СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ		4
1.	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ	9
1.1	Сущность управления человеческими ресурсами	9
1.2	Основные отличия управления человеческими ресурсами сфере общественного питания	19
	Выводы по первой главе	26
2.	АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИТАНИЯ	29
2.1	Стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях питания	29
2.2	Анализ управления человеческими ресурсами в ООО «Кухня Фэмили Менеджмент»	39
	Выводы по второй главе	48
3.	РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ООО «КУХНЯ ФЭМИЛИ МЕНЕДЖМЕНТ»	52
3.1	Организационно-экономическая характеристика ООО «Кухня Фэмили Менеджмент»	52
3.2	Предложения по разработке эффективной стратегии управления человеческими ресурсами ООО «Кухня Фэмили Менеджмент»	64
	Выводы по третьей главе	69
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	72
	СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	75
Приложение А		78
Приложение Б		81
Приложение В		82
Приложение Г		83

ВВЕДЕНИЕ

В период с XX по XXI век в системе менеджмента роль управления персоналом неоднократно подвергалась изменениям. Вместе с этим подвергались изменениям взгляды, теории, подходы ученых, которые осуществляли работу в этой сфере. Настоящая революция в сфере кадровой работы возникла в связи с применением после Второй мировой войны методов системного подхода в сервисе и менеджменте. Именно это возникновение и развитие позволило родиться передовой технологии кадрового менеджмента – управление человеческими ресурсами (УЧР).

УЧР организации оказывает воздействие на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников, который является фундаментом для благополучного прогрессивного развития организации. Рационализация формирования и организации управленческого труда – это и есть фактор повышения эффективности и продуктивности работы аппарата управления, к тому же, является существенным условием совершенствования всей системы управления, что выражается в конечных результатах деятельности организации, в ускорении научно-технического развития и роста производства. В связи с этим, улучшается качество продукции и возрастает ее конкурентоспособность – все это исключительно важно в условиях рыночных отношений.

Основные трудности, стоящие перед руководителем и требующие профессионального владения – это изучение принципов теории управления УЧР, раскрытие сущности и концепции организации и использования человеческих ресурсов.

В современных условиях, когда персонал организации оказывается особо ценным ресурсом, основная задача руководителей служб управления человеческими ресурсами состоит в том, чтобы внести свой вклад в формирование стратегии организации, основываясь на текущем состоянии человеческих ресурсов. В этом случае, требуется определить потребности

предприятия в персонале, определить направления развития персонала, выделить методы оценки кадров, конкретизировать направления организационного развития персонала – все вышеперечисленное и является задачами УЧР.

Исходя из этого, определяется значимость и актуальность темы исследования данной дипломной работы «Разработка эффективной стратегии управления человеческими ресурсами ресторана». На сегодняшний день, наиболее остро ставится проблема повышения роста производительности труда управленческого состава, наибольшее внимание необходимо уделить таким вопросам как: обеспечение управления техническими средствами, изменения и развития методов и стилей работы, а также приведение их в соответствие с изменившимися условиями управления и производства.

Стратегия УЧР создается на базе общей стратегии развития предприятия и является способами и методами воздействия на персонал для достижения целей организации. В сущности, стратегия планирования человеческих ресурсов – это сопоставление, соизмерение организационных компетенций, которые являются необходимыми для реализации стратегии развития и реального состояния человеческих ресурсов предприятия, и дальнейшем определении потребности предприятия в человеческих ресурсах в будущем.

Объект исследования – человеческие ресурсы ресторана.

Предмет исследования – управление человеческими ресурсами ресторана.

Целью написания работы является разработка эффективной и долгосрочной стратегии в развитии человеческих ресурсов предприятия общественного питания на примере ресторана г. Ставрополя ООО «Кухня Фэмили Менеджмент».

На основе поставленной цели определяем основные задачи:

1. Определить сущность управления человеческими ресурсами;

2. Определить основные отличия управления человеческими ресурсами в сфере общественного питания;

3. Изучение объекта исследования с точки зрения организационно-экономической характеристики;

4. Анализ процессов управления человеческими ресурсами в ресторане;

5. Разработка эффективной стратегии УЧР в ресторане г. Ставрополя ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» на основе предложения мероприятий по совершенствованию стратегии УЧР;

6. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Методологическая основа исследования является системный, научный, рационалистический и гуманистический подход организации исследования, а также концепция иерархии потребностей человека (Маслоу А.), концепция стратегического УЧР (Адамчук В.В., Ромашов О.В.,Сорокина М.Е.).

Методы исследования:

Теоретические: анализ, синтез, индукция, дедукция.

Общенаучные: анализ, синтез, индукция, дедукция, аналогия, обобщение, систематизация научной литературы по проблеме исследования.

Частнонаучные: SWOT-анализ.

Эмпирические: наблюдение, сравнение.

Теоретической основой исследования является научный подход, а также научные статьи, результаты исследований и научная и научно-методическая литература по сервисной деятельности и УЧР: эффективность организации нематериального стимулирования сотрудников (Ветлужских Е.Н.), М.Т. Жашаевой, научное управление, повышение эффективности работы (Ф. Тейлор), ключевые проблемы управления персоналом на предприятиях общественного питания (Васильев Е.В.), эффективная мотивация персонала (Самоукина Н. В.), Адамчук В.В., Шапиро С. А., Иванова С.,Жданкин Н. А., Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сенин А.С., Алексеева Н., Протуренко В.

Фактологическая основа исследования представлена законодательными актами (Конституция Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации), Постановлением Правительства РФ от 15.08.1997 №1036 (ред. от 04.10.2012) «Об утверждении Правил оказания услуг

общественного питания», нормативными документами, в том числе: ГОСТ 30602-97/ГОСТ Р 50647-94 «Общественное питание. Термины и определения», ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий», ГОСТ Р 50764-95 «Услуги общественного питания. Общие требования», ГОСТ 28-1-95 «Общественное питание. Требования к производственному персоналу», ГОСТ Р 50935-96 «Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу» и другие. Также использованы материалы научных журналов «Проблемы управления социально-экономическими системами: теория и практика», «Евразийский союз ученых», «Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт», «Дискурс», сборник трудов конференции «Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития».

Эмпирическая база исследования: ООО «Кухня Фэмили Менеджмент».

Теоретическая значимость работы. В данной работе выявлены: роль и значение человеческих ресурсов в развитии ресторана, различия в управлении человеческими ресурсами и персоналом в организации. Обобщен передовой опыт школы менеджмента «Sokirianskiy&LazersonSchool» («SLS»), УЧР отечественных ресторанов сети «Макдональдс», «KFC», «Папа Джонс», «KFC», «РосинтерРесторанс», консалтинговой компании «UnoDosTres», «Ресторанный Дом Андрея Деллоса», «Балтийские рестораны», Холдинг «Адамант», «IL Патио», компании RPcom, ресторан «Братья-Гриль».

Практическая значимость. На основе анализа управления человеческими ресурсами в ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» (г. Ставрополь) разработаны рекомендации по совершенствованию стратегии управления человеческими ресурсами ресторана.

Результаты исследования могут быть использованы для совершенствования стратегии управления человеческими ресурсами любого ресторана.

Материалы исследования могут использоваться студентами в самостоятельной учебной работе и научных исследованиях, при написании курсовых и выпускных квалификационных работ.

Работа представлена на 77 стр., состоит из введения, 3 глав, 6 параграфов, заключения, включает 5 рисунка, 5 таблицы, список источников из 35 позиций, 4 приложения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

1.1 Сущность управления человеческими ресурсами

Человеческие ресурсы – это совокупность трудовых, интеллектуальных, умственных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств работников, рациональное формирование, использование и развитие которых обеспечивает эффективность и конкурентоспособность организации в рыночной среде [3].

Ресурсы — это есть то, из чего или благодаря чему производятся блага. Они могут быть природными, экономическими, административными, человеческими, произведены человеком, а также денежные, энергетические, временные (фиксированные и не возобновляемые), информационные [14]. Люди представляют собой особым и ценным ресурс для страны и предприятия, именно поэтому управление человеческими ресурсами должно быть фундаментальной основой управления любой экономической системы.

Управление человеческими ресурсами (или сокращенно УЧР) в рамках экономики страны – это регулирование занятости граждан страны, условий труда, оплаты труда, обеспечение благоприятных деловых взаимоотношений работодателя и наемных работников, повышение квалификации, переобучение трудоспособного населения, разработка законодательства в сфере занятости, труда, социальных отношений [17]. Само же содержание УЧР перво-наперво складывается технологическими процессами, объемами производства и, конечно же, общественными отношениями, и т.д. УЧР — это не только управление человеческими ресурсами, но и планирование дальнейшего развития организации.

Управление человеческими ресурсами как специализированная функция в организации начала официально формироваться незадолго до 1900 г. До

этого времени большинство решений относительно найма, увольнения, профессиональной подготовки и урегулирования вопросов заработной платы принималось отдельными менеджерами. Исследования Ф. Тейлора были направлены на поиск способов повышения производительности труда при снижении утомляемости работников. [3].

Управление человеческими ресурсами (УЧР) представляет собой подход по управлению людьми, которые в очередь являются наиболее ценным активом организации. Оно должно быть стратегическим и логическим, ведь работники коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач организации.

УЧР обладает особенностями:

1. На руководителе лежит ответственность по политике управления ресурсами, а также за создание конкурентоспособной стратегии.

2. Сотрудники должны создать правила, которые будут приумножать конкурентоспособность компании и которые будут воздействовать на развитие деятельности персонала.

Основными характеристиками УЧР являются [19]:

1. Удовлетворение потребности в стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами, что позволяет привести в соответствие деятельность организации по реализации стратегических целей;

2. Применение подхода, который в свою очередь является всесторонним и логически последовательного, к созданию и поддержанию взаимной поддержки теоретических методик и практики трудовой занятости путем развития интегрированной теории и практики УЧР;

3. Верность ценностям и миссиям компании;

4. Создание условий и возможностей обучения работников – капитала организации;

5. Отношение к человеческим ресурсам как источнику конкурентного преимущества наряду с концепцией стратегии, основывающейся на ресурсах;

6. Работники обязаны разделять интересы своего работодателя;

7. Осуществление и выработка УЧР — это задача руководителей подразделений.

Функции: уравновешивание интересов организации, а также создание условий для адаптации к требованиям общественных групп, заинтересованных в ее деятельности. К ним можно отнести собственников, государственных органов или попечителей, руководителей, работников, заказчиков, поставщиков и широкой общественности. Осуществление заботы к людям, создание равных условия и возможности для всех сотрудников.

На рисунке 1 представлена схема управления персоналом. Мы видим, что количество персонала, его квалификация, издержки на плату труда ориентируются планом трудового процесса, который обязан отвечать технологии изготовления и притязаниям общества к условиям труда. Общем работ зависти от сведений создаваемого продукта, автоматизации производства, обстоятельств на трудовом рынке, обстановке на рынке.

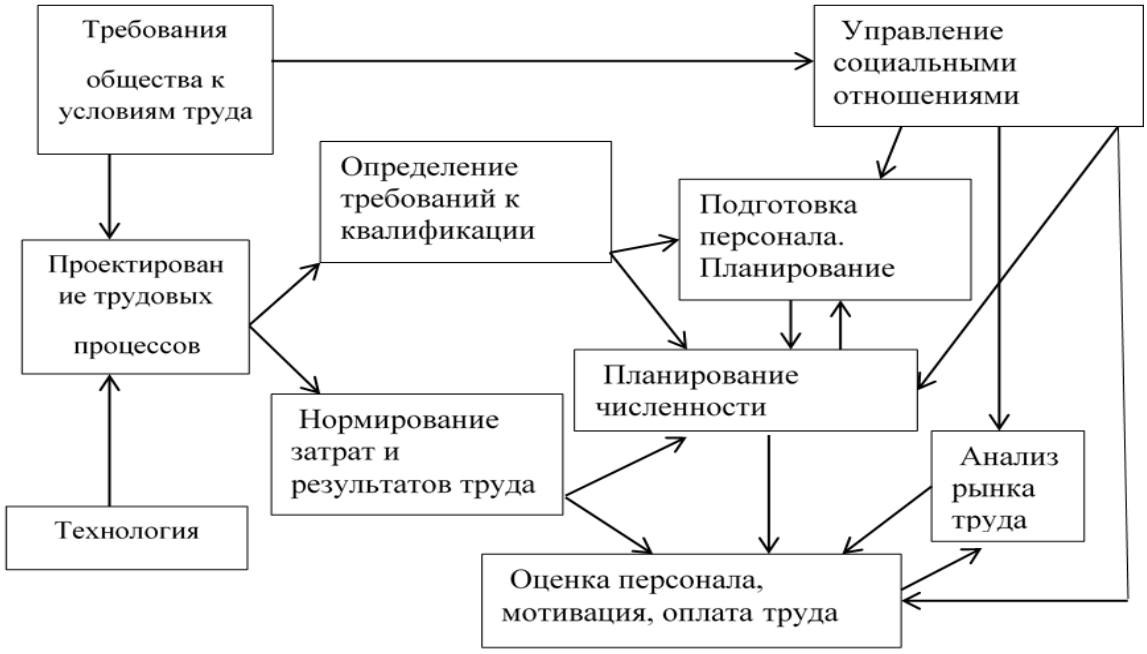

Рисунок 1 – Взаимосвязи основных функций управления персоналом

В УЧР выделяют два подхода – рационалистический и гуманистический подробнее подходы описаны в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы в управлении человеческими ресурсами

Подходы	Описание
Рационалистический	Организация инвестирует средства в своих сотрудников, обучая персонал. Создавая программы карьерного роста, совершенствует систему отбора новых работников, осуществляет выплаты: премии, заработные платы и т.п. Сотрудники высшего звена имеет право требовать от подчиненных уважения, лояльности и ответственности к организации и выполняемой работе. Такая политика по УЧР создает прекрасны условия по реализации конкурентной стратегии.
Гуманистический	Компромисс кадрового менеджмента в управлении персоналом и управлении человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения «работодатель — наемный работник» на новый уровень. Все это создает новую кадровую политику по удовлетворению потребностей работника. Такая взаимная ответственность между сторонами обеспечивает растущую эффективность деятельности организации [3].

Цели УЧР:

1. Расширить свое влияние на рынке при помощи сотрудников, которые в свою очередь будут тщательно подобраны и обучены;

2. Управление разнообразной рабочей силой, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия между потребностями работников, их стилем работы и стремлениями. УЧР должно обеспечить равные возможности всем работникам, применяя этический подход к управлению с заботой о людях, справедливо и прозрачно;

3. Развитие организационной способности достигать успеха за счёт использования людей.

На предприятии первостепенными задачами в области управления человеческими ресурсами являются [1].

1. Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы;

2. Анализ рынка труда и управление занятостью;

3. Отбор и адаптация персонала;

4. Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста;

5. Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы;

6. Организация трудовых процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп;

7. Разработка систем мотивации эффективной деятельности;

8. Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда;

9. Организация изобретательской и рационализаторской деятельности;

10. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работополучателей;

11. Решение этических проблем труда;

12. Управление конфликтами;

13. Профилактика девиантного поведения.

Существует цикл УЧР, в основе которого четыре основные процессы или функций, выполняющихся в любой организации:

1. Развитие высококвалифицированных работников;

1. Аттестация — управление показателями деятельности;

2. Отбор — соответствие имеющихся в наличии человеческих ресурсов рабочим местам;

3. Вознаграждение — система вознаграждений применяется для стимулирования организационных показателей работы.

Согласно Трудовому Кодексу Российской Федерации заработная плата представляет собой денежные выплаты за выполненную деятельность, а также компенсационные выплаты. Объем зависит от условий выполняемой работы, сложности, уровня квалификации человека, количества и качества [2].

Смысл УЧР заключается в создании стратегий, при помощи которых предприятие сможет достичь свои желанные цели. Стратегическое управление ЧР, а также его применение рассматривается в следующих аспектах [3]:

1. Цели стратегического УЧР;

2. Определение стратегического УЧР;

3. Выработка и внедрение стратегий УЧР;

4. Логическое обоснование стратегического УЧР;

5. Стратегическое УЧР, основанное на ресурсах;

6. Подходы к стратегическому УЧР;

7. Ограничения понятия стратегического УЧР.

Стратегическое УЧР представляет из себя подход к принятию решений связанные с задачами, желаниями и планами организации, касающихся стратегии, политики и практики отношений трудового найма, поиска и отбора сотрудников, обучения, развития, управления показателями работы, вознаграждения и трудовых отношений [20]. Определяющая характеристика стратегического управления человеческими ресурсами — комплексность; стратегии интегрированы в целом в стратегии бизнеса по вертикали и объединены друг с другом по горизонтали. Стратегическое УЧР занимается как стратегией по расширению своего влияния на рынке, так и отношениями между людьми внутри предприятия [24].

При помощи грамотно созданной стратегии управления, работников, придерживающихся выверенного направления развития, организация достигает свои цели. Руководящий состав должен понимать, что люди представляют собой интеллектуальный капитал и главный источник конкурентного преимущества в экономике, который и воплощает в жизнь все стратегии и планы компании

Стратегия управления человеческими ресурсами обращает свое внимание на следующий ряд вопросов: изменения в структуре и культуре организации, показатели эффективности ее работы, соответствие ресурсов будущим организационным потребностям, обучение и развитие кадров. Стратегическое УЧР связано и с удовлетворением требований человеческого капитала, и с развитием эффективности в выполнении организационных действий, задач. Таким образом, оно принимает во внимание все основные вопросы, связаны с людьми, которые в свою очередь, как влияют на стратегию

организации, так и сами оказываются под ее влиянием. Организация, берущая в расчет стратегическое УЧР в полной мере, отличается от пренебрегающих конкурентов.

Цели стратегического УЧР представлены на рисунке 2. Основная цель – создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества [8].

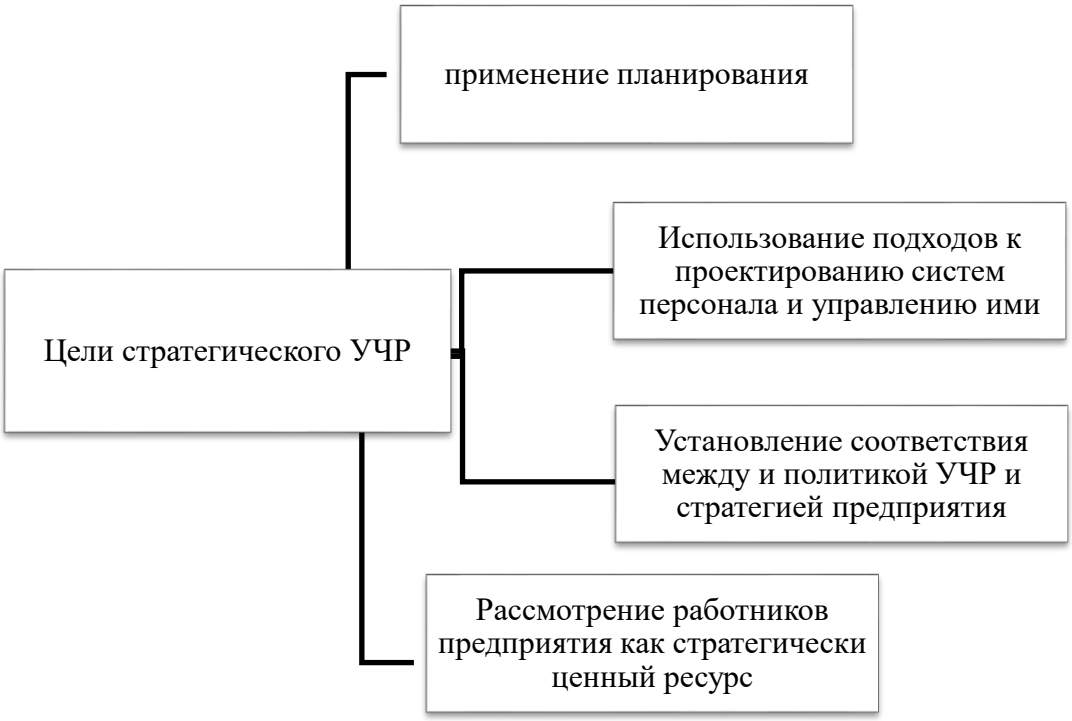

Рисунок 2 – Цели стратегического УЧР

УЧР предназначено для того, чтобы сохранить ощущение общего направления в часто бурной окружающей среде, с тем чтобы, разрабатывая и внедряя последовательные и практичные программы по УЧР, можно было удовлетворять деловые потребности организации, а также индивидуальные и коллективные потребности ее работников.

Стратегическое УЧР должно обеспечивать объединяющую структуру, которая является одновременно полной, интегрирующей и основанной на

изменяющихся обстоятельствах – это цель стратегического управления. В стратегическом УЧР есть одна особенность, которая заключается в том, что всегда должны учитываться интересы всех групп, заинтересованных в организации, работников, руководящий состав, владельцев.

Для многих УЧР стало философским учением о том, как нужно вести дела с работниками дабы воплотить в жизнь идеи своей организации [23]. Такую философию можно применять различными способами, поскольку нет всеобще принятой модели. Как правило УЧР представляют, как в «жестком», так и в «мягком» варианте.

«Жесткий» подход к УЧР делает акцент на количественных, поддающихся расчету и связанных со стратегией бизнеса аспектах управления трудовыми ресурсами. Он столь же рационально, как методы, которые применяются к другим экономическим факторам. Этот метод исходит из философии, ориентированной на интересы организации, он делает акцент на необходимости управлять людьми так, чтобы с их помощью достичь конкурентного преимущества; этот подход рассматривает людей в качестве человеческого капитала, от которого, при разумных инвестициях в его развитие, может быть получен доход.

«Мягкая» модель УЧР берет свое начало в школе человеческих взаимоотношений; она делает акцент на коммуникациях, мотивации и лидерстве. Она включает в себя «обращение с работниками, как с ценным видом активов, источником конкурентного преимущества в том случае, если они привержены компании, адаптивны и обладают высоким качеством (навыков, показателей деятельности и т. д.)». «Мягкая» модель УЧР призывает к вовлечению работников к коммуникации, деятельности и прочим способам, развивая высокий уровень приверженности к организации, пользующейся большим доверием. Также стоит отметить, что большое внимание отводится организационной культуре.

Таким образом в «жестком» акцент делается на доход, полученный от инвестиций в человеческие ресурсы в интересах организации, а суть «мягкой»

стратегии УЧР – это акцент на человеческие отношений в руководстве людьми, подчеркивая надежность трудовой занятости, постоянное развитие, коммуникацию, участие, качество трудовой жизни и равновесие во весь период трудового стажа. Важными будут считаться этические вопросы [8].

Идеальное стратегическое управление человеческими ресурсами – это гармоничное равновесие между «мягкими» и «жесткими» элементами, а, следовательно, центризм. Однако многие предприятия пренебрегают данным фактом из-за чего компания находиться лишь в одной из крайностей.

Человеческие ресурсы – это совокупность трудовых, интеллектуальных, умственных, творческих, предпринимательских способностей и нравственных качеств работников [26]. Управление человеческими ресурсами (УЧР) можно определить, как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом организации: работающими там людьми. Функции: УЧР должно помогать организации уравновешивать интересы и адаптироваться к потребностям групп, заинтересованных в ее деятельности.

Цели УЧР:

1. Увеличить влияние своей организации на рынке с помощью сотрудников;

2. Управление разнообразной рабочей силой;

3. Развитие организационной способности достигать успеха за счёт использования людей.

Задачами управления человеческими ресурсами являются

1. Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы;

2. Анализ рынка труда и управление занятостью;

3. Отбор и адаптация персонала;

4. Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста;

5. Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы;

6. Организация трудовых процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп;

7. Разработка систем мотивации эффективной деятельности;

8. Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда;

9. Организация изобретательской и рационализаторской деятельности;

10. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работополучателей;

11. Решение этических проблем труда;

12. Управление конфликтами;

13. Профилактика девиантного поведения.

Существует цикл УЧР, в основе которого четыре основные процессы или функций, выполняющихся в любой организации:

1. Развитие высококвалифицированных работников;

2. Аттестация — управление показателями деятельности;

3. Отбор — соответствие имеющихся в наличии человеческих ресурсов рабочим местам;

4. Вознаграждение — система вознаграждений применяется для стимулирования организационных показателей работы.

Суть стратегического управления человеческими ресурсами заключается в разработке стратегий, благодаря которым организация достигает своих поставленных целей. УЧР представляют, как в «жестком», так и в «мягком» варианте. «Жесткий» подход к УЧР делает акцент на количественных, поддающихся расчету и связанных со стратегией бизнеса аспектах управления трудовыми ресурсами. «Мягкая» модель УЧР берет свое начало в школе человеческих взаимоотношений; она делает акцент на коммуникациях, мотивации и лидерстве.

1.2 Основные отличия управления человеческими ресурсами в сфере общественного питания

Управление человеческие ресурсами играет важнейшую роль в любом предприятии, однако, есть организации, в которых роль работников более высока. К ним относятся организации общественного питания.

М.Т. Жашаевой считает, что персонал, работающий на предприятий общественного питания, представляют собой совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает компания. Он представляет собой важнейшую составляющую конечного продукта, одного из главных конкурентных преимуществ предприятия, поэтому качество обслуживания в данных компаниях в значительной мере зависит от мастерства и сознательности сотрудников [31].

Цель управления человеческими ресурсами в компании общественного питания заключается в мотивировании своих сотрудников на предоставление клиентам обслуживание, которое будет качественным и в полной мере удовлетворять их запросы. Чтобы достичь поставленные задачи необходимы соответствующие координации действий персонала, мотивация и формирование корпоративной культуры, повышающей лояльность потребителей к компании общественного питания [30].

Стимулирование индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности — такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте и в УЧР [18].

В повседневной практике руководитель предприятия питания обязан учитывать две группы факторов, которые напрямую влияют на работу персонала:

− первая группа включает обстановку, интерес к работе, задачи и стиль управления, самостоятельность; практические задачи, выдвигаемые на передний план, могут воздействовать на эти факторы;

− вторая группа факторов касается ожиданий самого работника. Любой сотрудник ресторана приносит пользу предприятию, и его вклад заключается в том, чтобы мобилизовать свои знания и профессиональный опыт для выполнения работы.

Российские предприятия общественного питания, от которых требуются высокий уровень обслуживания и широкий спектр блюд сложного приготовления, характеризуются следующими особенностями управления человеческими ресурсами [15]:

1. Невысокий престиж;

2. Высокая текучесть кадров (в основном, это относится к подработке);

3. Низкий уровень заработных плат;

4. Потребность в «своих» руководителях (сложность заключается в том, что людей, имеющих желание работать в сети ресторанов быстрого питания длительное время, недостаточно);

5. Большая напряженность работы.

Среди особенностей труда на предприятиях общественного питания выделяют следующие:

1. Особые требования к деловым и личным качествам сотрудников, от работников требуются: знание собственного дела; желание услужить, угодить гостю и воссоздать «ощущение праздника», высокая стрессоустойчивость; хорошее настроение; внимание к людям;

2. В зависимости от ситуации сотрудники выполняют различную деятельность: работают на кассе, обслуживают клиентов, ведут прием клиентов, убирают со столов, в отдельных случаях готовят;

3. Линейные руководители, кроме бумажной работы и контроля за сотрудниками, должны также исполнять и все вышеперечисленные обязанности рядовых сотрудников, при этом быть им примером, образцом для подражания.

Исходя из вышеперечисленных особенностей, можно сделать вывод о том, что как младший персонал, так и линейные руководители нуждаются в

особой системе мотивации, которая будет включать не только материальную составляющую [29].

УЧР предполагает сильную и гибкую корпоративную культуру, дающую стимулы и атмосферу взаимной ответственности как работника, так работодателя. Также это готовность всех работающих в организации к ее усовершенствованию за счет инициативы, активной работы на всех функциональных уровнях деятельности, применение технических и организационных новшеств, выявление недостатков и слабых сторон.

Если в организации соблюдаются следующие условия, то УЧР дает синергетический эффект [3].

1. Относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);

2. Имеются гибкие системы организации работ;

3. Используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);

4. Поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;

5. Применяется практика делегирования полномочии подчиненным;

6. Функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Анализируя использование зарубежного опыта УЧР на предприятиях индустрии питания, выделяют три наиболее значимых аспекта, способствующие развитию российской системы управления персоналом на

предприятиях общественного питания, базирующейся на комплексном подходе к управлению.

Одним из таких аспектов, зарубежного опыта комплексного подхода и примером «жесткой» модели УЧР, является акцент на активное обучение сотрудников практически всех категорий, при этом особое внимание уделяется новым сотрудникам, для адаптации и обучения которых учебные центры изготавливают специальные материалы.

Многие российские предприятия общественного питания беря во внимание «жесткую» модель УЧР вкладывают в развитие собственного персонала от полутора до трех процентов дохода, – «Балтийские рестораны», Холдинг «Адамант», компании RPcom, «Макдональдс», «Ресторанный Дом Андрея Деллоса», «РосинтерРесторанс», Группа компаний А. Новикова, и другие [28]. Также во многих отечественных компаниях созданы собственные учебные центры. Например, в сети ресторанов «Макдональдс», «Папа Джонс», «KFC», «РосинтерРесторанс», RPcom все новые сотрудники посещают учебные занятия.

В России можно обучиться «жесткому» и «мягкому» УЧР, а также практике передового менеджмента в школе «Sokirianskiy&LazersonSchool», сокращенно «SLS». Компания основана в 2009 г. Федором Сокирянским и Ильей Лазерсоном. В школе этой известной компании регулярно проводятся мастер-классы, семинары, тренинги, на которых можно обучиться как классическим кулинарным традициям, так и инновационным технологиям, применяемым в индустрии питания, а также поучаствовать в решении практических вопросов российского операционного управления [28]. Данный метод, схожий с американским, где наиболее перспективным и талантливым сотрудникам предлагается специальное обучение, дающее возможность в короткие сроки взлететь по карьерной лестнице, получив управленческую должность, успешно применяется в отечественных ресторанах сети «Макдональдс» и «KFC», где создана программа, позволяющая успешным молодым специалистам, которые имеют высшее образование, быстро достичь

должности линейных руководителей. Данный метод позволяет увеличить лояльность и мотивацию персонала, его заинтересованность в работе.

Российские предприятия общественного питания большое внимание уделяют «мягкой» модели УЧР, в качестве примера можно привести командообразование. Так, по мнению совладелицы консалтинговой компании «UnoDosTres», консультанта по управлению человеческими ресурсами Е.Победоносцевой считает, что для эффективного командообразования важны:

1. Лояльное отношение линейного персонала к общим целям компании и руководству;

2. Слаженность действий и взаимовыручка всех членов трудового коллектива;

3. Готовность сотрудников учиться, повышать собственную квалификацию, приобретать новые навыки и знания;

4. Удовлетворенность трудом и гордость за результаты команды.

И еще одним, весьма значимым аспектом «мягкой» модели управления является мотивация персонала. На отечественных предприятиях системы мотивации персонала включают следующие составляющие:

1. Постоянное развитие и обучение персонала; личный положительный пример руководителя; позитивное отношение к сотрудникам с опорой на их лучшие качества; постепенное увеличение уровня сложности задач; соблюдение оптимального баланса между требовательностью к высокому качеству работы и поддержанием хорошего эмоционального состояния сотрудника; подбор для каждого сотрудника интересной работы, позволяющей максимально раскрывать его таланты и способности;

2. Работа в престижном холдинге; бесплатное обучение без отрыва от производства, которое позволяет получить навыки на уровне международных стандартов гостеприимства; возможность карьерного роста; ротация кадров для их сохранения и усиления интереса к работе; благодарность отличившимся сотрудникам; вручение наград на корпоративах; организация

походов в кино, театры, на концерты, в спортивные и развлекательные центры («Ресторанный Дом Андрея Деллоса») [29];

3. Методика типологической концепции трудовой мотивации способна помочь совершенствованию системы стимулирования персонала предприятий сферы ресторанного бизнеса в формировании наилучших форм (материальная, моральная, организационная, участие в совладении и управлении) стимулирования работников с абсолютно разной мотивацией (инструментальная, профессиональная, патриотическая и хозяйская мотивации).

Подведя итог, на отечественных предприятиях общественного питания основные проблемы в управлении человеческими ресурсами заключаются:

1. В текучести, низких статусе и заработной плате сотрудников, относящихся к основному производственному персоналу;

2. В особых условиях труда (ненормированность, ночное время, высокий уровень стрессовых факторов); недостаточной проработке должностных обязанностей (в том числе, с учетом их совмещения) и системы мотивации.

В качестве трех основных составляющих комплексного подхода «мягкой» и «жесткой» модели к управлению персоналом можно назвать: регулярное обучение; командообразование и формирование системы мотивации персонала.

Из всего выше перечисленного можно сделать вывод, что в организациях общественного питания роль работника очень высока, поскольку он представляет собой совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает компания, представляет собой важнейшую составляющую конечного продукта, одного из главных конкурентных преимуществ предприятия, поэтому качество обслуживания в данных компаниях в значительной мере зависит от мастерства и сознательности сотрудников. В России можно обучиться «жесткому» и «мягкому» УЧР, а также практике передового менеджмента в школе «Sokirianskiy&LazersonSchool», сокращенно «SLS».

«Мягкий» подход в управлении человеческими ресурсами компании общественного питания заключается в мотивировании своих сотрудников на предоставление клиентам обслуживания, которое будет качественным и в полной мере удовлетворять их запросы. Для этого необходимы соответствующие координации действий персонала, формирование корпоративной культуры, повышающей лояльность потребителей к компании общественного питания. Огромное значение оказывает мотивация сотрудников, её суть заключается в стимулировании индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности [10]. В повседневной практике руководитель предприятия питания обязан учитывать обстановку, интерес к работе у команды, задачи и стиль управления, самостоятельность, ожидания самого работника, а также мобилизация его знаний и профессионального опыта для выполнения работы. УЧР в организациях общественного питания предполагает сильную и гибкую корпоративную культуру, дающую стимулы и атмосферу взаимной ответственности как работника, так работодателя. Также это готовность всех работающих в организации к ее усовершенствованию за счет инициативы, активной работы на всех функциональных уровнях деятельности, применение технических и организационных новшеств, выявление недостатков и слабых сторон.

«Жесткий» подход в управлении человеческими ресурсами компании общественного питания заключается в активном обучении сотрудников практически всех категорий, при этом особое внимание уделяется новым сотрудникам, для адаптации и обучения, поэтому во многих отечественных компаниях созданы собственные учебные центры. Например, в сети ресторанов «Макдональдс», «Папа Джонс», «KFC», «РосинтерРесторанс», RPcom все новые сотрудники посещают учебные занятия. Такие предприятия общественного питания, как «Балтийские рестораны», Холдинг «Адамант», компании RPcom, «Макдональдс», «Ресторанный Дом Андрея Деллоса», «РосинтерРесторанс» и другие вкладывают в развитие и обучение

собственного персонала от полутора до трех процентов дохода. «Жесткая» концепция говорит о том, что компания инвестирует в своих сотрудников для получения бедующего дохода с них. Суть данного метода заключается в том, что наиболее перспективным и талантливым сотрудникам предлагается специальное обучение, дающее возможность в короткие сроки взлететь по карьерной лестнице, получив управленческую должность. Создана программа, позволяющая успешным молодым специалистам, которые имеют высшее образование, быстро достичь должности линейных руководителей. Данный метод позволяет увеличить лояльность и мотивацию персонала, его заинтересованность в работе. Во многих отечественных компаниях созданы собственные учебные центры.

Выводы по первой главе

Управление человеческими ресурсами (УЧР) можно определить, как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом организации: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач организации.

УЧР обладает особенностями:

1. Большая часть ответственности за обеспечение конкурентно способной стратегии и политики в отношении ЧР лежит на руководителях среднего звена;

2. Работники должны вырабатывать правила, которые направляют развитие деятельности персонала и применяются таким образом, чтобы усилить конкурентоспособность организации.

Функции: УЧР должно помогать организации уравновешивать интересы и адаптироваться к потребностям групп, заинтересованных в ее деятельности (собственников, государственных органов или попечителей, руководителей, работников, заказчиков, поставщиков и широкой общественности). А также

они должны обеспечить равные возможности всем работникам, применяя этический подход к управлению с заботой о людях, справедливо и прозрачно.

Цели УЧР:

1. Увеличить влияние своей организации на рынке с помощью сотрудников. Ключевым фактором успеха несомненно является подбор ресурсов и их развитие;

2. Управление разнообразной рабочей силой, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия между потребностями работников, их стилем работы и стремлениями. УЧР должно обеспечить равные возможности всем работникам, применяя этический подход к управлению с заботой о людях, справедливо и прозрачно;

3. Развитие организационной способности достигать успеха за счёт использования людей.

Задачами управления человеческими ресурсами являются:

1. Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы;

2. Анализ рынка труда и управление занятостью;

3. Отбор и адаптация персонала;

4. Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста;

5. Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы;

6. Организация трудовых процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимального соотношения между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп;

7. Разработка систем мотивации эффективной деятельности;

8. Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда;

9. Организация изобретательской и рационализаторской деятельности;

10.Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работополучателей;

11. Решение этических проблем труда;

12. Управление конфликтами;

13. Профилактика девиантного поведения.

Цикл УЧР:

1. Развитие высококвалифицированных работников;

2. Аттестация — управление показателями деятельности;

3. Отбор — соответствие имеющихся в наличии человеческих ресурсов рабочим местам;

4. Вознаграждение — система вознаграждений применяется для стимулирования организационных показателей работы.

Стратегическое УЧР должно обеспечивать объединяющую структуру, которая является одновременно полной, интегрирующей и основанной на изменяющихся обстоятельствах – это цель стратегического управления.

На отечественных предприятиях общественного питания основные проблемы в управлении человеческими ресурсами заключаются:

1. В текучести, низких статусе и заработной плате сотрудников, относящихся к основному производственному персоналу;

2. В особых условиях труда (ненормированность, ночное время, высокий уровень стрессовых факторов); недостаточной проработке должностных обязанностей (в том числе, с учетом их совмещения) и системы мотивации.

2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИТАНИЯ

2.1 Стратегии управления человеческими ресурсами на предприятиях питания

Управление человеческими ресурсами общественного питания имеет свои особенности, но в целом совпадает с основными направлениями и стратегиями управления персоналом многих предприятий и организаций других сфер общества. Перед каждым руководителем стоит ряд важных задач, главной из которых является грамотное управление человеческими ресурсами и потенциалом для получения максимального результата [12]. Мы уже выяснили, что существует «мягкий» и «жесткий» подход в управлении человеческими ресурсами. Исследуем опыт предприятий питания, чтобы выявить инструменты «мягкого» и «жесткого» УЧР на предприятиях питания.

В статье Вислогузова М. С., студентки ЧОУ ВО «Санкт-Петербургский институт экономики и управления», «Совершенствована обучения персонала в сети ресторанов «Братья гриль» ООО ИД Глянец» приведен пример «жесткого» метода управления человеческими ресурсами – рассмотрение человека как капитал, с которого можно получить желаемый доход при необходимых инвестициях в его развитие [30].

Обучение персонала – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п. Обучение в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, проводится с учетом потребностей и возможностей личности; проводится в очной, очно-заочной или заочной форме [27]. Стоит отметить, порой знания, приобретенные сотрудником в каком-либо учебном заведении, не позволяют

ему качественно выполнять работу в организации в связи с отсутствием соответствующих компетенций и опыта.

Так в содержание процесса входят следующие характеристики:

1. Принципы обучения, которые характеризуются положениями, определяющими систему требований к содержанию, организации и методике обучения;

2. Методы обучения, которые характеризуются способами совместной работы, организации познавательной деятельности, что позволяет более качественно усваивать конкретное содержание образования;

3. Формы обучения, которые должны быть организованными и насыщенными, а также методически оснащенными современными системами познавательного и воспитательного взаимодействия;

4. Средства обучения, то есть те процессы, которые служат источником учебной информации и инструментами для усвоения содержания учебного материала.

Основными формами обучения являются:

1. Общеобразовательные курсы, которые проводят для специалистов компании преподаватели вузов;

2. Тематические семинары, которые проводят консультанты с привлечением специалистов с опытом данной работы;

3. Стажировки специалистов в компаниях, которые реализуют определенные виды деятельности, с участием консультантов;

4. «Штабные игры» – целевое обучение, которое проводится консультантами с участием специалистов.

Профессиональная переподготовка включает в себя только профильные дисциплины и позволяет получить второе образование, освоив новую специальность. При этом можно выбрать любую форму обучения:

1. С отрывом от работы (очное);

2. Без отрыва от работы (вечернее или дистанционное);

3. С частичным отрывом от работы (заочное);

4. По индивидуальным формам обучения.

Повышение квалификации – это процесс обучения после получения работниками основного образования, направленный на последовательное поддержание, совершенствование их профессиональных знаний и приобретение новых навыков [11]. Чтобы правильно организовать процессы переподготовки и повышения квалификации сотрудников, нужно знать требования к персоналу на предприятии, собрать информацию о наличии у сотрудников определенной квалификации, а затем планировать бюджет и готовить мероприятия. Весь этот процесс осуществляется планово и поэтапно с учетом требований к личности персонал или специалиста [27].

В статье «Совершенствована обучения персонала в сети ресторанов Братья гриль ООО ИД Глянец» – М. С. Вислогузовапишет о том, что в сети ресторанов «Братья гриль» есть как внутреннее обучение, так и внешнее. Внутреннее обучение проводится на базе самого ресторана, а внешнее обучение по переподготовке организуется с выездом в другой похожий ресторан, с более опытным персоналом, который проводит обучение и различные мастер-классы [30].

Внутрифирменное обучение представляет собой конкретным взаимодействием на работе, в следствии этого более эффективно такое обучение, так как организовано специально для ее сотрудников. Временами для обучения приглашаются специалисты со стороны, имеющие практический опыт и навыки.

В ресторане «Братья-Гриль» основной формой подготовки и переподготовки является наставничество, которое представляет собой активное взаимодействие опытного сотрудника с менее опытным – обучаемым сотрудником. При этом обучаемому даются дополнительные права и ответственность, а процесс обучение осуществляется параллельно с процессом расширения обязанностей обучаемого сотрудника. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника. Наставник умело передает знания и навыки, развивая потенциал личности наставляемого.

Такая форма обучения позволяет организовать процесс обучения без отрыва от работы и получать хорошие практические навыки работы. Данный метод является действенным, но тем не менее, обучение проходит не всегда. Так как новичок работает в смене, то недостаточно времени, чтобы объяснить весь процесс работы до начала открытия ресторана. Все это может приводить к неразберихе в моменты усиленного потока гостей, что в свою очередь является главной причиной отказа стажера от работы.

Внешнее обучение также используется в деятельности ресторана, но оно включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится в других схожих ресторанах, требует больших материальных затрат, освобождении сотрудника от работы на время. Основными видами обучения в других ресторанах организации являются:

1. Лекции (презентация);
2. Семинары, конференции;
3. Мастер- классы;
4. Курсы.

Автор статьи обращает наше внимание на то, что еще одним видом обучения сотрудников в ресторане «Братья-Гриль» является самообучение. Это индивидуальная, самостоятельная форма обучения в том числе с использованием средств мультимедиа. Превосходство данного метода обучения в том, что ученик может сам определять темп, число повторений, продолжительность занятия, т.е. самостоятельно контролировать значимые параметры процесса обучения. Но на нынешнее время этот вид обучения недостаточно распространен. Возможно все связанно с тем, что именно требует постоянного контроля, наивысшей самоорганизации, а для многих работников – это достаточно сложная задача.

Обучение по повышению квалификации в ресторане «Братья - Гриль» проводится при следующих обстоятельствах[30]:

1. Вводится новое блюдо (добавление нового пункта в меню);

2. Изменяется технология приготовления различных продуктов и напитков;

3. Вводится новая должность или расширяется список должностных обязанностей;

4. Вводится в эксплуатацию новое оборудование или расширяется список функций старого оборудования;

5. Изменяется стиль корпоративного общения с гостями заведения.

Бывают случаи, когда недостаточная квалификация наблюдается и у опытного персонала, например, когда вводятся нововведения, добавляется новый пункт в меню или вносятся коррективы в процесс обслуживания гостей. Бывают случаи, когда сотрудники узнают о новшествах через слухи. Также в ресторане отсутствует отдел управления кадрами и должности менеджера по персоналу, который отвечал бы за подготовку кадров. С целью повышения профессионального уровня сотрудников ресторана «Братья – Гриль» проводится работа по повышению квалификации, подготовке и переподготовке.

В заключении своей статьи автор обращает внимание читателя на то, что концепция обучения рабочая и многогранна, однако сама система несовершенна, поскольку сотрудникам нахватает заинтересованности, именно поэтому, дабы заинтересовать сотрудников в обучении, необходимо усовершенствовать систему мотивации в сети ресторанов «Братья гриль».

В качестве примера «мягкого» метода управления человеческими ресурсами приведем статью, Ивановой Т.В. студент-магистрант МАДИ, «Состояние нематериального стимулирования сотрудников ресторана «IL Патио» г. Тверь» [32].

К удивлению, многих, высокая заработная плата не всегда влияет на удержание ценных сотрудников и повышение их самоотдачи к работе. Стоит принять тот факт, что каждый сотрудник представляет собой личность, которая желает максимально раскрыть свой потенциал и при этом удовлетворить потребность в саморазвитии, что, в известной степени, и,

является мощным мотиватором и влияет на желание и стремление работать более продуктивно ради воплощения в жизнь поставленных руководителем задач [22]. Связи с этим системе нематериального стимулирования должно быть уделено первоосновное значение, а именно тем методам, которые не касаются непосредственно оплаты труда и используются для вознаграждения сотрудников за проделанную работу, способствуя предупреждению демотивации, синдрому эмоционального выгорания и т. п.

Американский психолог Абрахам Маслоу создал категории, состоящие из человеческих потребностей, а после распределил их по мере возрастания:

1. Физиологические;
2. Безопасность;
3. Любовь/Принадлежность к чему-либо;
4. Уважение;
5. Познание;
6. Эстетические;
7. Самоактуализация (самая последняя ступень пирамиды, высшая, - потребности в саморазвитии).

Данная последовательность критерий признана всеми как наиболее устойчивой, но не стоит забывать, что у разных людей взаимное расположение потребностей может колебаться. Таким образом, можно сделать вывод, что кроме базовых потребностей, у нас есть и другие: в признании, в общении, в комфорте, в самореализации. Их удовлетворяют нематериальные стимулы [21].

Совершенно точно у каждого сотрудника есть собственная система ценностей, которая определяет уникальный набор и соотношение мотивирующих факторов [25]. В связи с данным фактом система мотивации в организации должна предоставлять работникам максимально гибкий и обширный выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый работник может выбирать себе именно то, что будет обладать для него наивысшей ценностью.

Оценка служащих считается необходимой частью работы любого менеджера по подбору персонала, например, как лояльность, вовлеченность персонала напрямую связана с эффективностью работы компании и ее прибылью. Действенным способом проведения маркетингового исследования в нашем случае считается опрос, по итогу которого руководству исследуемой организации предложен ряд управленческих решений для увеличения эффективности организации нематериального стимулирования работников [16].

Автор статьи обращает внимание читателя на то, что «валидность результатов исследования обеспечила высокая репрезентативность выборки, позволившая с большей степенью точности оценить уровень мотивации персонала семейного ресторана «IL Патио», находящегося по адресу г. Тверь, просп. Калинина, д. 15, и корректный инструментарий». Был проведен опросе, суть которого заключается в степени удовлетворенности персонала системой нематериального стимулирования, выраженной в наличии возможностей карьерного роста, отношениями в коллективе, возможностью самореализации, графиком работы, социально-бытовыми условиями труда, оценена сотрудниками по пятибалльной шкале, в котором приняло участие 95% личного состава данной организации [32].

Результаты исследования, проведенные автором статьи показали, что наиболее важным фактором нематериального стимулирования для 30% персонала ресторана «II. Патио» является гибкий график, который составляется еженедельно, учитывая пожелания сотрудников. Так как основная часть персонала – это студенты первых курсов высших и средних учебных заведений, а также те, кому необходима подработка в свободное от основной работы время, то возможность выходить на работу несколько раз в неделю в выходные и в вечернее время является главным мотивирующим критерием.

На втором месте идет отношение с коллективом, которое очень важно для 28% персонала, поскольку дружная и сплоченная команда позволяет

работать более плодотворно и эффективно. Именно для этого руководство ресторана «IL Патио» и сотрудники устраивают встречи в неформальной обстановке: ходят в кино, посещают различного рода мероприятия и устраивают корпоративы, что в свою очередь, способствует улучшению социально-психологического климата, безусловно, оказывающего влияние на настроение сотрудников, их взаимодействие и взаимопонимание, удовлетворённость от выполненной работы.

На третьем месте идут социально бытовые условия 16% значимости. Этому есть свое объяснение, ведь высокий уровень этих условий оказывает влияние не только на предприятие в целом, на и на каждого сотрудника в отдельности. Чем выше их уровень, тем выше становится работоспособность каждого сотрудника, укрепляется дисциплина, а, следовательно, достигаются более высокие результаты функционирования организации. К необходимым социально-бытовым условиям сотрудники «IL Патио» поддержку комфортного микроклимата в рабочих помещениях, наличие и состояние бытовых помещений для сотрудников (раздевалки, комнаты отдыха), организацию бесплатного питания и т. д.

Четвёртое место занимает возможность карьерного роста – 14%. Автор статьи утверждает, что это обусловлено тем фактом, что, как уже говорилось ранее, большая часть работников являются студентами колледжей и высших учебных заведений, а, следовательно, работа в ресторане является для них временной или возможностью дополнительного заработка.

Пятое место занимает самореализация – 12%. Процесс самореализации предполагает осознание собственных задатков, потенциала, таланта и воплощение их в каком-либо виде деятельности. Работа же в ресторане имеет определенные правила и четко регламентированные обязанности, которым должны следовать, выполнять сотрудники и которые не всегда дают возможность воплощения индивидуального потенциала [32].

В заключении своей статьи автор обращает внимание читателя на то, что результаты проведенного исследования подчеркивают, что нематериальная

мотивация играет значимую роль в системе мотивации персонала ресторана «IL. Патио». В связи с этим, работодатель обязан выбрать подходящие ему способы мотивации и стимулирования от возможностей организации и потребностей персонала.

Изучив опыт в концепции управления человеческими ресурсами, представленный в статье, посвящённой сети ресторанов «Братья гриль» и ресторан «IL. Патио» г. Тверь, можно сделать выводы, что по отдельности «мягкая» и «жесткая» концепция несовершенны. Так при довольно хорошей доктрине обучения, развития, адаптации, стажировки и повышения квалификации сети ресторанов «Братья гриль» сотрудникам нахватает заинтересованности, а это связанно с не особо рабочей системе мотивации и стимулирования и потери кадров. Тоже самое касается и ресторан «IL. Патио» г. Тверь. При хорошей осведомленности в вопросах мотивации и стимулирования почти совсем отсутствует система образования и развития.

Пример «жесткого» управления УЧР был представлен в статье Вислогузова М. С. «Совершенствована обучения персонала в сети ресторанов «Братья гриль» ООО ИД Глянец». В сети ресторанов «Братья гриль» есть как внутреннее обучение, так и внешнее. Внутреннее обучение проводится на базе самого ресторана, а внешнее обучение по переподготовке организуется с выездом в другой похожий ресторан, с более опытным персоналом, который проводит обучение и различные мастер-классы. В ресторане также есть система наставничества, которая представляет собой основной формой подготовки и переподготовки, активное взаимодействие и обмен знаниями опытного сотрудника с менее опытным – обучаемым сотрудником.

Пример «мягкого» управления УЧР представлен в статье Ивановой Т. В. «Состояние нематериального стимулирования сотрудников ресторана «IL Патио» г. Тверь». Оценка мотивации сотрудников является важной частью работы каждого менеджера по подбору персонала, так как лояльность, вовлеченность персонала напрямую связана с эффективностью работы компании и ее прибылью. Действенным способом проведения маркетингового

исследования являлся опрос, по итогу которого руководство создает стратегию для увеличения эффективности организации нематериального стимулирования сотрудников. Система мотивации в организации предоставляет работникам максимально гибкий и обширный выбор мотивирующих средств, от материальных до не материальных, в рамках которых каждый работник может выбирать себе именно то, что будет обладать для него наивысшей ценностью. Нематериальная мотивация играет значимую роль в системе стимулирования персонала ресторана «IL. Патио г. Тверь». Был проведен опрос 95% сотрудников, результаты которого показали, что для 30% персонала приоритетом и мотивацией является гибкий график, 28% – хорошие отношения с коллективом, 16% – социально бытовые условия, 14% – возможность карьерного роста, 12% – самореализация. В связи с этим, работодатель должен выбрать подходящие ему способы мотивации и стимулирования от возможностей организации и потребностей персонала.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что наиболее эффективный подход в УЧР является «смешанный», который представляет собой грамотное сочетание «жесткого» и «мягкого» методов:

1. Акцент на количественных, отдающихся расчету и связанных со стратегией бизнеса аспектах управления человеческими ресурсами, повышение доходов над расходами;

2. Ответственный подход к поиску, привлечению и подбору кадров. Принимать на должности компетентных, образованных и грамотных сотрудников;

3. Инвестирование, создание и введение программ по формированию, обучению и развитию работников;

4. Дисциплинированная организация работы сотрудников, все должны разделять организационные цели;

5. Грамотный подход к адаптации сотрудников на новом рабочем месте. Создание таких условий труда, которые позволили бы снизить степень

отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников, поддержана сплоченности и командного духа;

6. Забота менеджмента организации о душевном комфорте и физическом здоровье работников;

7. Материальные и не материальные формы мотивации сотрудников;

8. Создание условий, при которых сотрудник будет заинтересован в своем развитии и в сотрудничестве.

2.2 Анализ управления человеческими ресурсами в ООО «Кухня Фэмили Менеджмент»

На сегодняшний день признано, что решающим фактором выживания и успеха организации, является управление человеческими ресурсами. Данное умозаключение подтверждают результаты изучения деятельности специалистов, работающих в сфере человеческих ресурсов. Так 70% менеджеров считают функцию УЧР важнейшей для успеха организации, а более 90% склонны считать, что управление человеческими ресурсами станет определяющим в жизни организации [19].

В настоящее время, оценка роли человека в деятельности организации, кардинально поменялось. На данный момент УЧР представляет собой важный фактор, который обеспечивает конкурентоспособность организации. «Инвестированию в развитие ЧР придается даже большее значение, чем инвестированию в развитие самого производства». Все больше и больше успех любой организации во все большей степени зависит от ее сотрудников. На данный момент человеческий фактор, который как научная и учебная дисциплина появилась в 70-е гг. XX в, не до конца изучен, а технологические возможности уже исчерпывают себя. «Сегодня недостаточно разбираться в технических, экономических и финансовых аспектах деятельности организации, необходимо понять и научиться управлять механизмом,

определяющим поведение сотрудников». Необходимо разбираться в психологии личности, организационной и индустриальной психологии, знать о теоретических представлениях специалистов по организационному поведению [19]. Организация для достижения стоящих перед ней целей использует имеющиеся в её распоряжении человеческие ресурсы.

«Реализация стратегических задач и краткосрочных планов предполагает выполнение персоналом определенных действий, часто называемых производственными функциями». Управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей; т.е. насколько успешно достигаются эти цели. [19].

Эффективное управление людьми невозможно осуществлять без активного и постоянного участия высшего руководства организации в определении задач управления человеческими ресурсами, моделировании производственного поведения, создании и внедрении систем управления, оценке их эффективности. В связи с тем, что люди представляют собой наиболее важный организационный ресурс, руководитель должен уделять основную часть своего времени именно управлению персоналом. [16].

Управление человеческими ресурсами рассматривается как процесс, состоящий из ряда определенных последовательный шагов – функций управления. Все функции управления взаимосвязаны; каждая состоит из взаимодействующих друг с другом систем и подсистем. Организационная структура ресторанного группы ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» (см. Приложение А и Б).

Чтобы понять саму суть управления человеческими ресурсами в ресторане «Кухня Фэмили» необходимо провести SWOT-анализ. Он представляет собой очень важной составляющей исследований, а конкретнее обязательным предварительным этапом при анализе и составления любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Сведеньям, полученные в

процесс и по окончанию ситуационного анализа, служат базисными элементами в процессе разработке стратегических целей и задач организации.

SWOT-методика очень эффективна и универсальна, она позволяет грамотно оценить силы и возможности компании, определиться на какие моменты нужно будет акцентировать внимание. Аббревиатура SWOT означает – Strengths (сильные стороны), Weakness (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы).

Иначе говоря, SWOT анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «Сильные стороны» и «Слабые стороны» относятся к состоянию компании, а «Возможности» и «Угрозы» к внешнему окружению организации [19].

Изучив результаты ситуационного анализа можно прийти к выводам:

1. Обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, которые помогут ей реализовать имеющиеся возможности и противостоять нынешним или надвигающимся угрозам;

2. Какие именно внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.

Матрица образует четыре поля: СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности) и СЛУ (слабость и угрозы). Необходимо рассмотреть все эти комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при определении маркетинговых возможностей предприятия. Применяя матрицу SWOT-анализа, следует иметь ввиду, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность: нереализованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент, а предотвращенная угроза может создать для предприятия дополнительную сильную сторону, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Сильные стороны и возможности (S-O) – это стратегии роста, а также мероприятия или программы, которые используют сильные стороны товара для охвата каждой из возможностей. Для определения необходимо

проанализировать сильные стороны и возможности. Просматривая каждую из возможностей, задавать вопрос: «Как при использовании данной возможности максимально использовать существующие сильные стороны товара?».

Слабые стороны и возможности (W-O) – это стратегии защиты, мероприятия или программы, цель которых заключается в улучшении, изменение или преодоление «слабых сторон» для использования найденных возможностей. Для этого необходимо проанализировать слабые стороны и возможности в составленной таблице SWOT анализа. Просматривая каждую из возможностей нужно задавать вопрос: «Какие из слабых сторон необходимо преодолеть для охвата и для максимального использования этой возможности?», «Что необходимо сделать для преодоления слабых сторон?».

Сильные стороны и угрозы (S-T) – это стратегии защиты, помогающие правильно использовать сильные стороны компании для того, чтобы предотвратить возможные угрозы. Для этого необходимо проанализировать сильные стороны и угрозы. Просматривая каждую из угроз нужно задавать вопрос: «Какая сильная сторона товара может защитить или минимизировать риски от данной угрозы?».

Слабые стороны и угрозы (W-T) – это стратегии защиты, которые представляют собой мероприятия, цель которых заключается на улучшение и преодоление слабых сторон товара для предотвращения или минимизации рисков угроз. Для определения таких действий необходимо проанализировать слабые стороны и угрозы. Просматривая каждую из угроз, нужно задавать вопрос: «Какая из слабых сторон повышает риск данной угрозы?», «Как необходимо укрепить «слабую сторону», чтобы риск возникновения угрозы стал минимальным?».

Из личных наблюдений во время работы на практике в ресторане «Кухня Фэмили» проведен SWOT-анализ по вопросам УЧР.

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа УЧР на предприятии питания ООО «Кухня Фэмили Менеджмент»

Strenght (сильные стороны):	Opportunities (возможности):
1.Наличие системы наставничества, обучения персонала и повышение квалификации поваров; 2. Личный чай и премии («наставничество», «приведи друга» и «лояльность к предприятию»); 3. Проведение мероприятий по сближению и сплочению сотрудников; 4. Гуманистическое отношение начальства к своим сотрудникам: открытое общение, выслушивание и прислушивание к пожеланиям, поддержка при сложной жизненной ситуации (потеря близкого, займ денег для выплаты ипотеки); 5. Ответственный подход начальства в провидении собеседовании и выборе сотрудников; 6. Средняя зарплата по городу; 7. Служебный рост.	1.Сотрудничество с вузами и образовательными учреждениями г. Ставрополя, ведущие подготовку по профильным специальностям; 2.Составление программы карьерного развития для удержания высокоэффективных сотрудников; 3.Вести политику по реализации идеи и проектов талантливых сотрудников; 4.Расширение системы обучения сотрудников высшего звена.
Weaknesses (слабые стороны):	Threats (угрозы):
1. Текучесть кадров (официант, кассиры, технический персонал); 2. Официанты – это как правило молодые люди или студенты, которые воспринимают данную должность как способ заработка, но не для построения карьеры; 3. Стрессовый характер работы; 4. Официанты в своем большинстве не имеют высшее образование, а лишь средне специальное.	1. Потеря сотрудников, в обучение которых были вложены средства; 2. Нестабильная политическая и экономическая ситуация в РФ и в мире; 3. Ужесточение конкуренции на рынке ресторанного бизнеса.

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз необходимо установить взаимосвязь между ними. Это позволит определить маркетинговые возможности предприятия.

Таблица 3 – Решение матрицы SWOT-анализа ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» (Strenght – Opportunities – Threats)

	Opportunities (возможности): 1.Сотрудничество с учреждениями г. Ставрополя, ведущими подготовку по профильным специальностям, организация студенческих практик; 2.Составление программы карьерного развития для удержания. высокоэффективных сотрудников; 3.Политика по реализации и поддержке инновационных идей и проектов сотрудников; 4.Расширение системы обучения сотрудников высшего звена.	Threats (угрозы): 1. Потеря сотрудников, в обучение которых были вложены средства; 2. Нестабильная политическая и экономическая ситуация в РФ и в мире; 3. Ужесточение конкуренции на рынке ресторанного бизнеса; 4. Текучесть кадров.
Strenght (сильные стороны): 1.Система наставничества, обучения и повышения квалификации персонала; 2. Личный чай и премии («наставничество», «приведи друга», «лояльность к предприятию»); 3. Мероприятия по сближению и сплочению коллектива; 4. Гуманное отношение руководства ресторана к сотрудникам: открытое общение, выслушивание пожеланий, поддержка в сложной жизненной ситуации; 5. Ответственный подход руководства к провидению собеседования при отборе сотрудников; 6. Средняя зарплата по городу; 7. Служебный рост.	1. Заключение договоров о сотрудничестве ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» с вузами и образовательными учреждениями г. Ставрополя, ведущими подготовку по профильным специальностям, позволит повысить эффективность системы наставничества, обучения персонала и повышение квалификации поваров; 2. Составление программы карьерного развития позволит повысить процент сотрудников, продвигающихся по карьерной лестнице; 3. Ответственный подход руководства в провидении собеседовании и отборе новых сотрудников позволит создать команду из талантливых и одаренных людей работников, которые привнесут новые идеи по развитию и продвижению ресторана.	1.Крепкий и дружный коллектив, созданный благодаря политике ресторана – проведение мероприятий по сближению и сплочению сотрудников, смогут удержат работников от ухода в другую организацию и препятствовать текучести кадров; 2. Гуманное отношение начальства к своим работникам, дает сотрудникам уверенность в том, что в случае кризиса они получат моральную и материальную поддержку руководства организации; 3. Средняя заработная плата по городу, «личный чай», а также премии («наставничество», «приведи друга», «лояльность к предприятию»), позволят ресторану сократить, или избежать текучести кадров в условиях нестабильной политической и экономической ситуация и ужесточения конкуренции на рынке ресторанного бизнеса.

Таблица 4 – Решение матрицы SWOT-анализа ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» (Weaknesses – Opportunities – Threats)

	Opportunities (возможности):	Threats (угрозы):
	1.Сотрудничество с учреждениями г. Ставрополя, ведущими подготовку по профильным специальностям, организация студенческих практик; 2.Составление программы карьерного развития для удержания. высокоэффективных сотрудников; 3.Политика по реализации и поддержке инновационных идей и проектов сотрудников; 4.Расширение системы обучения сотрудников высшего звена.	1. Потеря сотрудников, в обучение которых были вложены средства. 2. Нестабильная политическая и экономическая ситуация в РФ и в мире. 3. Ужесточение конкуренции на рынке ресторанного бизнеса. 4. Текучесть кадров.
Weaknesses (слабые стороны): 1. Текучесть кадров (официант, кассиры, технический персонал); 2. Официанты – это как правило молодые люди или студенты, которые воспринимают данную должность как способ заработка, но не для построения карьеры; 3. Стрессовый характер работы; 4. Официанты в своем большинстве не имеют высшее образование, а лишь средне специальное.	1. Разработка и внедрение программ карьерного развития работников ресторана могут способствовать сокращению текучести кадров; 2. Поддержка руководством ресторана инновационных идей и проектов, инициируемых работниками, как основания для их карьерного роста; 3.Развитие у сотрудников стрессоустойчивости и умения справляться с конфликтными ситуациями; 4.Организация студенческих практик с целью привлечения будущих сотрудников с высшим образованием.	1. Сокращение текучести кадров будет способствовать закреплению на производстве сотрудников, в обучение которых были вложены средства; 2.Если мы заинтересуем и замотивируем работников в построении карьеры в ресторане, а также научим их справляться со стрессовыми ситуациями, то сможем выстоять вовремя нестабильной политической и экономической ситуации в РФ и в мире; 3. Преодолению проблем работников, вызываемых нестабильной политической и экономической ситуациями, могут способствовать мотивация к построению карьеры в ресторане и способность справляться со стрессовыми ситуациями; 4. Конкурентная устойчивость ресторана может обеспечиваться высокой квалификацией работников.

SWOT-анализ является обязательным предварительным этапом при анализе и составления любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Сведеньям, полученные в процесс и по окончанию ситуационного анализа, служат базисными элементами в процессе разработке стратегических целей и задач организации [13]. SWOT означает: «Сильные стороны (Strengths)» и «Слабые стороны (Weakness)», которые относятся к состоянию компании, «Возможности (Opportunities)» и «Угрозы (Threats)», которые относятся к внешнему окружению организации.

Матрица образует четыре поля: СИВ (сила и возможности), СИУ (сила и угрозы), СЛВ (слабость и возможности) и СЛУ (слабость и угрозы). Необходимо рассмотреть все эти комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при определении маркетинговых возможностей предприятия. Используя матрицу SWOT-анализа, следует учитывать, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность: нереализованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент, а предотвращенная угроза может создать для предприятия дополнительную сильную сторону, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Из личных наблюдений во время работы на практике в ресторане «Кухня Фэмили» мы провели SWOT-анализ по вопросам управления человеческими ресурсами, вывела сильные и слабые стороны ресторана, а также его возможности и угрозы. определила конкурентные преимущества и потенциал организации, необходимые для достижения поставленных целей и повышения конкурентоспособности.

Возможные стратегические инструменты использования сильных сторон ресторана для повышения эффективности УЧР:

1. Заключение договоров о сотрудничестве ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» с вузами и образовательными учреждениями г. Ставрополя, ведущими подготовку по профильным специальностям, позволит повысить эффективность системы наставничества, обучения персонала и повышение квалификации поваров;

2. Составление программы карьерного развития позволит повысить процент сотрудников, продвигающихся по карьерной лестнице;

3. Ответственный подход руководства в провидении собеседовании и отборе новых сотрудников позволит создать команду из талантливых и одаренных людей работников, которые привнесут новые идеи по развитию и продвижению ресторана.

Стратегические инструменты преодоления вероятных угроз развитию/функционированию ресторана использования силы в УЧР:

1.Крепкий и дружный коллектив, созданный благодаря политике ресторана – проведение мероприятий по сближению и сплочению сотрудников, смогут удержат работников от ухода в другую организацию и препятствовать текучести кадров;

2. Гуманное отношение начальства к своим работникам, дает сотрудникам уверенность в том, что в случае кризиса они получат моральную и материальную поддержку руководства организации;

3. Средняя заработная плата по городу, «личный чай», а также премии («наставничество», «приведи друга», «лояльность к предприятию»), позволят ресторану сократить, или избежать текучести кадров в условиях нестабильной политической и экономической ситуация и ужесточения конкуренции на рынке ресторанного бизнеса.

Стратегические инструменты преодоления слабостей УЧР за счет реализации нереализованных возможностей ресторана:

1. Разработка и внедрение программ карьерного развития работников ресторана могут способствовать сокращению текучести кадров;

2. Поддержка руководством ресторана инновационных идей и проектов, инициируемых работниками, как основания для их карьерного роста;

3.Развитие у сотрудников стрессоустойчивости и умения справляться с конфликтными ситуациями;

4.Организация студенческих практик с целью привлечения будущих сотрудников с высшим образованием.

Стратегические инструменты избавления от слабости УЧР для преодоления возможных угроз эффективному функционированию ресторана:

1. Сокращение текучести кадров будет способствовать закреплению на производстве сотрудников, в обучение которых были вложены средства;

2.Если мы заинтересуем и замотивируем работников в построении карьеры в ресторане, а также научим их справляться со стрессовыми ситуациями, то сможем выстоять вовремя нестабильной политической и экономической ситуации в РФ и в мире;

3. Преодолению проблем работников, вызываемых нестабильной политической и экономической ситуациями, могут способствовать мотивация к построению карьеры в ресторане и способность справляться со стрессовыми ситуациями;

4. Конкурентная устойчивость ресторана может обеспечиваться высокой квалификацией работников.

Выводы по второй главе

Суть стратегического управления человеческими ресурсами заключается в разработке стратегий, благодаря которым организация достигает своих поставленных целей. УЧР представляют, как в «жестком», так и в «мягком» варианте.

«Мягкий» подход в управлении человеческими ресурсами компании общественного питания заключается в мотивировании своих сотрудников на предоставление клиентам обслуживания, которое будет качественным и в полной мере удовлетворять их запросы. Огромное значение оказывает мотивация сотрудников, её суть заключается в стимулировании индивидуального профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности.

«Жесткий» подход в управлении человеческими ресурсами компании общественного питания заключается в активном обучении сотрудников

практически всех категорий, при этом особое внимание уделяется новым сотрудникам, для адаптации и обучения, поэтому во многих отечественных компаниях созданы собственные учебные центры. Суть данного метода заключается в том, что наиболее перспективным и талантливым сотрудникам предлагается специальное обучение, дающее возможность в короткие сроки взлететь по карьерной лестнице, получив управленческую должность.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что наиболее эффективный подход в УЧР является «смешанный», который представляет собой грамотное сочетание «жесткого» и «мягкого» методов:

1. Акцент на количественных, отдающихся расчету и связанных со стратегией бизнеса аспектах управления человеческими ресурсами, повышение доходов над расходами;

2. Ответственный подход к поиску, привлечению и подбору кадров. Принимать на должности компетентных, образованных и грамотных сотрудников;

3. Инвестирование, создание и введение программ по формированию, обучению и развитию работников;

4. Дисциплинированная организация работы сотрудников, все должны разделять организационные цели;

5. Грамотный подход к адаптации сотрудников на новом рабочем месте. Создание таких условий труда, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников, поддержана сплоченности и командного духа;

6. Забота менеджмента организации о душевном комфорте и физическом здоровье работников;

7. Материальные и не материальные формы мотивации сотрудников;

8. Создание условий, при которых сотрудник будет заинтересован в своем развитии и в сотрудничестве.

SWOT означает: «Сильные стороны (Strengths)» и «Слабые стороны (Weakness)», которые относятся к состоянию компании, а также

«Возможности (Opportunities)» и «Угрозы (Threats)», которые относятся к внешнему окружению организации.

Из личных наблюдений во время работы на практике в ресторане «Кухня Фэмили» мыпровели SWOT-анализ по вопросам управления человеческими ресурсами, вывела сильные и слабые стороны ресторана, а также его возможности и угрозы. определила конкурентные преимущества и потенциал организации, необходимые для достижения поставленных целей и повышения конкурентоспособности.

Возможные стратегические инструменты использования сильных сторон ресторана для повышения эффективности УЧР:

1. Заключение договоров о сотрудничестве ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» с вузами и образовательными учреждениями г. Ставрополя, ведущими подготовку по профильным специальностям, позволит повысить эффективность системы наставничества, обучения персонала и повышение квалификации поваров;

2. Составление программы карьерного развития позволит повысить процент сотрудников, продвигающихся по карьерной лестнице;

3. Ответственный подход руководства в провидении собеседовании и отборе новых сотрудников позволит создать команду из талантливых и одаренных людей работников, которые привнесут новые идеи по развитию и продвижению ресторана.

Стратегические инструменты преодоления вероятных угроз развитию (функционированию) ресторана использования силы в УЧР:

1. Крепкий и дружный коллектив, созданный благодаря политике ресторана – проведение мероприятий по сближению и сплочению сотрудников, смогут удержат работников от ухода в другую организацию и препятствовать текучести кадров;

2. Гуманное отношение начальства к своим работникам, дает сотрудникам уверенность в том, что в случае кризиса они получат моральную и материальную поддержку руководства организации;

3. Средняя заработная плата по городу, «личный чай», а также премии («наставничество», «приведи друга», «лояльность к предприятию»), позволят ресторану сократить, или избежать текучести кадров в условиях нестабильной политической и экономической ситуация и ужесточения конкуренции на рынке ресторанного бизнеса.

Стратегические инструменты преодоления слабостей УЧР за счет реализации нереализованных возможностей ресторана:

1. Разработка и внедрение программ карьерного развития работников ресторана могут способствовать сокращению текучести кадров;

2. Поддержка руководством ресторана инновационных идей и проектов, инициируемых работниками, как основания для их карьерного роста;

3.Развитие у сотрудников стрессоустойчивости и умения справляться с конфликтными ситуациями;

4.Организация студенческих практик с целью привлечения будущих сотрудников с высшим образованием.

Стратегические инструменты избавления от слабости УЧР для преодоления возможных угроз эффективному функционированию ресторана:

1. Сокращение текучести кадров будет способствовать закреплению на производстве сотрудников, в обучение которых были вложены средства;

2.Если мы заинтересуем и замотивируем работников в построении карьеры в ресторане, а также научим их справляться со стрессовыми ситуациями, то сможем выстоять вовремя нестабильной политической и экономической ситуации в РФ и в мире;

3. Преодолению проблем работников, вызываемых нестабильной политической и экономической ситуациями, могут способствовать мотивация к построению карьеры в ресторане и способность справляться со стрессовыми ситуациями;

4. Конкурентная устойчивость ресторана может обеспечиваться высокой квалификацией работников.

3. РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ООО «КУХНЯ ФЭМИЛИ МЕНЕДЖМЕНТ»

3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Кухня Фэмили Менеджмент»

ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» – это общество с ограниченной ответственностью. Ресторан является одним из 5 заведений ресторанной группы «Кухня Family», находящихся в разных точках города Ставрополя [34]. Обществом с ограниченной ответственностью признается хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей [4]. Данная организационно-правовая форма распространена среди малого и среднего бизнеса.

ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» основано директором Фетисовым Дмитрием Ивановичем в 2017 году. Юридический адрес: 355000, Ставропольский край, город Ставрополь, проспект Юности, дом 22, офис 70. Фактический адрес: город Ставрополь, ул. Дзержинского, 102а. Предприятие официально зарегистрировано в налоговом органе, имеет лицензию на розничную продажу алкогольной продукции, свидетельство о регистрации, устав и другие нормативно-правовые документы. Деятельность предприятия основывается на законодательной базе в сфере общественного питания, соблюдены все нормы и требования, установленные на государственном уровне. За период с 2017 года в отношении ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» проведены 2 внеплановые проверки и не обнаружено ни одного нарушения [33]. Основными документами, регламентирующими деятельность ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» являются [33]:

1. Конституция РФ;

2. Трудовой Кодекс РФ;

3. Устав ООО «Кухня Фэмили Менеджмент»;

4. Должностные инструкции;

5. Правила внутреннего трудового распорядка;

6. Положение по оплате труда и стимулирования сотрудников;

7. Инструкция по защите производственного персонала от возможных последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий (Приложение В).

Основным видом деятельности ресторана, в соответствие с общероссийским классификатором видов экономической деятельности является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания[5] и [6].

Также предприятие осуществляет дополнительные виды деятельности, такие как [33]:

1. Производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки;

2. Деятельность автомобильного грузового транспорта;

3.Деятельность предприятий общественного питания по обслуживанию торжественных мероприятий;

4. Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания;

5. Подача напитков;

6. Аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом;

7. Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;

8. Деятельность рекламных агентств; исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения;

9. Деятельность зрелищно-развлекательная прочая.

Предприятие – самостоятельный хозяйствующий субъект, созданный в соответствии с действующим законодательством, для производства товаров,

выполнения работ и оказания услуг в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

Нормативно-правовые документы, регулирующие деятельность ресторана [7]:

1. Постановление Правительства РФ от 15.08.1997 N 1036 (ред. от 04.10.2012) «Об утверждении Правил оказания услуг общественного питания»;

2. ГОСТ Р 50762-95 Общественное питание. Классификация предприятий;

3. ГОСТ Р 50763-95 Общественное питание. Кулинарная продукция, реализуемая населению;

4. ГОСТ Р 50764-95 Услуги общественного питания. Общие требования;

5. ГОСТ 28-1-95 Общественное питание. Требования к производственному персоналу;

6. ГОСТ Р 50935-96 Общественное питание. Требования к обслуживающему персоналу;

7. Федеральный закон «О качестве и безопасности пищевых продуктов» от 02.01.2000 N 29-ФЗ;

8. СанПиН 2.3.2.1324-03 «Гигиенические требования к срокам годности и условиям хранения пищевых продуктов»;

9. Лицензия на торговлю алкогольной продукцией;

10. Лицензия на торговлю табачными изделиями.

При осуществлении своей деятельности ресторан ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» имеет право [33]:

1. Осуществлять реализацию различных товаров, в том числе, переданных ему Учредителем в порядке, установленном действующим законодательством РФ;

2. Закупать по доверенности Учредителя товары у предприятий и организаций различных форм собственности и населения;

3. По согласованию с Учредителем, определять условия реализации и устанавливать цены на товары и услуги.

При осуществлении, своей деятельности ресторан обязан:

1. Осуществлять свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, Уставом учредителя и настоящим Положением;

2. Выполнять обязательства, вытекающие из заключенных договоров и контрактов;

3. Систематически отчитываться перед учредителем по результатам финансово-хозяйственной деятельности, обеспечить учет движения товарно-материальных ценностей в ресторане;

4. Обеспечить сохранность и надлежащее содержание, а при необходимости ремонт, находящегося в его распоряжении имущества;

5. Проводить ежедневную инкассацию согласно правилам, установленным Центральным Банком РФ;

6. Выполнять требования соответствующих государственных органов, основанных на действующем законодательстве РФ.

Ресторан несет полную ответственность за соблюдение интересов учредителя и за сохранность имущества, находящегося в его ведении, а также за исполнение всех принятых на себя обязательств.

Основными принципами работы ресторана ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» являются индивидуальный подход к клиентам, профессионализм и доброжелательность персонала.

Миссия организации – это выраженное словесно, основное социально значимое, функциональное назначение организации в долгосрочном периоде. Как правило, организация при разработке своей миссии подчеркивает именно социальный характер своего предназначения для общества. Миссия реализует цели развития организации, которые по существу определяют перспективные направления. Миссия способствует формированию общего видения целей сотрудниками ресторана, которая определяет общий ответ на следующие критерии [9].

1. Кто наши клиенты;

2. Какие мы предоставляем продукцию и услуги;

3. Какие технологии используются;

4. Осуществляется ли внедрение передовых технологий;

5. Основной перечень обязательств, которые должны выполнять фирма для обеспечения стабильности своего существования и развития в части клиентов, продуктов и услуг, рынков и технологий;

6. Сущность философии и этика бизнеса;

7. Система ценностей фирмы;

8. Концепция управления предприятием;

9. Основные преимущества над конкурентами;

10. В чем состоят обязательства перед работниками;

11. Сама суть ценность работника для фирмы.

Миссия ресторана ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» – это удовлетворение нужд современного человека в еде и отдыхе, хорошего время провождения, а также удаление максимума внимания каждому гостю для того, чтобы его пребывание было приятным, комфортным и роскошным.

Экономической целью ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» является увеличение рыночной стоимости собственного капитала, извлечение из этого максимальной прибыли.

Основные цели ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» – это обеспечить высокий уровень обслуживания, стремиться стать одним из лучших ресторанов города и приложить усилия для поддержания и укрепления здоровья, удовлетворенности трудом и финансовым благосостоянием своих сотрудников.

К второстепенным целям ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» можно отнести:

1. Осуществление коммерческой деятельности для извлечения прибыли;

2. Привлечение к сотрудничеству высокопрофессиональных сотрудников;

3. Осуществление контроля над технологическими и организационными процессами, связанными с производственно-продажной деятельностью;

4. Осуществление деятельности в соответствии с стандартами обслуживания.

Задачи ресторана ООО «Кухня Фэмили Менеджмент»:

1. Четкое распределение обязанностей и функций между обслуживающим персоналом с целью обеспечения экономии личного времени клиента;

2. Создание системы стимулирования и поощрения персонала за качественное выполнение работы, с целью создания у клиента положительных отзывов о работе ресторана;

3. Оказание качественного обслуживания клиентов;

4. Увеличение клиентской базы путем создания высококлассного сервиса;

5. Проведения различных акций, цель которых – привлечь новых гостей и заинтересовать постоянных;

6. Обеспечение уровня (стандартов) обслуживания;

7. Создание капитала, извлечение из этого максимальной прибыли;

8. Оказание качественного обслуживания гостей;

9. Готовить всегда свежие и вкусные блюда;

10. Создание экономической системы при которой доходы будут превышать расходы ресторана;

11. Принимать на работу только квалифицированные кадры;

12. Отвечать всем нормам налоговых служб и санитарных станций.

Система управления в ресторане:

1. В организации представлены основополагающие функции менеджмента: планирование, распределение, организация, мотивация, контроль;

2. За каждой структурной единицей закреплен перечень полномочий и функциональных обязанностей, которые в совокупности обеспечивают

выполнение всех этих основополагающих функций менеджмента на предприятии;

3. Эффективное управление персоналом в ресторане заключается в установлении социально-психологических, организационно-экономических и правовых отношений субъекта и объекта управленческой деятельности. В их основе лежит принцип воздействия на поведение, интересы и деятельность сотрудников с целью максимального использования их потенциала;

4. Управление персоналом в ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» – это сочетание таких аспектов, как определения общей стратегии, привлечение и отбор персонала, планирование потребности в персонале, система продвижения по карьерной лестнице, переподготовка и повышение квалификации сотрудников, управление затратами на персонал, политика социальных услуг и заработной платы;

5. Целью всей политики управления человеческими ресурсами является сохранение качественного и количественного состава кадров, своевременное обновление и развитие в соответствии с требованиями бизнеса и состоянием рынка труда;

6. Управляющие среднего звена находятся в непосредственной подчиненности у руководящего состава организации, обслуживающим персоналом руководят администраторы и управляющие менеджеры;

7. Структура управления иерархичная с линейным типом связей, однако, возможны сквозные коммуникации между звеньями.

Ресторан «Кухня Фэмили Менеджмент» представляет собой укромный уголок, расположенный в самом сердце Центрального парка города Ставрополя, на тихом и зеленом «островке» среди машин и городской суеты, в окружении могущественных деревьев, пышных кустарников и ароматных цветов. Ресторан имеет очень выгодное месторасположение. Фактически находится в центре города в окружении развитой инфраструктуры. Благодаря этому фактору гости тратят минимум своего времени, поскольку расстояние от центра города до ресторана незначительно. Рядом расположен: «Сквер»,

«Центральный парк культуры и отдыха», «Ставропольский краевой музей изобразительных искусств», «Александровская площадь», ТЦ «ЦУМ», «Галерея», «Газпром», отель «Континент», «ЕВРООТЕЛЬ Ставрополь» [35].

Ресторан отлично гармонирует с окружающим ландшафтом и укромной атмосферой, среди щебетания птиц и трели сверчков. К опускающимся сумеркам зажигаются фонари, которые становятся путеводными звёздами в сказочный и таинственный мир, спокойствия, наслаждения и умиротворённости. Летом открывается веранда и гости могут наслаждаться трапезой на свежем воздухе.

Зал наполнен множественными элементами декора в том числе сделанными работниками заведения собственноручно, с особым трепетом и заботой, всё это придает заведению особую значимость. В ресторане можно заметить элементы и отсылки в дизайне к северной национальной культуре – русской и скандинавской. Плавное чередование светлых и бежевых тонов настраивает на спокойный лад, деревянная барная стойка, диваны ванильно-золотистого цвета на фоне молочно-белых стен удачно сочетаются с обилием зеркальных вставок.

«Кухня Фэмили Менеджмент» рассчитан на 150 посадочных мест. Весь комплекс полностью оснащен противопожарной сигнализацией, полной системой вентиляции, в служебных помещениях и основных залах ведется круглосуточное видеонаблюдение. В состав производственных помещений входят: горячий, холодный, мясной, овощной цех, склад, моечная посуды. К бытовым помещениям относят место для переодевания персонала, прачечную, туалеты, котельную.

Заведение состоит из четырех, удобных для трапезы, зон, которые плавно переходят в вестибюль. Основной зал с мягкими креслами, зона отдыха VIP-залом на десять человек специально для банкетов и деловых встреч. Веранда пересекается с «Курительной комнатой» – это создает комфорт как для курящих, так и для не курящих. В ресторане играет приятная музыка, располагающая гостей заведения к хорошему отдыху и изысканному досугу.

Для создания оптимального микроклимата в ресторане имеется система кондиционирования воздуха. Кресла на летней веранде и стулья внутри помещения комфорты и удобны. В воздухе чувствуется приятный запах готовой пищи. В меню представлены все самые популярные блюда европейской, средиземноморской, итальянской, русской и азиатской кухонь.

Персонал внимательный, вежливый, любезный и воспитанный, для каждого гостя создаться индивидуальный подход. Форменная одежда: черная рубашка и черные брюки для мужчин, и поясную сумку, а девушки черное платье – пиджак с логотипом «KF» с черными брюками с поясной сумкой.

В ходе исследования проведен анализ экономических аспектов управления человеческими ресурсами (таблица 5).

Таблица 5 – Экономические аспекты в управлении человеческими ресурсами

Критерии оценки	Показатели
Личный чай официанта (в среднем в месяц, руб.)	от 20 000
Премия «наставничество» (руб. за 1 чел.)	3 000
Премия «Приведи друга» (руб. за 1 чел.)	5 000
Премия «Лояльность к предприятию» (руб)	10 000
Средняя зарплата официанта (руб.)	15 000
Средняя зарплата менеджера (руб.)	30 000
Образование высшее (количество человек %)	30%
Образование среднее специальное (количество человек %)	60%
Штрафная сетка (руб.)	От 300 до 2 000

На рисунке 3 представлена в процентном соотношении система вознаграждения персонала и структуру фонда заработной платы в ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» за 2019 год.

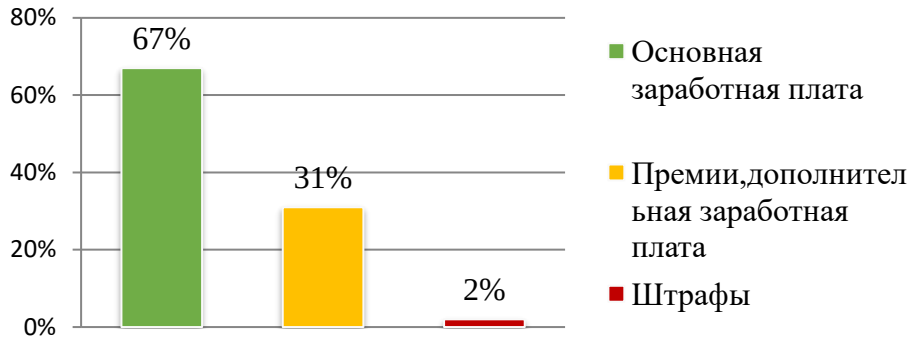

Рисунок 3 – График структуры годового фонда заработной платы

В ходе исследования проведена структура премиальных выплаты («Наставничество», «Приведи друга», «Лояльность к предприятию») и их изменения за 2018-2019 год (рисунок 4).

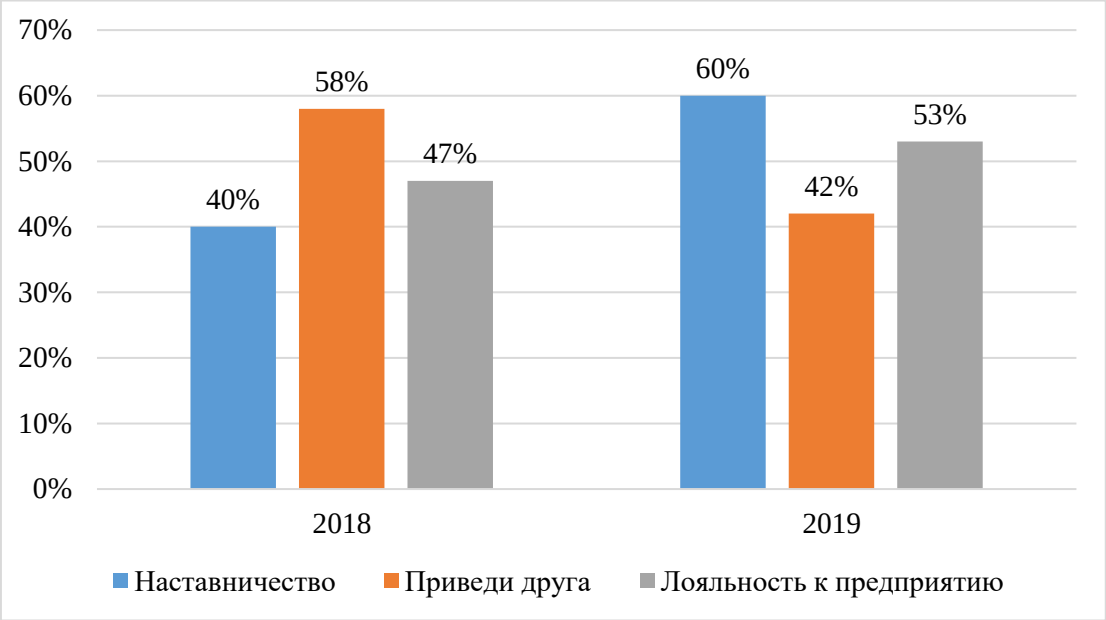

Рисунок 4 – График структуры премиального фонда (% соотношение кол-ва человек за календарный год 2018 и 2019 год).

Изучения работников ресторана ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» позволили выделить следующие ценностные ориентации (рисунок 5).

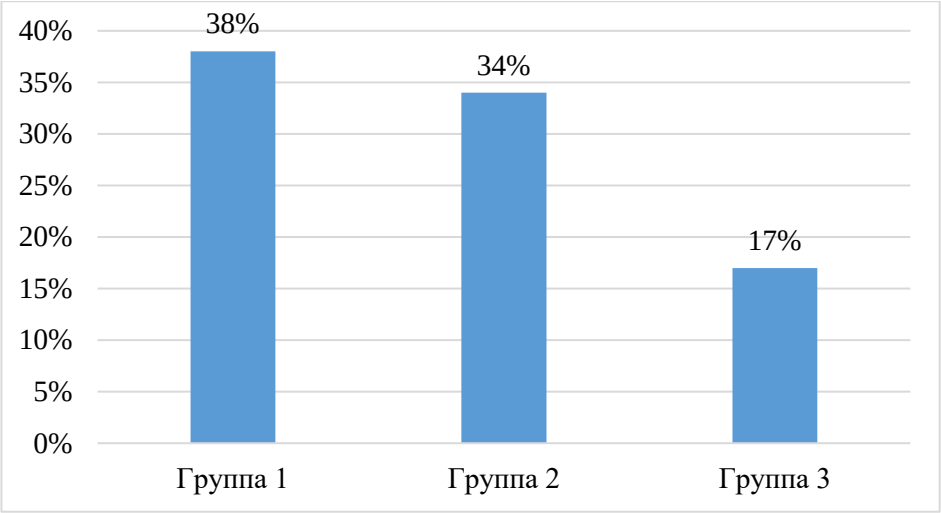

Рисунок 5 – График ценностных ориентаций работников

По рисунку 5 мы видим, что группа 1 – 38% опрошенных работников ориентированы на стабильное будущее в организации, умеренную рабочую активность, группа 2 – 34% нацелены на хороший заработок, профессиональный рост, и наконец, 3 группа – 17% считает наиболее важным комфортные условия на работе и благоприятные отношения в коллективе.

Таким образом ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» – это общество с ограниченной ответственностью, основано директором Фетисовым Дмитрием Ивановичем в 2017 году. Предприятие официально зарегистрировано в налоговом органе, имеет лицензию на розничную продажу алкогольной продукции, свидетельство о регистрации, устав и другие нормативно-правовые документы. Деятельность предприятия основывается на законодательной базе в сфере общественного питания, соблюдены все нормы и требования, установленные на государственном уровне, деятельность ресторана регламентирована.

Основным видом деятельности ресторана, в соответствие с общероссийским классификатором видов экономической деятельности является деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания, также предприятие осуществляет дополнительные виды деятельности.

Основными принципами работы ресторана ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» являются индивидуальный подход к клиентам, профессионализм и доброжелательность персонала. Миссия ресторана ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» – это удовлетворение нужд современного человека в еде и отдыхе, хорошего время провождения, а также удаление максимума внимания каждому гостю для того, чтобы его пребывание было приятным, комфортным и роскошным.

Экономической целью ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» является увеличение рыночной стоимости собственного капитала, извлечение из этого максимальной прибыли. Основные цели – это обеспечить высокий уровень обслуживания, стремиться стать одним из лучших ресторанов города и приложить усилия для поддержания и укрепления здоровья, удовлетворенности трудом и финансовым благосостоянием своих сотрудников. Главная задача – качественное обслуживание гостей, удовлетворение их первичных и духовных потребностей. Миссия ресторана заключается в удовлетворении нужд современного человека в еде и отдыхе, хорошего время провождения.

В организации представлены основополагающие функции менеджмента: планирование, распределение, организация, мотивация, контроль. Структура управления иерархичная с линейным типом связей, однако, возможны сквозные коммуникации между звеньями.

Административно-управленческие субъекты предприятия уделяют большое внимание экономике впечатлений, что позволяет не только удерживать уже имеющихся гостей, но и привлекать новых. ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» оформлен едином стиле. Ресторан находиться в центре города в парке, предназначенный для семейного отдыха или изысканного досуга. За время своего существования заведение создало себе отличный имидж, а также смогло привлечь большое количество посетителей, многие из которых стали постоянными клиентами.

В ходе практики в ресторане ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» были выявлены экономические аспекты в управлении человеческими ресурсами. В процентном соотношении была изучена структура годового фонда заработной платы, составлен сравнительный график структуры премиального фонда за 2018 и 20019 год, а также в процентном соотношении были выявлены ценностные ориентиры работников.

3.2 Предложения по разработке эффективной стратегии управления человеческими ресурсами ООО «Кухня Фэмили Менеджмент»

Вопрос повышения эффективности управления человеческими ресурсами в ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» весьма актуален, на предприятии поскольку имеются ряд проблем, которые необходимо решить и тем самым увеличить эффективность трудовой деятельности работников и значимость ресторана на рынке г. Ставрополя.

На основе проведенного SWOT-анализа по вопросам в ресторане ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» рекомендуется провести изменения в стратегиях управления человеческими ресурсами.

Изменения в «жесткой» системе УЧР:

1. Заключение договоров о сотрудничестве ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» с вузами и образовательными учреждениями г. Ставрополя, ведущими подготовку по профильным специальностям, позволит повысить эффективность системы наставничества, обучения персонала и повышение квалификации поваров;

2. Составление программы карьерного развития позволит повысить процент сотрудников, продвигающихся по карьерной лестнице;

3. Ответственный подход руководства в провидении собеседовании и отборе новых сотрудников позволит создать команду из талантливых и

одаренных людей работников, которые привнесут новые идеи по развитию и продвижению ресторана;

4. Разработка и внедрение программ карьерного развития работников ресторана могут способствовать сокращению текучести кадров;

5.Развитие у сотрудников стрессоустойчивости и умения справляться с конфликтными ситуациями;

6.Организация студенческих практик с целью привлечения будущих сотрудников с высшим образованием;

7. Сокращение текучести кадров будет способствовать закреплению на производстве сотрудников, в обучение которых были вложены средства;

8. Конкурентная устойчивость ресторана может обеспечиваться высокой квалификацией работников.

Изменения в «мягкой» системе УЧР:

1.Крепкий и дружный коллектив, созданный благодаря политике ресторана – проведение мероприятий по сближению и сплочению сотрудников, смогут удержат работников от ухода в другую организацию и препятствовать текучести кадров;

2. Гуманное отношение начальства к своим работникам, дает сотрудникам уверенность в том, что в случае кризиса они получат моральную и материальную поддержку руководства организации;

3. Средняя заработная плата по городу, «личный чай», а также премии («наставничество», «приведи друга», «лояльность к предприятию»), позволят ресторану сократить, или избежать текучести кадров в условиях нестабильной политической и экономической ситуация и ужесточения конкуренции на рынке ресторанного бизнеса;

4. Поддержка руководством ресторана инновационных идей и проектов, инициируемых работниками, как основания для их карьерного роста;

5.Если мы заинтересуем и замотивируем работников в построении карьеры в ресторане, а также научим их справляться со стрессовыми

ситуациями, то сможем выстоять вовремя нестабильной политической и экономической ситуации в РФ и в мире;

6. Преодолению проблем работников, вызываемых нестабильной политической и экономической ситуациями, могут способствовать мотивация к построению карьеры в ресторане и способность справляться со стрессовыми ситуациями.

На основе анализа опыта других предприятий рекомендуется в качестве «жесткой» стратегии УЧР:

1. Создание собственных учебных центров, например, в сети ресторанов «Макдональдс», «Папа Джонс», «KFC», «РосинтерРесторанс», RPcom, которые будут посещать и присутствовать на занятиях все новые сотрудники;

2. Вложение в развитие собственного персонала от полутора до трех процентов дохода;

3. Регулярное провидение мастер-классов, семинаров, тренингов, консультаций, на которых обучают как классическим кулинарным традициям, так и инновационным технологиям, применяемым в индустрии питания, а также и дают возможность поучаствовать в решении практических вопросов российского операционного управления;

4. Создавать и предлагать специальное обучение наиболее перспективным, талантливым и с высшим образованием сотрудникам, дающее возможность в короткие сроки взлететь по карьерной лестнице, получив управленческую должность, успешно применяется;

5. Под управлением опытных педагогов, наставников, знатаков, руководителей организованный, планомерно и систематически реализовать процесс овладения знаниями, способностями, методами, навыками и способами общения сотрудников;

6. Принцип обучения, будет характеризоватся положениями, определяющими систему требований к содержанию, организации и методике обучения;

7. Методы обучения, будут характеризоваться способами совместной работы, организации познавательной деятельности, что позволяет более качественно усваивать конкретное содержание образования;

8. Формы обучения, будут организованными и насыщенными, а также методически оснащенными современными системами познавательного и воспитательного взаимодействия;

9. Внешнее обучение по переподготовке организуется с выездом в другой похожий ресторан, с более опытным персоналом, который проводит обучение и различные мастер-классы;

10. «Штабные игры» – целевое обучение, которое проводится консультантами с участием специалистов;

11. Повышение квалификации.

В качестве «мягкой» стратегии УЧР.

1. Ведение командообразовательной политики, слаженности работы, лояльность к общим целям компании и руководству, взаимовыручки, слаженность действий, удовлетворенности трудом и гордость за результаты команды;

2. Внедрение систем мотивации: личный положительный пример руководителя; позитивное отношение к сотрудникам с опорой на их лучшие качества; постепенное увеличение уровня сложности задач; соблюдение оптимального баланса между требовательностью к высокому качеству работы и поддержанием хорошего эмоционального состояния сотрудника; подбор для каждого сотрудника интересной работы, позволяющей максимально раскрывать его таланты и способности;

3. Благодарность отличившимся сотрудникам; вручение наград на корпоративах;

4. Методика типологической концепции трудовой мотивации способна помочь совершенствованию системы стимулирования персонала предприятий сферы ресторанного бизнеса в формировании наилучших форм (материальная, моральная, организационная, участие в совладении и управлении)

стимулирования работников с абсолютно разной мотивацией (инструментальная, профессиональная, патриотическая и хозяйская мотивации);

5. Осуществление образовательных мероприятий с учетом потребностей и возможностей личности; проводится в очной, очно-заочной или заочной форме;

6. Развитие системы нематериального стимулирования;

7. Организация системы мотивации таким образом, чтобы она предоставляла работникам максимально гибкий и обширный выбор мотивирующих средств, в рамках которых каждый работник может выбирать себе именно то, что будет обладать для него наивысшей ценностью;

8. Проведение опросов, по результату которого руководству будет легче создать ряд управленческих решений для повышения эффективности организации нематериального стимулирования сотрудников;

9. Введение гибкого графика;

10. Поощрение карьерного роста и самореализации сотрудников;

11. Забота менеджмента организации о душевном комфорте и физическом здоровье работников.

На основе теоретического исследования рекомендуется в качестве «жесткой» стратегии УЧР.

Американская модель [19]:

1. Вербование уже подготовленных высококвалифицированных сотрудников со стороны;

2. Уход от глобального использования узкоспециализированных и низкооплачиваемых сотрудников — предпочтение высокооплачиваемым и квалифицированным спецам широкого профиля;

3. Тщательное нормирование труда;

4. Участие сотрудников в управлении компанией посредством участия в прибыли компании и владения акциями компании.

Японская модель [19]:

1. Для решения тех или иных задач производства учитывается пол кандидатов;

2. Система выдвижения и продвижения работников на те или иные посты;

3. Оценка труда со всех точек зрения.

В качестве «мягкой» стратегии УЧР:

1.Применение поощрительной системы оплаты труда (фиксированная зарплата может только расти, часть заработка ставится в зависимость от общей эффективности работы);

2. Применение системы страховых фондов и пенсионных;

3. Сотворение корпоративной культуры.

Японская модель [19]:

1. Особые прибавки к зарплате с учетом стажа и работы, и возраста.

Внедрение вышеперечисленных мероприятий значительно повысит эффективность управления человеческими ресурсами в ООО «Кухня Фэмили Менеджмент», работоспособность, заинтересованность в своей деятельности и уровень грамотности всего коллектива. Результатом внедрения новых «мягких» и «жестки» стратегий станет развитие, совершенствование, высокая конкурентоспособность, успех, увеличение своей значимости и влияния на рынке города Ставрополя.

Выводы по третьей главе

ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» – это общество с ограниченной ответственностью. Деятельность предприятия основывается на законодательной базе в сфере общественного питания, соблюдены все нормы и требования, установленные на государственном уровне, деятельность ресторана регламентирована. В организации представлены основополагающие функции менеджмента: планирование, распределение,

организация, мотивация, контроль. Структура управления иерархичная с линейным типом связей, однако, возможны сквозные коммуникации между звеньями.

Система управления в ресторане ООО «Кухня Фэмили Менеджмент»:

1. В организации представлены основополагающие функции менеджмента: планирование, распределение, организация, мотивация, контроль;

2. За каждой структурной единицей закреплен перечень полномочий и функциональных обязанностей, которые в совокупности обеспечивают выполнение всех этих основополагающих функций менеджмента на предприятии;

3. Эффективное управление персоналом в ресторане заключается в установлении социально-психологических, организационно-экономических и правовых отношений субъекта и объекта управленческой деятельности. В их основе лежит принцип воздействия на поведение, интересы и деятельность сотрудников с целью максимального использования их потенциала;

4. Управление персоналом в ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» – это сочетание таких аспектов, как определения общей стратегии, привлечение и отбор персонала, планирование потребности в персонале, система продвижения по карьерной лестнице, переподготовка и повышение квалификации сотрудников, управление затратами на персонал, политика социальных услуг и заработной платы;

5. Целью всей политики управления человеческими ресурсами является сохранение качественного и количественного состава кадров, своевременное обновление и развитие в соответствии с требованиями бизнеса и состоянием рынка труда;

6. Управляющие среднего звена находятся в непосредственной подчиненности у руководящего состава организации, обслуживающим персоналом руководят администраторы и управляющие менеджеры;

7. Структура управления иерархичная с линейным типом связей, однако, возможны сквозные коммуникации между звеньями.

На основе проведенного SWOT-анализа по вопросам в ресторане ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» рекомендуется провести преобразования в стратегиях управления человеческими ресурсами:

1. Изменения в «жесткой» и «мягкой» системе УЧР;

2. Изменения на основе анализа опыта других предприятий в качестве «жесткой» и «мягкой» стратегии УЧР;

3. На основе теоретического исследования «жесткой» и «мягкой» стратегии УЧР.

Всё это значительно повысит эффективность управления человеческими ресурсами в ООО «Кухня Фэмили Менеджмент», работоспособность, заинтересованность в своей деятельности и уровень грамотности всего коллектива. Результатом внедрения новых «мягких» и «жестки» стратегий станет развитие, совершенствование, высокая конкурентоспособность, успех, увеличение своей значимости и влияния на рынке города Ставрополя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С целью разработки эффективной и долгосрочной стратегии в развитии человеческих ресурсов предприятия общественного питания проведено теоретическое исследование. Выявлена сущность управления человеческими ресурсами: стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом организации: работающими там людьми.

Концепцией УЧР определены два подхода – рационалистический и гуманистический.

На теоретическом этапе исследования установлено, что отличия УЧР в сфере общественного питания определяются высокой ролью работников в производственном процессе: качество обслуживания и лояльность потребителей зависят от мастерства и сознательности сотрудников, от степени их мотивации и координации в работе, а также уровня корпоративной культуры. При этом УЧР в сфере общественного питания должно учитывать напряженность работы персонала и особые требования к деловым и личным качествам сотрудников.

В аналитической части исследования рассмотрены стратегии УЧР. Суть стратегического управления человеческими ресурсами заключается в разработке стратегий, благодаря которым организация достигает своих поставленных целей. УЧР представляют, как в «жестком», так и в «мягком» варианте. Установлено, что стратегически наиболее эффективен «смешанный» подход УЧР сочетающий «жесткие» и «мягкие» методы.

Выявлены «жесткие» и «мягкие» методы характерные для предприятий сферы общественного питания на основе анализа и обобщения отечественного и зарубежного опыта УЧР на предприятиях индустрии питания.

Анализ управления человеческими ресурсами проведен на примере ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» (г. Ставрополь). В ходе практики в ресторане были выявлены экономические аспекты в управлении

человеческими ресурсами. В процентном соотношении была изучена структура годового фонда заработной платы, составлен сравнительный график структуры премиального фонда за 2018 и 20019 год, а также в процентном соотношении были выявлены ценностные ориентиры работников.

На основе ситуационного анализа составлена матрица SWOT-анализа УЧР в ООО «Кухня Фэмили Менеджмент». В результате решения матрицы выявлены стратегические инструменты для повышения эффективности УЧР ресторана за счет реализации потенциальных возможностей и преодоления вероятных угроз и слабостей УЧР в ресторане.

С целью разработки эффективной стратегии УЧР рассмотрена в качестве примера организационно-экономическая характеристика ООО «Кухня Фэмили Менеджмент». Выявлены цели, задачи организации, принципы работы ресторана, структура системы УЧР.

На этом основании, с учетом результатов теоретической и аналитической частей исследования сделан вывод о том, что эффективная стратегия УЧР ресторана должна включать следующие

«жесткие» методы УЧР:

1. Заключение договоров о сотрудничестве ООО «Кухня Фэмили Менеджмент» с вузами и образовательными учреждениями г. Ставрополя с целью обучения персонала и повышения квалификации;

2. Развития у работников стрессоустойчивости и умения справляться с конфликтными ситуациями;

3. Организации студенческих практик с целью привлечения будущих сотрудников;

4. Отбор новых сотрудников с целью создания команды по развитию и продвижению ресторана.

«мягкие» методы УЧР:

1. Составление программы карьерного развития сотрудников с целью повышения их мотивации в работе и сотрудничестве;

2. Поддержка руководством ресторана инновационных идей и проектов, инициируемых работниками, как основания для их карьерного роста;

3. Проведение мероприятий по сближению и сплочению сотрудников;

4. Гуманное отношение руководителей к своим работникам, моральная и материальная поддержка;

5. Обеспечение средней заработной платы по городу, «личный чай», премии.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). – 56 с.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 24.04.2020).

3. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации: офиц. текст. – М.: Экзамен, 2001. – 768 с.

4. Федеральный закон: Об обществах с ограниченной ответственностью. – М: Эксмо-Пресс, 2020. – 80с.

5. ГОСТ 30602-97 Общественное питание. Термины и определения. Взамен ГОСТ Р 50647-2010; введ. 1997-11 -21. – М.: Изд-во стандартов, 2016. – 11 с.

6. ГОСТ 30389-2013 Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования.

7. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 12.02.2020).

8. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ, 2013. – 407 с.

9. Алексеева Н., Протуренко В. Ресторанный сервис. Учебное пособие. – Москва. 2017. – 328 с.

10. Аллин О. Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. – М.: Генезис, 2017. – 248 с.

11. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера. – М.: Дело, 2016. – 275 с.

12. Балашов А. П. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М.: Вузовский учебник, 2009. – 281 с.

13. Балдин К. В. Антикризисное управление. Макро- и микроуровень. – М.: Дашков и К, 2016. – 268 с.

14. Беляцкий Н.П. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Экоперспектива, 2012. – стр. 352.

15. Борисова Ю. Н. Гаранин Н. И. и др. Менеджмент гостиничного и ресторанного обслуживания. – М.: РМАТ, 2015. – 276 с.

16. Ветлужских Е.Н. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. Учебник - 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 149 с.

17. Генкин Б. М., Никитина И. А. Управление человеческими ресурсами. – М.: Норма, 2013 – 464 с.

18. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. 8-е изд., доп. – М.: Норма, 2016. — 464 с.

19. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сенин А.С. Управление человеческими ресурсами: учебно-методическое пособие. – М.: Элит, 2016. – 349 с.

20. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. Учебное пособие. – М.: Инфра, 2015. – 352 с.

21. Жданкин Н. А. Мотивация персонала. Измерение и анализ. Учебно-практическое пособие - 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Финпресс, 2018. – 304 с.

22. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации. Учебник. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 178 с.

23. Кучмаева О. В. Экономика и социология труда. Учебник и практикум. – М: Юрайт, 2017. – 212 с.

24. Николаев А.А. Социология управления: учебное пособие. – М: Инфа, 2017. – 320с.

25. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2012. – 224 с.

26. Скляренко В. К., Прудников В. М. Экономика предприятия. Учебник. – М: Дрофа, 2014. – 352 с.

27. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2020. – 346 с.

28. Василенко Е.В. Комплексный подход к управлению персоналом на предприятиях общественного питания // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. – Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма. – Краснодар, 2018. – 110-114с.

29. Васильев Е.В. Ключевые проблемы управления персоналом на предприятиях общественного питания // Проблемы управления социально-экономическими системами: теория и практика: материалы VI научно-практической конференции под ред. Н.Н. Бедренко, С.В. Чегринцовой, О.В. Скудаловой [и др.]. – Тверь: ТвГУ, 2018. – 17-22с.

30. Вислогузова М. С. Совершенствована обучения персонала в сети ресторанов Братья гриль ООО ИД Глянец // Сборник трудов конференции ЧОУ ВО Санкт-Петербургский институт экономики и управления: Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития. – СПб: Центр научно-информационных технологий Астерион, 2017. – 235-242с.

31. Жашаева М.Т. Особенности управления персоналом в индустрии питания // Евразийский союз ученых. № 10-5 (19). – М: Международный Образовательный Центр, 2015. – 57-59с.

32. Ивановой Т.В. Состояние нематериального стимулирования сотрудников ресторана IL Патио г. Тверь // Дискурс. №11. – М: Общество с ограниченной ответственностью Исследовательская компания ДИСКУРС, 2018. – 132-140с.

33. Официальные юридические данные ООО Кухня Фэмили Менеджмент. – URL: https://www.rusprofile.ru/id/11015304 (дата обращения: 19.06.2020).

34. Официальный сайт ресторанного комплекса Кухня Фэмили. – URL: https://www.kuhnya-family.ru (дата обращения: 19.06.2020).

35. Социальная страница ресторанного комплекса Кухня Фэмили. – URL: https://www.instagram.com/kuhnyafamily/ (дата обращения: 19.06.2020).

Приложение А

Организационно-функциональная структура ООО «Кухня Фэмили Менеджмент»

Должность	Обязанности
Управляющий рестораном (1 человек).	1. Устанавливает основные правила для персонала, контролирует их выполнение; 2. Проводит регулярные собрания коллектива; 3. Формирует корпоративную культуру персонала; 4. Контролирует кадровые перестановки, набор и увольнения персонала; 5. Контролирует или проводит сам инструктажи по технике безопасности, охране труда, санитарных требований, правил трудовой дисциплины и внутреннего распорядка.
Администратор (3 человека).	1. Встречает посетителей и провожать их; 2. Решает возможные конфликтные ситуации, возникающие с гостями ресторана; 3.Управляет персоналом и отвечать за его подбор; 4. Работает с внутренней документацией; 5. Отвечает за качество сервиса; вести кассу.
Закупщик (1 человек).	1. Постоянно обеспечивает наличие товаров; 2. Выстраивает отношения с имеющимися поставщиками и находить новых, предлагающих требуемый товар по выгодным ценам; 3. Составляет заказы для поставщиков; 4. Осуществляет информационную поддержку других отделов; 5. Обобщает информацию и доводить ее до сведения руководства; 6. Отслеживает, выполнен заказ или нет; 7. Обеспечивает требуемое количество товаров на складе; 8. Контролирует исполнение обязанностей по отношению к поставщикам. консультировать продавцов, а иногда и покупателей; контролировать движение грузов и сроки отгрузки товаров; 9.Разбирает претензии поставщиков и улаживать конфликты.
Шеф повар (1 человек).	1. Готовит и оформляет сложные блюда; 2. Осуществляет руководство; 3. Обеспечивает строгий контроль соблюдения технологических процессов, выявляет и устраняет нарушения; 4.Ведет технологическую документацию, составляет производственные отчеты; 5. Проводит контроль готовой продукции на соответствие требованиям стандартов качества; 6. Контролирует соблюдение технологических режимов и режимов хранения готовой продукции; 7. Отбраковывает готовые блюда, а также сырье при приемке товара; 8.Проводит инструктаж по технологии приготовления пищи и другим производственным вопросам; 9.Осуществляет постоянный контроль над технологией приготовления пищи, нормами закладки сырья и соблюдением работниками санитарных требований и правил личной гигиены.

Повар (8 человек).	1. Контролирует соблюдение правил и норм охраны труда и техники безопасности, санитарных требований и правил личной гигиены, производственной и трудовой дисциплины, правил внутреннего трудового распорядка; 2. Подготавливает основную продукцию, входящую в меню, контролировать технологический процесс; 3. Готовить и оформлять блюда; 4. Соблюдает правила товарного соседства и ротации продуктов, контролировать сроки реализации продуктов; 5.Своевременно информирует администрацию о неисправностях инвентаря; 6. Поддерживать порядок на рабочем месте; 7.Участвовает в проведении плановой инвентаризации товарно-материальных ценностей; 8. Соблюдает правила и нормы охраны труда и техники безопасности труда, санитарные требования и правила личной гигиены, производственной и трудовой дисциплины, правила внутреннего трудового распорядка; 9.Умеет пользоваться оборудованием производства и следить за его сохранностью.
Кухонный работник (4 человека).	1. Очищает и доочищает овощи; 2. Перебирает продукты и удаляет дефектных экземпляров и посторонних примесей; 3.Мойет и бланширует продукты, смешивание продуктов; 4. Размораживает рыбы, мяса и птицы; 5. Потрошит рыбы и птицы; 6.Жарит, запекает, варит на пару, приготовляет соусов и пр.
Бармен (4 человека).	1. Принимает заказы от посетителей; 2.Консультирует посетителей по вопросам заказа блюд и напитков; 3. Обслуживает посетителей за барной стойкой готовыми к употреблению безалкогольными и алкогольными напитками и блюдами; 4.Готовит безалкогольные и алкогольные коктейли; 5.Оформляет витрины и барную стойку, содержит их в чистоте и порядке; 6 Эксплуатирует и обслуживает музыкальную аппаратуру; 7.Составляет заявки на необходимое количество и ассортимент напитков, закусок и др. товаров; 8. Получает товары и продукты со склада или производства; 9. Участвует в инвентаризации.
Официант (9 человек)	1. Своевременно пополняет запасы салфеток и специй на столах; 2. Принимает заказ от посетителей, помогает посетителям выбрать блюда и напитки, ориентирует их по времени приготовления заказанных блюд; 3. Распределяет заказ по месту его выполнения между барменом и поваром; 4.Контролирует время приготовления и товарный вид блюд перед подачей на стол; 5. Подает заказанные блюда; 6. Поддерживает чистоту в зале; 7.Оформляет зал и сервирует столы соответственно праздничным событиям; 8.Участвует в инвентаризации посуды и сопутствующих товаров.

Старший официант (3 человека).	1.Руководствует коллективом официантов — распределяет зон работы; 2.Организовывает коллектив, контролирует соблюдения стандартов обслуживания, внешнего вида, качества сервиса; 3.Заказывает и выдает необходимый инвентарь для работы (ручек, блокнотов), сдает и принимает униформу из химчистки; 4.Подготавливает отчёты о работе коллектива (на практике встречается крайне редко).
Кассир (4 человека).	1. Осуществляет операции по приему, учету, выдаче и хранению денежных средств с выдачей чека покупателю, используя в работе контрольно- кассовую машину; 2. Знает ассортимент продукции кафе по названию и внешнему виду; 3. Передает в соответствии с установленным порядком денежные средства в бухгалтерию; 4. Составляет кассовую отчетность; 5.Выполняет правила эксплуатации вычислительной техники и контрольно-кассовой машины; 6.Распечатывает бланки-анкета гостевая, анкета персонала; 7. Проверяет скидочные карты гостей; 8. Включает все станции.
Аниматор (1 человек).	1. Следит за детьми; 2. Несет ответственность за детей; 3. Ежедневно заполняет журнал посещаемости детской комнаты; 4. Каждые 20 минут проходиться по залу и оценивают поведение детей; 5.Аниматор может сделать замечание родителям или детям.
Хостес (4 человека)	1. Следит за порядком в зоне хостеса; 2. Собирает все наборы карандашей и затачивает их; 3. Приводит в порядок раскраски для детей; 4. Включает торшеры; 5. Открывает дверь в 11:00; 6. В 23:00 предупреждает гостей о том, что кухня работает до 24:00 и заказы принимаются до 23:20.
Уборщица/Мойщица посуды (4 человека).	1. Осуществляет мойку столовой посуды с применением моющих средств в течение всего рабочего дня; 2.Осуществляет очистку тарелок и стаканов от пищевых отходов; 3.Осуществляет доставку чистой посуды на раздаточные столы; 4.Содержит в чистоте и соблюдении правил эксплуатации посудомоечной машины; 5.Осуществляет ведение учета поступления и боя посуды, участие в инвентаризации посуды; 6.Содержит все помещения в чистоте и поддерживает порядок в течение рабочего дня; 7.Содержит рабочий инвентарь в чистоте в строго отведенном для этого месте; 8.Своевременно информирует администра о неисправностях оборудования, инвентаря и сантехники, фурнитуры и других частей интерьера.

Приложение Б

Чек-лист официанта ООО «Кухня Фэмили Менеджмент»

ЧЕК-ЛИСТ ОФИЦИАНТА.

Утро. 10.00

1. Рабочий день официанта начинается в 10.00 с хорошего настроения и улыбки.
2. Администратор лично распределяет официантов по зонам для уборки.
3. Проверить все залы (каждый в своей зоне) на наличие паутины в уголках на потолке, на лампах освещения, вытяжках и приточках.
4. Уборку начинаем сверху вниз всегда и везде (потолок и то что на нем, стены и то что на них и пол и то что на нем).
5. Лампы-люстры-абажуры над столами и бра на стене натираем от пыли и проверяем исправность всех лампочек, по необходимости заменяем новыми (в каждом светильнике размер и форма лампочки должна соответствовать необходимой).
6. Диваны – спинки и сиденья, почистить мягкой щеткой от крошек и всевозможного мусора. Проверить тканевые чехлы на диванах на чистоту, если необходимо замыть специальным средством, это нужно делать в конце каждого рабочего дня, дабы до утра все просохло и не осталось пятен. Отсоединить подушки диванов от липучки и убрать крошки и другой посторонний мусор под подушками. Ножки дивана вытираем ежедневно влажной тряпкой, после мытья пола уборщицей. Плинтуса везде где они есть вытираем влажной тряпкой после того как помыли пол.
7. Протереть столы - двумя тряпками, влажной и сухой, ножки и перекладины внизу вымыть от следов обуви. Проверить на наличие жевательной резинки весь стол, включая столешницу снизу.
8. Вымыть стулья - очистить сиденье от крошек и пятен проверить на наличие жевательной резинки. Ножки стульев вытираем ежедневно влажной тряпкой после того как помыли пол.
9. После мытья пола уборщицей вытереть ножки столов и стульев - каждый официант в своей зоне.
10. Протереть от пыли влажной тряпкой все перилки и болясины в зале. Если поверхность липкая, протереть мокрой тряпкой с фейри (кометом не тереть, поднимется слой краски).
11. При утренней уборки обращать внимание на чистоту самих лампочек накаливания- протирать от пыли и залапок, которые оставляют пальцы, сухим чистым полотенцем.
12. Выровнять столы и диваны, они должны стоять симметрично. Каждый стол стоит строго под светильником. Расстояние между диванами и столом комфортно

Приложение В

Готовность пользоваться основными методами защиты производственного персонала и населения от возможных последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий.

ВНИМАНИЕ ВСЕМ

О возникновении чрезвычайных ситуаций, опасных для жизни и здоровья людей, население оповещается по радиотрансляционной сети, телевидению. Перед передачей информации включаются сирены, производственные и транспортные гудки, которые означают подачу сигнала "ВНИМАНИЕ ВСЕМ".

Услышав звучание сирен, прерывистые производственные и транспортные гудки, немедленно включите громкоговоритель, радиоприемник, телевизор и внимательно выслушайте экстренное сообщение органов специально уполномоченных решать задачи ГО и задачи по предупреждению и ликвидации ЧС.

Находясь на улице, слушайте уличный громкоговоритель. При нахождении на работе и в общественных местах выслушайте сообщения администрации или сами обратитесь к ней за разъяснениями о причине подачи сигнала. При отсутствии или неисправности телерадиоприемника обратитесь за информацией к соседям. Вовремя полученная Вами и правильно понятая информация поможет Вам своевременно принять необходимые меры защиты. Будьте внимательны к последующим сообщениям.

ПОРЯДОК ДЕЙСТВИЙ ПРИ ВОЗМОЖНЫХ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЯХ:

ПРИ ТЕРРОРИСТИЧЕСКИХ АКТАХ

Обнаружив предмет, напоминающий взрывное устройство:
-не трогать, не вокрывать и не передвигать его, зафиксировать время обнаружения находки;
-оповестить окружающих и добиться, чтобы люди отошли от находки;
-дождаться прибытия оперативно-следственной группы.

Получив угрозы по телефону:
-отметить характер звонка (городской или междугородный);
-запомнить разговор и зафиксировать его на бумаге;
при разговоре постараться запомнить особенности речи говорящего с целью определения его пола, возраста;
-отметить звуковой фон, точное время разговора и его продолжительность.

Получив угрозы в письменной форме:
-не мять, не делать пометок и не оставлять на документе отпечатков своих пальцев;
-убрать его в полиэтиленовый пакет и поместить в жесткую папку;
-никого не знакомить с содержанием документа, кроме представителей компетентных органов.

Захват в заложники:
-не смотреть в глаза преступника;
-не вести себя вызывающе, переносить все лишения, оскорбления и унижения, выполнять все требования;
-на любое Ваше действие спрашивать разрешения;
-во время Вашего освобождения лежите на полу лицом вниз и ни в коем случае не бегите навстречу спасателям.

Немедленно сообщать о всех случаях в правоохранительные органы с указанием места и времени факта.

ПРИ ОБЪЯВЛЕНИИ ЭВАКУАЦИИ

-в помещениях отключить все электропотребители, перекрыть газ, воду, закрыть окна, форточки;
-собрать необходимые вещи, запас продуктов (нескоропортящихся) на 2-3 суток, необходимые лекарства, личные документы и свидетельства о рождении детей, деньги и ценности;
-закрыть входную дверь, сдать ключи от квартиры МУП по РЭЖП;
-окажите помощь пожилым и тяжелобольным соседям;
-к указанному времени прибыть на место сбора для эвакуации.
Помните! Масса вещей и продуктов питания должна быть не более 50 кг на взрослого человека.
Справки по вопросам эвакуации можно получить в органах специально уполномоченных на решение задачи ГО и ЧС.

ПРИ РАДИАЦИОННОЙ АВАРИИ ПРИ ХИМИЧЕСКОЙ АВАРИИ ПРИ БАКТЕРИОЛОГИЧЕСКОМ ЗАРАЖЕНИИ

Если Вы в помещении:
-включить радиоприемник (телевизор) и закрыть все двери, окна, форточки. Выключить вентиляцию, системы кондиционирования и обогрева;
-загерметизировать (уплотнить) рамы, дверные проемы и воздухопритоки;
-защитить органы дыхания имеющимися средствами индивидуальной защиты (противогаз, респиратор, самоспасатель ватно-марлевые повязки);
-завернуть в полиэтиленовую пленку продукты питания и сделать запас питьевой воды в герметичной таре;
-подготовить мыльные растворы для обработки рук, положить мокрые коврики у входа;
-при получении особого указания по радиосети провести:
-йодную профилактику (принять 5% раствор йода): 3-5 капель на стакан воды для взрослых и 1-2 капли на 100 г воды для детей до 2 лет (3 раза в день, после еды, в течение 7 суток).
-снижение воздействия на организм химических средств с помощью индивидуальной аптечки.
-экстренную профилактику;
-строгое выполнение всех противоэпидемических мероприятий.
-быть готовым к эвакуации (укрытию в защитном сооружении).

Если Вы на улице:
-прикрыть рот и нос платком (лучше влажным), накрыть голову и укрыться в ближайшем здании (сооружении), предварительно сняв обувь у входа;
-не покидать Ваше укрытие пока не получите указаний о дальнейших действиях;
-во всех случаях: если Вы считаете, что подверглись заражению, принять душ, сменить одежду и показаться (вызвать) врачу(ча).

ПРИ НАВОДНЕНИИ

-отключить газ, электричество, воду;
-перенести на верхние этажи здания или чердака ценные предметы и вещи;
-обить (при необходимости) окна и двери первых этажей досками или фанерой;
-подготовить и завернуть в полиэтиленовый пакет документы, деньги, драгоценности, ценные бумаги;
-подготовить медицинскую аптечку, одежду, обувь, запас продуктов;
-позаботиться о детях, старых и больных людях;
-при угрозе затопления с помощью подручных средств покинуть дом;
-при невозможности покинуть свое жилище, использовать в качестве временного пребывания любую возвышенность - крышу гаража, прочного строения и пр.;
-быть готовым к эвакуации.

ПРИ УРАГАНЕ

-внимательно выслушать сообщение и четко уяснить с какого направления следует ожидать опасность;
-закрыть с наветренной стороны двери и окна, вентиляционные отверстия, чердачные люки, а с противоположной стороны открыть их для уравнивания давления;
-подготовить запас воды, пищи, медикаментов, электрофонари, свечи;
-упаковать документы, ценные бумаги и деньги;
-убрать с балконов и лоджий предметы, которые могут быть сброшены вниз;
-отключить электроприборы, закрыть газовые краны;
-перейти, по возможности, в более прочные сооружения или подвальные помещения;
-не выходить на улицу, так как можно попасть под падающие деревья, линии электропередач, элементы кровли.

ПРИ БЫТОВОМ ПОЖАРЕ

При запахе дыма (гари) на лестничной площадке:
-выяснить место возгорания (и что именно горит);
-попытаться потушить очаг возгорания самостоятельно подручными средствами; при необходимости позвать на помощь соседей;
-если возгорание серьезное - вызвать пожарную службу;
-если из горящей квартиры раздаются крики о помощи, а дверь закрыта, попытайтесь ее вскрыть;
-если пожар охватил подъезд и перекрыл пути выхода, останьтесь у себя в квартире, плотно закрыв входную дверь;
-для прекращения доступа в квартиру едких продуктов горения, закрыть вентиляционные отверстия и двери мокрыми одеялами или простынями, щели в дверных коробках проложить увлажненными тряпками;
-если дверь квартиры загорелась снаружи, то не открывайте ее, а поливайте водой изнутри;
-при пожаре в подъезде категорически запрещено пользоваться лифтом.
При пожаре в квартире:
-сообщить о пожаре по телефону 101, указав точный адрес, этаж и характер возгорания;
-отправить на улицу детей и престарелых;
-обесточить квартиру, не открывать окна и двери;
-горящую электропроводку тушить песком или землей (из цветочных горшков);
-для тушения огня использовать воду, плотную ткань, огнетушители;
-горючие и легковоспламеняющиеся жидкости тушить только землей, мокрой плотной тканью;
-при невозможности потушить пожар собственными силами, необходимо выйти из квартиры и закрыть дверь. Оповестить о случившемся соседей;
-встретить пожарных и показать место пожара.

Диспечерская служба тел._____
Спасательная служба тел._____
Скорая помощь тел._____
Центр госсанэпиднадзора тел._____
Дежурный водно-спасательной станции тел._____
Дежурные: ФСБ тел._____
УВД тел._____
ГИБДД тел._____

Защитное сооружение
ул._____
тел._____
Сборный эвакопункт
ул._____
тел._____
Пункт временного размещения
ул._____
тел._____

Приложение Г

Штрафная сетка ООО «Кухня Фэмили Менеджмент»

Штрафы

1. Невыход на работу – **1000** Повторно - **увольнение.**
2. Невыход на ген.уборку - **1000**
3. Опоздание на работу (не более 30 минут) – **300**
4. Не вынос сдачи - **500** Повторно - **увольнение.**
5. Невыполнение должностных инструкций - **300** (один пункт)
6. Вынос заказа без пробивания - **500**
7. Оплата гостем не вынесенной позиции - **1000**
8. Отмена одной позиции по стоп-листу - **200**
9. Обоснованные жалобы гостя на обслуживание – **500**
8. Решение проблем в зале или с кухней без администратора - **500**
9. Несоответствие посуды при подаче блюд или напитков - **200**
10. Замена по графику без ведома администратора- **1000**
11. Ненадлежащий, неопрятный внешний вид (маникюр, прическа, украшения, униформа) - **300**
12. Уход с рабочего места без разрешения администратора- **500**
13. Громкие разговоры в зале, ругань с гостем или коллегой - **2000**
14. Отсутствие встречающего официанта -**500** (каждому в смене)
15. Пререкания с администратором, управляющим, шеф-поваром, и другими служащими администрации- **1000**
16. Зал, либо зона зала оставлен без присмотра официанта - **500** (каждому в смене)
17. Пользование мобильным тел. в зале - **500**