кадровой политики кафе «Рига»

Анализируя кадровую политику исследуемого кафе «Рига» можно сказать, что данное кафе является небольшой организацией, руководство кафе осуществляет генеральный директор и на формирование полноценной кадровой политики у него не остается время.

Однако, не смотря на это, в данном кафе существуют мотивационные механизмы, которые направлены на стимулирование работы персонала и улучшение показателей труда.

В основном используются административные и социально-психологические методы мотивации, а исследуя мнения персонала, причем как сотрудников кухни и зала, так и административно-управленческого выявлено, что наиболее предпочтительными методами мотивации персонала были бы экономические методы мотивации, которые бы включали финансовое стимулирование и премирование персонала. Результаты опроса относительно предпочтений по мотивационным механизмам отражены в рисунке 2.8.

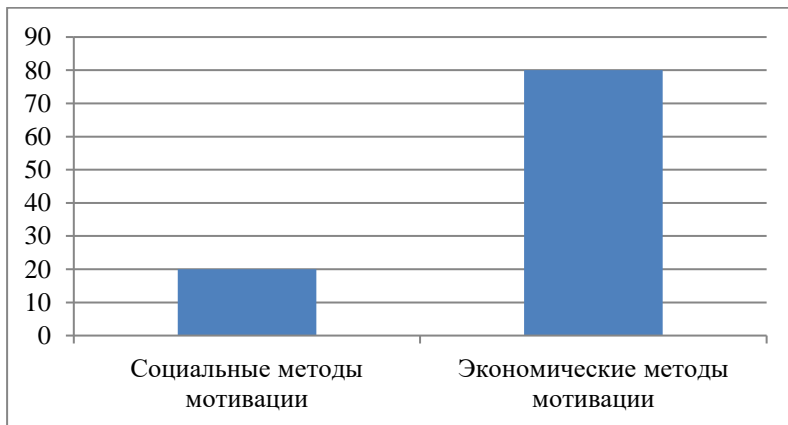


Рисунок 2.8 - Результаты опроса относительно предпочтений по мотивационным механизмам

Экономические методы мотивации представлены заработной платой.

Должностные оклады и другие виды оплаты определяются исходя из занимаемой должности, стажа непрерывной работы, образования, квалификации и других условий, предусмотренных в

соответствии с приказом, определяющем порядок оплаты соответствующих должностей.

Форма оплаты труда, используемая в исследуемой организации повременная.

Система оплаты труда включает:

- базовый оклад;
- компенсационные выплаты;
- стимулирующие выплаты.

В данном кафе существуют и традиции, которых придерживается персонал, например в кафе празднуются дни рождения сотрудников, Новый год, день рождения кафе.

Однако существуют и проблемы, основой из которых является то, что кадровая политика кафе «Рига» не задокументирована.

Проблемой является то, что в организации отсутствует четкий план относительно реализации кадровой политики, а также отсутствует кадровая стратегия. На данном этапе этот аспект не оказывает негативного влияния на эффективность деятельности персонала, так как в анализируемом кафе трудится давно слаженный коллектив и каждый сотрудник знает свои обязанности и готов в случае необходимости прийти на помощь коллеге в случае возникновения не штатных ситуаций или форс-мажоров, в кафе высокая взаимозаменяемость, но как было сказано выше у руководства есть в планах расширение и создание сети кафе «Рига» и в этой ситуации кадровая политика должна быть не только четко сформирована, но и задокументирована.

Руководству кафе необходимо готовить кадровый, трудового и административно-управленческого персонала, ведь кадры – это основа эффективности деятельности.

Еще одним минусом кадровой политики является то, что в организации отсутствуют хорошо оформленные и структурированные должностные инструкции, в которых бы четко устанавливались должностные и функциональные обязанности каждой штатной единицы, происходит это в связи с тем, что весь персонал четко знает свои инструкции и трудовые обязанности, но для вновь прибывших сотрудников данный аспект может быть проблематичным.

Выводы по разделу. Таким образом, в заключении аналитической главы данного исследования можно сделать вывод о том, что исследуемое кафе «Рига», является предприятием общественного питания, достаточно эффективно, реализующим свою деятельность в г. Санкт-Петербург. В данном кафе трудится 23 человека, весь персонал имеет высокую квалификацию и опыт работы,

что обуславливает высокой качество обслуживания гостей и как следствие высокие показатели деятельности.

Руководство кафе «Рига» в своих планах имеет расширение своей деятельности и создание сети кафе-кондитерских «Рига».

Однако проблемой может быть тот факт, что в данном кафе нет четко задокументированной кадровой политики и это может осложнить процесс создания сети кафе, так как новый персонал столкнется с различными трудностями организационного характера.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в данной организации, хотя состояние дел и находится в хорошем состоянии, но все же, имеются небольшие проблемы относительно кадровой политики.

Так, в первую очередь – это отсутствие задокументированной системы найма персонала, в исследуемом кафе отсутствует анкета по приему на работу.

Также следует учесть тот факт, что если исследуемое кафе перерастет в сеть необходимо также соблюдать гендерный баланс для организации планомерной и продуктивной работы кафе «Рига». Кроме гендерного баланса следует учитывать такие факторы как образование вновь принятого персонала, которое должно быть на высоком уровне (средним, либо высшим), следует учитывать то, что персонал, которые будет трудиться в сети кафе «Рига» должен стремиться к самосовершенствованию и пытаться достичь наивысших результатов в работе.

Следовательно, в кафе «Рига» отсутствуют глобальные проблемы, которые могли бы помешать деятельности, однако есть небольшие недочеты, решение которых позволит данному кафе улучшить в значительной степени свою деятельность. Для того чтобы устранить имеющиеся недочеты назрела необходимость разработки комплекса мероприятий по совершенствованию кадровой политики кафе «Рига».

Данный комплекс должен быть практически применимым к будущей сети кафе и должен быть разработан таким образом, чтобы им мог воспользоваться не только руководитель, но и любой управляющий, то есть нашей задачей является разработка простых, но эффективных мероприятий, которые были бы направлены на совершенствование кадровой политики и могли бы положительным образом повлиять на деятельность кафе «Рига».

Именно поэтому, в практической части данного исследования разработаем комплекс мероприятий, направленный на формирование кадровой политики кафе «Рига», данный комплекс будет отражать все

основные аспекты современных организаций по формированию кадровой политики и будет направлен на то, чтобы максимально упростить и усовершенствовать такие аспекты, которые связаны с набором на работу нового персонала, его адаптацией, а также с осуществлением персоналом его трудовых обязанностей в рамках кафе ООО «Рига».

3 РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА ЗАДАЧ ПО ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАФЕ «РИГА»

3.1 Комплекс мероприятий по формированию кадровой политики кафе «Рига»

Проведя анализ деятельности исследуемого кафе «Рига», а также проанализировав кадровый состав данного кафе, можно сказать, что для еще более эффективной деятельности и повышения финансового результата необходим комплекс мероприятий по совершенствованию кадровой политики.

Мероприятие 1. Формирование кадрового резерва.

Как было выявлено в аналитической главе руководство кафе «Рига» планирует расширение бизнеса, которое будет заключаться в том, что данное кафе должно перерасти в сеть кафе «Рига», следовательно, потребуются новый персонал, как административно-управленческий, так и работники кухни и зала, поэтому руководству кафе «Рига» следует задуматься о формировании кадрового резерва. Кадровый резерв может быть сформирован из студентов-старшекурсников ведущих вузов Санкт-Петербурга. Обязательным условием должна быть хорошая и отличная учеба, таких студентов можно приглашать на прохождение производственной и преддипломной практики в кафе «Рига». Для этого руководству кафе «Рига» следует заключить договор с учебными заведениями Санкт-Петербурга.

Должна быть сформирована электронная база, в которую бы вошли студенты, показавшие наилучшие результаты при прохождении практики, в случае дополнительной необходимости в персонале, руководство кафе «Рига» может обращаться к данной базе и приглашать на работу новых молодых специалистов.

Мероприятие 2. Внедрение в штат кафе «Рига» сотрудника по кадровой работе.

При расширении кафе «Рига» и образовании сети, количество персонала увеличится сначала в два раза, а затем в три раза. Соответственно при открытии второго кафе «Рига» персонал будет составлять 45 человек, при открытии третьего кафе «Рига» персонал будет составлять 67 человек – данный штатный состав является уже достаточно большим и требует специалиста, который бы осуществлял кадровую работу, а именно набор и отбор персонала, ведение личных дел, осуществление аттестации и контроль за повышением квалификации персонала.

Мероприятие 3. Совершенствование должностных инструкций всего персонала.

Данное мероприятие заключается в том, что, так как персонал кафе «Рига» составляет всего 23 человека и в данном кафе слабая текучесть кадров, каждый член трудового коллектива знает свои должностные инструкции наизусть, при этом должностные инструкции давно не обновлялись и являются немного устаревшими, следовательно, если в штат кафе «Рига» принимать новых сотрудников, то необходимы современные должностные инструкции, чтобы новый сотрудник, ознакомившись, мог сразу войти в курс трудового процесса.

Мероприятие 4. Анализ деятельности конкурентов.

Как известно все познается в сравнении и как следствие стоит обратиться к анализу конкурентов относительно кадровой политики.

Так, в Санкт-Петербурге есть достаточно большое количество предприятий общественного питания – это кафе, рестораны и так далее, некоторые из данных организаций ведут свою деятельность достаточно успешно, например, такие кафе, как «Буше», «Метрополь» и другие. Соответственно, правильным ходом является перенятие кадровой политики успешных кафе и внедрение ее в деятельность ООО «Рига». Данное мероприятие позволит, что называется, учиться на чужих ошибках.

Например, анализируя деятельность кафе «Буше» можно сделать вывод о том, что данная сеть является достаточно большой и плюсом ее кадровой политики является то, что весь персонал, начиная с поступления на работу проходит многоуровневые тренинги по совершенствованию профессиональной деятельности.

Данный аспект позволяет в течении некоторого времени подготовить в профессиональном смысле персонал кафе, таким образом, что его квалификация позволит ему выполнять без каких-либо затруднений любые функции.

Так же руководство некоторых петербургских сетевых кафе и ресторанов практикует такой аспект, как перевод персонала на другой участок в качестве экзаменационного мероприятия.

Суть данного мероприятия заключается в том, что сотрудник показывает хорошие результаты трудовой деятельности на том или ином участке, для того чтобы другой персонал сети имел перед собой позитивный и положительный пример такого сотрудника переводят на некоторое время в другое кафе сети и он уже может осуществлять наставнические функции.

Другим примером успешных сетей в области кадровой политики является то, как выглядит персонал – это и униформа и фирменная символика и так далее.

К сожалению, в кафе «Рига» отсутствует такой аспект как униформа. В случае если кафе «Рига» преобразуется в сеть, униформа должна быть обязательно.

Примерами успешной униформы для персонала является форма в таких кафе как «Буше», «Теремок» и т.д.

Примеры представлены на рисунках 3.1.



Рисунок 3.1 – Пример униформы для кафе «Рига»

На сегодняшний день у персонала ООО «Рига» униформа отсутствует, персонал работает в своей одежде, к которой руководство предъявляет такое требование как белый верх, темный низ, данный аспект можно считать недопустимым и такое положение дел должно быть незамедлительно исправлено.

На мой взгляд униформу для персонала кафе «Рига» следует разрабатывать и внедрять таким образом, чтобы была подчеркнута прибалтийская специфика или отражен дух старой Риги. Это придаст изюминку и поможет воссоздать уникальную атмосферу города Рига, который многие любят.

На рисунках 3.2 и 3.3 размещена символика Риги, которая на мой взгляд может быть внедрена не только в униформу персонала, но и быть обыграна в интерьерных решениях, ее так же можно напечатать на меню и разместить на сайте исследуемого кафе «Рига».



Рисунок 3.2 – Пример символики Риги



Рисунок 3.3 – Пример символики Риги

На сегодняшний день в кафе «Рига» имеется логотип, но на мой взгляд, он является маловыразительным и требует усовершенствования и доработки.

На рисунке 3.4 изображен действующий логотип исследуемого кафе ООО «Рига».



Рисунок 3.4 - Логотип кафе «Рига»

Проведя анализ конкурентов в области кадровой политики целесообразно отразить результаты на рисунке 3.5.

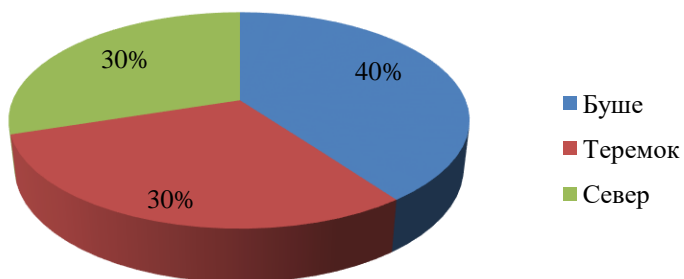


Рисунок 3.5 - Анализ конкурентов кафе «Рига» в области кадровой политики

Таким образом, наиболее эффективная кадровая политика кафе Буше.

Мероприятие 5.

Проведение кадровой работы по совершенствованию деятельности персонала.

Данное мероприятие многоаспектное и оно включает:

- Тренинги
- Семинары
- Курсы повышения квалификации.
- Бизнес-игры.
- Стажировки.

Мероприятие 6.

Исследование зарубежного опыта и внедрение данного опыта в деятельность кафе «Рига».

Сотрудники кафе «Рига» достаточно часто ездят в отпуск такие страны как: Франция, Италия, Испания, Латвия, Эстония, Англия, Финляндия.

Директору ООО «Рига», можно порекомендовать к отпускным выплатам добавлять 10 % в том случае, если сотрудник посетит определенное количество кафе в иностранных странах и внесет в деятельность ООО «Рига» что-то из зарубежного опыта работы.

3.2 Экономическая эффективность

Для исследования экономической эффективности необходимо исследовать затраты и процесс внедрения предложенных мероприятий (см. таблицу 3.1).

Таблица 3.1 - Комплекс мероприятий по совершенствованию кадровой политики

Мероприятие	Реализация мероприятия
Мероприятие 1. Формирование кадрового резерва	Данное мероприятие реализует генеральный директор ООО «Рига». Последовательность реализации: - Заключение договоров с ректорами ВУЗов - Разработка автоматизированной программы кадрового резерва. Стоимость данного мероприятия 30000 р. - Прием практикантов в кафе «Рига» на производственную и преддипломную практику

Продолжение таблицы 3.1

<p>Мероприятие 2. Внедрение в штат кафе «Рига» сотрудника по кадровой работе</p>	<p>Данное мероприятие реализует генеральный директор ООО «Рига».</p> <p>План реализации:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Заявка в кадровое агентство – 3000 р. 2. Рассмотрение резюме кандидатов на вакансию. 3. Собеседование. 4. Назначение на должность. Прием в штат ООО «Рига». <p>Зарботная плата специалиста по кадровой работе будет составлять 30000 р. в месяц, 360000 в год.</p>
<p>Мероприятие 3. Совершенствование должностных инструкций всего персонала</p>	<p>Данное мероприятие реализует специалист по кадровой работе.</p>
<p>Мероприятие 4. Анализ деятельности конкурентов в области кадровой политики</p>	<p>Данное мероприятие реализует специалист по кадровой работе.</p> <p>Данное мероприятие осуществляется путем анализа деятельности успешных кафе и ресторанов города Санкт-Петербург в области кадровой политики, наиболее успешные «фишки» в работе с кадрами специалист по кадровой работе готовит к внедрению в будущую сеть кафе Рига.</p>
<p>Мероприятие 5. Проведение кадровой работы по совершенствованию деятельности персонала.</p>	<p>Данное мероприятие реализует специалист по кадровой работе.</p>
<p>Мероприятие 6. Исследование зарубежного опыта и внедрение данного опыта в деятельность кафе «Рига».</p>	<p>Данное мероприятие осуществляется директорам кафе и сотрудником по кадровой работе</p>

Таким образом, реализация проекта мероприятий по формированию кадровой политики будет стоить руководству ООО «Рига» 33000 р. (единовременные затраты) и 360000 р. в год (постоянные затраты).

Данные затраты необходимо вложить в реализацию мероприятий по формированию кадровой политики, однако в дальнейшем их экономическая эффективность позволит увеличить выручку исследуемого кафе ООО «Рига».

В таблице 3.2. отражена итоговая оценка проекта мероприятий по формированию кадровой политики ООО «Рига».

Таблица 3.2 - Итоговая оценка проекта мероприятий по формированию кадровой политики ООО «Рига»

Затраты	Стоимость
Единовременные	33000 р.
Постоянные	360000 р.
Итого	393000 р.

Проведя анализ всех мероприятий по формированию кадровой политики предприятия целесообразно отразить результаты на рисунке 3.6.

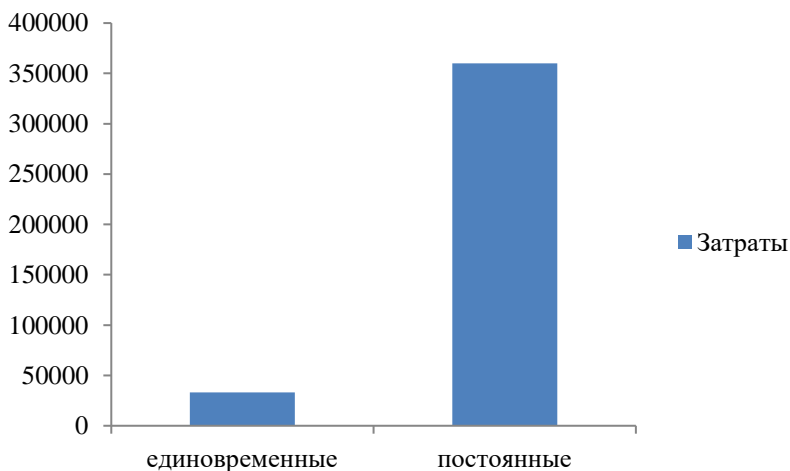


Рисунок 3.6 - Итоговая оценка проекта мероприятий по формированию кадровой политики ООО «Рига»

Следовательно, итоговая стоимость разработанных мероприятий составит 393000 р.

Далее рассмотрим экономическую эффективность от предложенного комплекса мероприятий.

Исследуя экономическую эффективность от предложенного комплекса мероприятий обратимся к статистическим данным.

По статистическим данным, каждое из предложенных мероприятий позволит увеличить эффективность деятельности исследуемого кафе ООО «Рига» в среднем на 5 %.

Капитал предприятия ООО «Рига» после внедрения комплекса мероприятий представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 - Капитал предприятия ООО «Рига» после внедрения комплекса мероприятий по формированию кадровой политики

Показатель	До внедрения комплекса мероприятий, тыс. р.	После внедрения комплекса мероприятий, тыс. р.	Отклонение, тыс. р.	Отклонение, %
Собст.капит.	8352	9604,8	1252,8	13,04

Таким образом, эффективность в денежном выражении от данного комплекса мероприятий будет составлять 1252,8 тыс.р.

Отразим данную эффективность на рисунке 3.7.

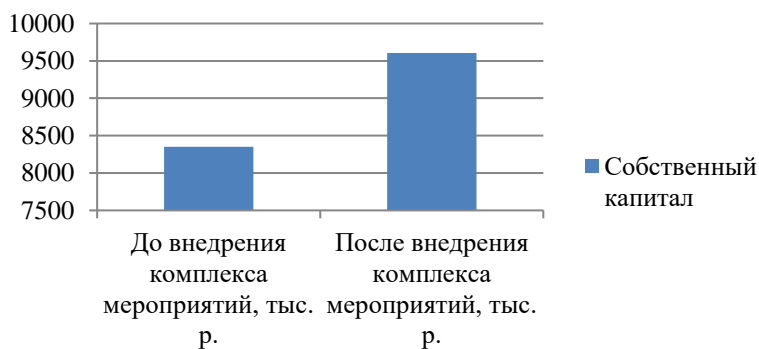


Рисунок 3.7–Эффективность комплекса мероприятий

Следовательно, можно судить об эффективности и необходимости внедрения разработанного комплекса мероприятий.

3.3 Социальная эффективность

Социальная эффективность, является категорией более абстрактной нежели экономическая эффективность, поэтому измерить социальную эффективность в натуральных категориях, то есть денежных единицах гораздо сложнее. Именно для этого мной разработана анкета, которая будет предложена сотрудникам исследуемого кафе «Рига».

На общем собрании персонал был ознакомлен с разработанным комплексом мероприятий и каждому сотруднику было предложено пройти анкетирование. Анкетирование проводилось анонимно.

Вопросы анкеты:

1. Считаете ли вы разработанный комплекс мероприятий по формировании кадровой политики является эффективным?

2. Считаете ли вы целесообразным внедрение данного комплекса мероприятий в деятельность ООО «Рига»?

3. Считаете ли вы, что данный комплекс мероприятий улучшит экономическую деятельность кафе «Рига»?

4. Считаете ли вы что данный комплекс мероприятий улучшит климат в трудовом коллективе ООО «Рига»?

5. Что бы вы хотели изменить в предложенном комплексе мероприятий?

Данные анкетного опроса отражены на рисунках 3.8-3.12.

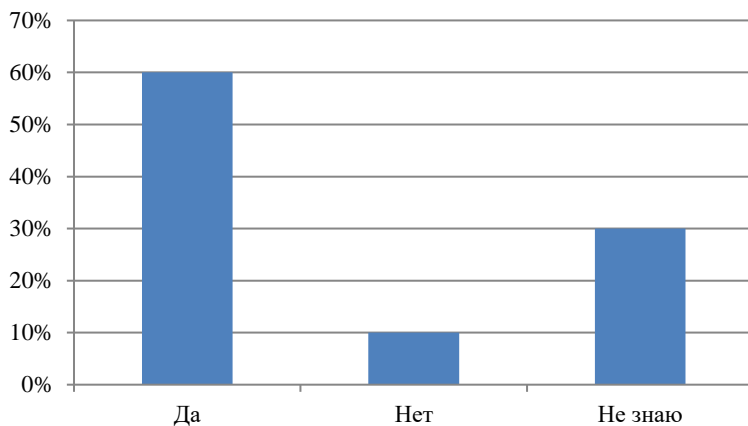


Рисунок 3.8 – Данные об эффективности комплекса мероприятий

Таким образом, 60 % анкетированного персонала считают, что данный комплекс мероприятий является эффективным, то есть большее количество персонала одобряют разработанный комплекс мероприятий.

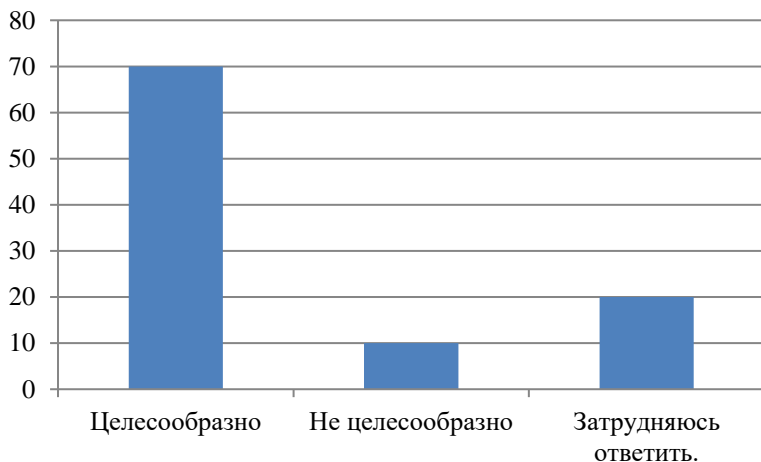


Рисунок 3.9 - Данные о целесообразности внедрения разработанного комплекса мероприятий

Таким образом, 70 % персонала ООО «Рига» считают, что разработанный комплекс мероприятий по формированию кадровой политики ООО «Рига» целесообразен к внедрению.

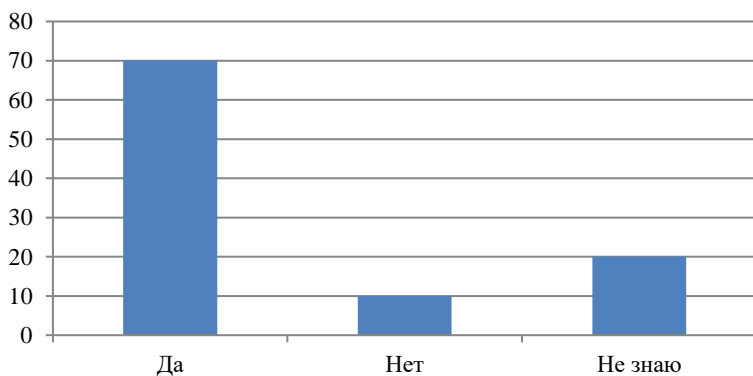


Рисунок 3.10 – Считаете ли вы, что данный комплекс мероприятий улучшит экономическую деятельность кафе «Рига»

Таким образом, 70 % персонала, а это большее количество трудового коллектива «Рига» считают, что разработанный комплекс мероприятий улучшит экономические показатели ООО «Рига».

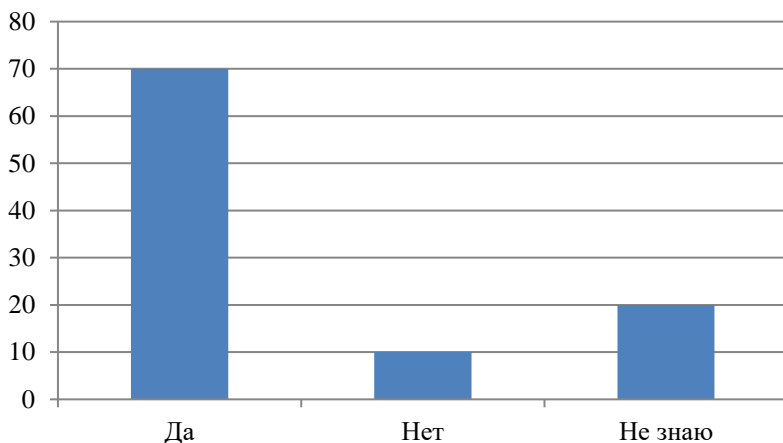


Рисунок 3.11 - Считаете ли вы что данный комплекс мероприятий улучшит климат в трудовом коллективе ООО «Рига»

Таким образом, 70 % персонала, а это большее количество трудового коллектива «Рига» считают, что разработанный комплекс мероприятий улучшит социальный климат в трудовом коллективе исследуемого кафе ООО «Рига».

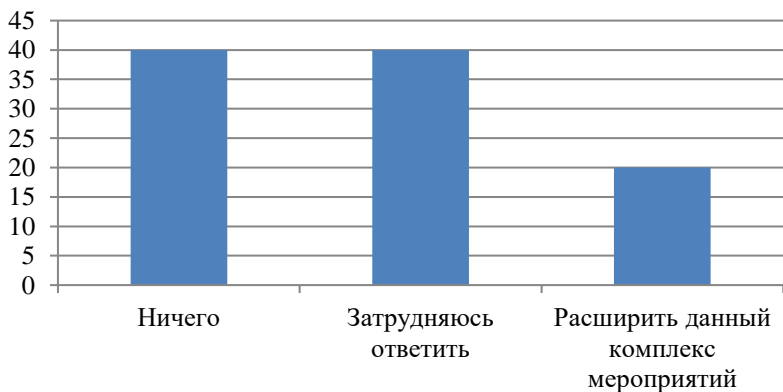


Рисунок 3.12 - Что бы вы хотели изменить в предложенном комплексе мероприятий

На последний вопрос анкеты 40 % респондентов ответили, что ничего бы не хотели менять, 40 % ответили, что не знают, 20 % ответили, что данный комплекс мероприятий следует расширить.

Таким образом, результаты анкетирования свидетельствуют о том, что трудовой коллектив ООО «Рига» положительно в большей степени относится к предложенному комплексу мероприятий по формированию кадровой политики.

Выводы по разделу. В заключении можно сделать вывод о том, что для формирования новой кадровой политики для ООО «Рига» был предложен комплекс мероприятий, который включает: формирование кадрового резерва, прием на работу нового специалиста по кадровой работе с персоналом, совершенствование должностных инструкций персонала ООО «Рига», использование зарубежного опыта, внедрение «фишек» по успешной кадровой работе кафе конкурентов, внедрение мероприятий по развитию персонала кафе «Рига».

Разработанный комплекс мероприятий является экономически эффективным, так как расчетным путем доказано, что он увеличит собственный капитал ООО «Рига».

Социальная эффективность, разработанного комплекса мероприятий была выявлена путем анкетирования всех членов трудового коллектива ООО «Рига», анкетирование подтвердило, что большой процент персонала, считает данные мероприятия экономически и социально эффективными и необходимыми к внедрению в ООО «Рига».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключении проведенного исследования можно сделать следующие выводы, полученные в ходе анализа.

Каждая организация формирует свою кадровую стратегию и внедряет свою кадровую политику, найти две одинаковые кадровые политики достаточно сложно, так как кадровая политика зависит от специфики деятельности организации, отрасли к которой принадлежит организация, количества и квалификации сотрудников организации.

Кадровая политика бюджетных и коммерческих организациях имеет отличия, так если в коммерческих организациях кадровая политика основывается на финансовых аспектах, то в бюджетных организациях кадровая политика имеет морально-этическую направленность.

В рамках данного исследования, изучена кадровая политика, кадровая стратегия, плюсы и минусы кадровой политики, а также управление кадровой политикой современной коммерческой организации – предприятия общественного питания кафе «Рига».

Исследуемое кафе «Рига», является предприятием общественного питания, достаточно эффективно, реализующим свою деятельность в г. Санкт-Петербург.

В данном кафе трудится 23 человека, весь персонал имеет высокую квалификацию и опыт работы, что обуславливает высокой качество обслуживания гостей и как следствие высокие показатели деятельности.

Руководство кафе «Рига» в своих планах имеет расширение своей деятельности и создание сети кафе-кондитерских «Рига».

Однако проблемой может быть тот факт, что в данном кафе нет четко задокументированной кадровой политики и это может осложнить процесс создания сети кафе, так как новый персонал столкнется с различными трудностями организационного характера.

Следовательно, руководство кафе «Рига» столкнулось с необходимостью комплекса мероприятий по формированию кадровой политики.

Для формирования новой кадровой политики для ООО «Рига» был предложен комплекс мероприятий, который включает:

- формирование кадрового резерва;
- прием на работу нового специалиста по кадровой работе с персоналом;
- совершенствование должностных инструкций персонала ООО «Рига»;

-анализ деятельности кафе конкурентов в области кадровой политики;

-использование мероприятий повышению квалификации персонала;

-использование зарубежного опыта.

Разработанный комплекс мероприятий является экономически эффективным, так как расчетным путем доказано, что он увеличит собственный капитал ООО «Рига».

Социальная эффективность, разработанного комплекса мероприятий была выявлена путем анкетирования всех членов трудового коллектива ООО «Рига», анкетирование подтвердило, что большой процент персонала, считает данные мероприятия экономически и социально эффективными и необходимыми к внедрению в ООО «Рига».

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Богдан Н.Н., Бушуева И.П. Основы кадровой политики и кадрового планирования // Руководитель кадровой службы. - 2014. - № 5. - С. 47 - 49.
2. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 446 с.
3. Минаев Э.С. Менеджмент персонала: функции и методы. - М., 2015.-234 с.
4. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – С. 26-28.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2014. – 702с.
6. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2015. - 164 с.
7. Погодина Г. Кадровая политика, или Делаем ставку на «человеческий фактор» в компании // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2014. - № 4. - С. 88 - 92.
8. Журавлев П.В., Карташов С.А. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Экзамен, 2015.- 428 с.
9. Аврамова Е. Мотивация при подборе персонала // Мотивация и оплата труда. – 2014. - №3. – С.47-49.
10. Бадаева С. Возможность самореализации как одна из лучших форм мотивации // Мотивация и оплата труда. – 2014. - №3. – С.58-60.
11. Аскарова В.В. Наем персонала: проблемы и пути решения // Отдел кадров коммерческой организации. 2015. N 5. С. 71 - 78.
12. Белоцерковский Е.Я., Белоцерковская В.Е. Основы кадровой политики // Руководитель строительной организации. - 2014. - № 5. - С. 33 - 41.
13. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. - 3-е изд. - М.: Гардарики, 2015. – 230 с.
14. Глухов В. В. Менеджмент: Учебник. - СПб.: СпецЛит, 2015. – 215 с.
15. Дебро Ж. Ротация как часть кадровой политики // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2014. N 9(3). С. 14 - 18.
16. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – С. 26-28.

17. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2014. – 304с.
18. Ковалева Е.В. Независимая оценка квалификации: в законе и на практике // Кадровик. Журнал руководителя кадровой службы. – 2016. - № 9. – С. 16 - 20.
19. Крымов А. Как действуют факторы мотивации // Кадровик. Журнал руководителя кадровой службы. - 2014. -№ 7. - С. 30 - 38.
20. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 244 с.
21. Менеджмент организаций. Учебник / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатиной. – М.: Инфра*М, 2014.- 218 с.
22. Мауэрс Р. Эффективное управление. М.: Фипресс, 2015.- 113 с.
23. Монди, Р. Уэйн; Ноу Роберт М. Управление персоналом. М.: Нева; Издание 8-е, 2017. - 640 с.
24. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014. – 384 с.
25. Томашевский К.Л. Кадровая, социальная и трудовая политика: от учения А.С. Пашкова к современному пониманию // Трудовое право в России и за рубежом. 2014. N 2. С. 43 - 46.