

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И
ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ

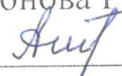
Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

(бакалаврская работа)

на тему: Управление персоналом организации (на материалах ООО
«Матрешка»)

Выполнила студентка
4 курса, группы 282а
Аслонова Гулноза Анваровна



подпись

Научный руководитель:

к.э.н., доцент
Ануфриева Ирина Юрьевна

Подпись

Допустить к защите:

Зав. кафедрой,
к.э.н., доцент

О.Ю. Рудакова
«___» _____ 20__ г.

Выпускная квалификационная
работа защищена

«___» _____ 202__ г.

Оценка _____

Председатель ГЭК:
Ф.И.О.

подпись

Барнаул 2022

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФАКУЛЬТЕТ: МИЭМИС

Кафедра менеджмента, организации бизнеса и инноваций

ПРОГРАММА: 38.03.02 Менеджмент

НАПРАВЛЕНИЕ:

ЗАДАНИЕ
ПО ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
(БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЕ)

СТУДЕНТ Аслонова Гулноза Анваровна

1. Тема ВКР Управление персоналом организации (на материалах ООО «Матрешка»)

2. Срок сдачи студентом законченной работы 20.06.2022

3. Исходные данные по ВКР: научная литература, публикации периодической печати, документация и отчетность организации.

4. Содержание разделов ВКР (наименование глав)

1. Теоретические основы Системы управления персоналом организации.

2. Анализ системы управления персоналом ООО «Матрешка».

3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Матрешка».

5. Перечень графического материала Рекомендуется использовать таблицы, рисунки, графики.

6. Консультанты по разделам работы

Раздел	Консультант	Подпись, дата	
		Задание выдал	Задание принял
1 глава, список первоисточников	Ануфриева И. Ю.	21.03.2022	21.03.2022
2 глава	Ануфриева И. Ю.	21.03.2022	21.03.2022
3 глава, введение, заключение	Ануфриева И. Ю.	21.03.2022	21.03.2022

7. Дата выдачи задания « 21 » марта 2022

Руководитель ВКР  / И.Ю. Ануфриева/
(подпись)

Студент _____ / Г.А. Аслонова/
(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические основы системы управления персоналом в организации	
1.1 Понятие и сущность управления персоналом организации.....	6
1.2 Система управления персоналом и ее элементы	11
1.3 Актуальные проблемы управления персоналом в организации.....	17
2 Анализ системы управления персоналом ООО «Матрешка	
2.1 Краткая характеристика деятельности организации.....	21
2.2 Анализ обеспеченности организации персоналом	31
2.3 Анализ системы управления персоналом в организации.....	36
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в ООО «Матрешка».....	58
Заключение.....	64
Список литературы.....	67
Приложения	72

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире в рыночных условиях каждая организация должна быть конкурентной, в связи с этим разрабатываются критерии, которые определяют успех ее на рынке, но в тот же момент их можно определить и как критерии, способствующие выживанию организации. Бесспорно, в первую очередь организации стоит заняться вопросами управления финансами, маркетингом, производством и прочими сферами в организации, но не стоит забывать о не менее важном моменте, которому также требуется внимание, это управление персоналом, так как развитие персонала напрямую влияет на производительность и успешность организации. Продуктивная, полноценная и самое главное действующая программа развития персонала увеличивает эффективность работы каждого работника в отдельности и повышает ценность человеческих ресурсов в целом. Достичь такого результата можно за счет хорошей мотивации персонала и разработки достойных условий и вознаграждения за труд.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что управление персоналом в организации является одной из наиболее значимых сфер существования организации, так как без персонала организация не может функционировать. Именно от персонала зависит успешность организации, работники - это лицо организации, из-за поведения которых формируется имидж и ее деловая репутация.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе теоретико-методологического анализа особенностей и проблем системы управления персоналом в ООО «Матрешка» разработать рекомендации по ее совершенствованию.

Для разрешения цели ВКР необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы и выявить актуальные проблемы управления персоналом в организации;

- провести анализ системы управления персоналом в ООО «Матрешка»;
- разработать мероприятия, направленных на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Матрешка».

Объект исследования – персонал и система управления персоналом организации ООО «Матрешка».

Предмет исследования – факторы, процессы, методы управления персоналом организации.

Теоретической основой для написания работы послужили: законодательные акты РФ, отечественная и зарубежная научная литература, справочная литература.

Основным источником информации для написания выпускной квалификационной работы послужили: статистические данные, документы и отчетность исследуемой организации (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах, пояснения к бухгалтерскому балансу за 2019-2021 годы, устав организации, Правила внутреннего и трудового распорядка, Положение и премировании и депремировании работников и иные кадровые документы организации).

Методы исследования – методы экономического анализа, статистического анализа и обработки данных, математические методы расчета показателей, метод экспертных оценок, методы социологического исследования (наблюдение и опрос).

Структура работы отражается логику и содержание исследования.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложения.

В первой главе рассмотрено понятие и сущность системы управления персоналом в организации, принципы и методы управления персоналом в организации, а также актуальные проблемы управления персоналом в современной организации.

Во второй главе рассмотрены предпосылки работы с персоналом в организации, проанализирована обеспеченность организации персоналом, его

динамика и структура персонала. В рамках данной главы проведен анализ системы управления персоналом ООО «Матрешка», выявлены существующие в настоящее время проблемы.

В третьей главе разработаны мероприятия, направленные на совершенствование системы управления персоналом в ООО «Матрешка», представлена оценка эффективности рекомендуемых мероприятий.

Практическая значимость исследования заключается в том, что выявленные особенности и проблемы персонала и системы управления персоналом организации ООО «Матрешка» и разработаны конкретные предложения для повышения эффективности действующей системы управления персоналом в организации.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Понятие и сущность управления персоналом организации

Команда руководителей подавляющего большинства российских организаций в первую очередь уделяет внимание управлению производством, финансовыми, маркетинговыми, производственными и прочими ресурсами организации, но не стоит забывать о не менее важном ресурсе, которому также требуется внимание, это управление персоналом, так как развитие персонала напрямую влияет на результативность и успешность развития организации.

У любой организации есть бесценный человеческий капитал, что является основанием для утверждения, что именно персонал организации и система управления им является ключевым звеном в общей системе менеджмента.

В научной литературе понятие «персонал» означает весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме [28, с. 45]. Вместе с этим «персонал» в науке управления определяется как социально-экономическая категория, выражающая социальную общность сотрудников конкретной организации. В соответствии с этим функции управления персоналом включают в себя как индивидуальную кадровую работу (индивидуальное управление), так и кадровую политику (командное управление) организации.

Понятию «персонал» в период советского правления предшествовало понятие широко распространенное понятие «трудовые ресурсы», под которыми понималась часть населения страны, обладающая необходимыми психофизиологическими и профессиональными способностями к труду. Их состав, формирование и использование четко было прописано в специальных нормативных документах [31, с. 67].

Понятием одной смысловой парадигмы с «персоналом» в современном мире и науке выступает понятие «человеческий капитал». Данное понятие было сформировано под воздействием научно-технического прогресса в 50-60-е гг. XX в. [21, с. 145].

Г. Беккер, разработчик теории человеческого капитала, рассматривает «человеческий капитал» как «комплекс приобретенных и унаследованных качеств, как образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг» [8, с. 55].

Начиная с середины 1980-х гг., для выражения нового взгляда на роль человека в современном производстве используется термин «человеческие ресурсы». При определении категории «человеческие ресурсы» в научной литературе, как правило, понимается совокупность всех знаний, умений и способностей работника-человека, которые можно использовать в организации для решения ее долгосрочных и принципиально новых задач развития [22, с. 57].

Понимание категории «персонал» необходимо не только для теоретического обсуждения, но и, конечно, для использования в управленческой практике. Изменение понимания категории «персонал» неразрывно связано с развитием научных теорий управления.

Исходя из проанализированной литературы можно сделать вывод о том, что на развитие теорий управления персоналом (человеческими ресурсами) оказали влияние различные школы менеджмента.

Теории человеческого и социального капитала являются отражением резкого повышения роли персонала в современном ведении бизнеса. Эти теории обосновывают особое место работника среди различных видов капитала, используемого в производстве: финансовый капитал — деньги; физический капитал — оборудование, сырье, производство в целом; личный капитал — человеческий и социальный капитал. Человеческий капитал — это

знания, умения, профспособности работника, которые он может использовать, работая в организации на ее развитие и процветание.

Понятие «социальный капитал» отражает характер отношений между работниками, способы и культуру их общения, развитость межличностных коммуникаций. Теория человеческого капитала утверждает, что увеличение и оптимальное использование социального и человеческого капиталов в современных условиях зависит в первую очередь от управления персоналом [37, с. 122].

Например, ученый А.А. Беляев при исследовании рассматриваемого вопроса изучил как раз - таки процесс формирования форм организации жизни и управления в античном и средневековом развитии человечества. Им была изучена и индустриальная эпоха с началом зарождения новых концепций управления и организации [6, с. 122].

Как следствие, в научной литературе встречаются самые разные подходы к толкованию понятия «управление персоналом». В. П. Галенко[7, с. 37] дает определение управлению персоналом как комплекс взаимосвязанных всевозможных экономических, финансовых, организационных и социально-психологических методов, которые направлены на обеспечение эффективности трудовой деятельности и конкурентоспособности организации.

Другие же ученые акцентируют внимание на такой части управления как содержание управления персоналом, которое заключается в отражении функциональной стороны процесса. Специалисты немецкой научной школы менеджмента следующим образом определяют сущность управления персоналом: «...это область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение, высвобождение, развитие, контроль за деятельностью персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство работниками» [4, с. 45].

Управление персоналом определяет и устанавливает характер отношений и способы их осуществления между субъектом — руководителем и подчиненным ему объектом. Таким образом, объектом в процессе управления персоналом является как отдельный работник, так и группы работников, которые представляют собой трудовой коллектив. Отличительной особенностью объекта является общение сотрудников, объединенных общими целями, что характеризует их как команду [19, с. 76].

Субъектами управления персоналом являются группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве рабочих кадровой службы, а также руководство всех уровней, выполняющее функцию управления по отношению к своим подчиненным. Основной целью управления персоналом является эффективное использование способностей, ресурсов и потенциала сотрудников в соответствии с целями организации и общества.. [5, с 60].

По мнению большинства теоретиков и практиков, управление персоналом является одной из наиболее важных областей управления современной организации [7, с. 343].

Люди - это самый важный ресурс организации. Они могут создавать новые продукты, накапливать и использовать финансовые ресурсы, а также способны контролировать качество продукта или услуги. Считаем необходимым отметить тот факт, что люди способны к постоянному совершенствованию и саморазвитию. Их возможности практически безграничны, в то время как другие ресурсы организации ограничены.

Без качественного управления персоналом не получится нормальное функционирование организаций, любых видов коммерции и любых форм занятости.

Целями управления персоналом организации являются:

- работать над повышением конкурентоспособности организации;
- повысить эффективность производства,
- увеличить рост прибыли;
- обеспечение слаженной работы трудового коллектива

Чтобы достичь эти цели и выполнить их успешно, необходимо решить следующие задачи:

- обеспечить потребность организации в рабочей силе в нужном количестве и соответствующей квалификации;
- достичь соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
- эффективное использование трудового потенциала работника и коллектива в целом [33, с.54].

Управление человеческими ресурсами (УЧР) можно определить как стратегический и последовательный подход к управлению самым ценным активом организации: людьми, которые работают в ней и вносят коллективный и индивидуальный вклад в достижение целей организации. [32, с. 99].

В отличие от «управления персоналом» «управление человеческими ресурсами» переориентировано с формальных потребностей работников на потребности самой организации в качественной рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом [32, с.101].

Осуществлять управление персоналом при помощи тех или иных механизмов воздействия – необходимость в любой качественной системе менеджмента. Главные принципы управления персоналом – это целенаправленность, комплексность, системность, оптимальность, оперативность, сочетание коллегиальности и единоначалия управления, научность и др. [26, с. 267].

Управление персоналом складывается еще из следующих принципов:

- наличие условий для обеспечения возможности работникам повышать свою квалификацию;
- кадровое преемство;
- четкое распределение прав и обязанностей, а также ответственности и между работниками;
- наличие в организации разного уровня специалистов по опыту;
- наличие и создание условия работникам для карьерного роста;
- создания продуктивной рабочей атмосферы, в которой доверие к людям сочетается с проверкой качества выполнения ими своих обязанностей [27, с. 56].

Управление персоналом, как мы выяснили в ходе исследования, представляет собой область знаний, а также практической деятельности, которая нацелена на обеспечение организации необходимыми кадрами. Для более эффективного использования человеческих ресурсов организации необходимо знать особенностей управления персоналом, целей, задач, принципов и методов управления персоналом.

1.2 Система управления персоналом и ее элементы

Управление персоналом можно рассматривать с различных научных позиций (табл. 1.1). Наиболее распространенные точки зрения рассматривают управление персоналом, как:

- систему разработки и реализации взаимосвязанных, тщательно продуманных решений, направленных на регулирование отношений труда и занятости на уровне организации;
- направление управленческой деятельности, в которой персонал рассматривается как один из важнейших ресурсов успешного функционирования и развития организации, фактор ее эффективности и роста, средство достижения стратегических целей [11].

Таблица 1.1 – Определение сущности системы управления персоналом

Автор	Сущность понятия «Система управления персоналом»
Генкин Б.М., Балабанова Л.В., Сардак О.В. [9, с. 31]	Комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы
Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П. [16, с. 81]	Упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направлены на достижение общей цели
Дорофиенко В. В., Комар Ю. М., Токарева В. И. [12, с. 45]	Методы, процедуры, приемы влияния организации на своих работников с целью максимального использования их потенциала для достижения целей организации
Крамаренко В. И. [15, с. 22]	Форма реализации взаимодействия и развития отношений управления, выраженных в законах и принципах менеджмента, а также в целях, функциях, структуре, методах и процессе управления.
Борисов А.Б. [8, с. 761]	Комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижения цели организации за счет целенаправленной работы с работниками организации
Шапиро С. А., Шатаева О. В. [42, с. 31]	Совокупность процессов в рамках механизма управления персоналом
Герчиков В.И. [10, с. 131]	Комплекс взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мероприятий, направленных на нормальное функционирование, развитие и эффективное использование кадрового потенциала работника.

Следовательно, одни авторы в определении понятия «управление персоналом» акцентируют внимание на организационной стороне управления, говоря о процедурах и методах, с помощью которых можно достигать поставленную цель, другие – делают упор на содержательную часть, которая отражает функциональную сторону управления.

В научной литературе различают три основные макрофункции управления персоналом, включающие в себя по несколько показателей (рис. 1.1) [41].



Рисунок 1.1 – Модель системы управления персоналом

Таким образом, система управления персоналом – это совокупность принципов, форм и методов организации работы с персоналом в организации, главная цель которой – обеспечение организации высококвалифицированным персоналом, эффективное его развитие и использование.[34, с. 44].

Управление персоналом необходимо осуществлять комплексно, персонал должен рассматриваться как человеческий ресурс или капитал, способный в значительной мере способствовать успеху хозяйствующего субъекта.

В общем понимании элементы системы управления персоналом — это объекты управления, его субъекты, функциональная структура, методы и процедуры управления [35, с. 78]. Управление персоналом как система предполагает наличие ряда элементов, которые неразрывно связаны между

собой и находятся в постоянном взаимодействии. Если их рассматривать более детально, элементами системы управления персоналом являются методики, позволяющие создать комплексность, оперативность, ритмичность, научность и специализацию всех вариантов руководства.

Управление персоналом в организации включает в себя следующие функциональные элементы работы с персоналом:

- 1) кадровое планирование: разработка плана удовлетворения будущих потребностей в человеческих ресурсах, плана работы с персоналом;
- 2) набор персонала: поиск, привлечение и создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;
- 3) отбор персонала: оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора;
- 4) мотивация и стимулирование труда: разработка систем и структуры заработной платы, социальных льгот и программ, повышение удовлетворенности трудом в целях привлечения, найма и сохранения персонала;
- 5) профориентация и адаптация: введение новых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания: чего ожидает от них организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку;
- 6) обучение персонала: разработка профессиональных программ для обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы;
- 7) оценка трудовой деятельности персонала: разработка методик оценки затрат и результатов трудовой деятельности, заслуг работника и доведение их до работника;
- 8) повышение, понижение, перевод, увольнение: разработка методов служебно-профессионального перемещения работников на должности с большей или меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма;

9) управление карьерой и подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе: разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров [15, с. 122].

Необходимо учитывать, комплекс разнообразных методов управления персоналом, т.е. целенаправленных способов воздействия на персонал для достижения конкретных целей трудовой деятельности в организации [33, с. 187]. При этом следует различать методы руководства организацией и коллективом подразделяются. Традиционно используют административные, экономические и социально-психологические методы управления [28, с. 190]. Но применять административные элементы стоит умеренно и только в организациях, где специфика производственной деятельности подразумевает авторитарность руководства [32, с. 53].

Некоторые авторы выделяют следующие основные элементы системы управления персоналом:

- 1) методы или способы воздействия на персонал;
- 2) постановка задач и вариантов поиска соответствующих решений;
- 3) формирование целей управления персоналом, когда ее задача направлена на то, чтобы достичь желаемого, необходимого и возможного;
- 4) закономерности отношений между существующими явлениями и коммуникации, основанные на процессах взаимодействия или противодействия путем передачи информации; принимаемых решений;
- 5) действующие функциональные подсистемы;
- 6) принципы управления персоналом [25, с. 134].

В научной литературе большое внимание уделяется субъектно-объектным отношениям системы управления персоналом на различных уровнях (табл. 1.2).

Таблица 1.2. Содержание деятельности субъектов управления персоналом [21]

Уровни управления	Субъект управления	Направление деятельности
Высший уровень	Правление и его	Определение стратегии и приоритетов в

управления	председатель, Совет директоров, генеральный директор и другие	работе с персоналом, а также утверждение положений, программ, инструкций и других методических материалов по работе с персоналом
Средний уровень управления – функциональный	Службы управления персоналом: отдел кадров, учебный центр, группа психологов и аналогичные	Организация работы с персоналом, разработка кадровых процедур и методического обеспечения работы с персоналом
Нижний уровень управления	Руководители структурных подразделений	Оперативная работа с персоналом

В процессе управления должны прорабатываться все методики, с помощью которых можно обеспечить максимально эффективное управление персоналом. Это направлено на качественное исполнение трудовых функций, что в свою очередь помогает достичь поставленных организацией целей развития. Важными элементами системы управления персоналом являются следующие направления управления:

1. Кадровая политика организации (в ее основе лежит целая система теоретических взглядов и основ, соответствующих требований, основополагающих принципов, определяющих направление эффективной работы с персоналом, методика управления, позволяющая сформировать высокопроизводительную сплоченную команду такую как трудовой коллектив).

2. Кадровое планирование (определение потребности организации работниках конкретного количества и качества).

3. Подбор и отбор персонала (многоэтапный процесс: определение требований к кандидатам на вакансии, поиск, проверка на соответствие требованиям, отбор наилучших).

4. Адаптация новых работников (оказание помощи в психофизиологической, профессиональной, социально-психологической адаптации работника к условиям трудовой деятельности).

5. Мотивация и стимулирование труда (разнообразие форм и систем морального и материального поощрения).

6. Развитие персонала (личностное, профессиональное и карьерное развитие персонала).

7. Аттестация/ Оценка работников (периодическая оценка персонала на соответствие требованиям занимаемой должности или рабочего места, направлена на выявление профессионализма и дальнейших мероприятий по развитию персонала).

8. Управление поведением персонала (управления социально-трудовыми отношениями в коллективе, конфликтами, эффективными коммуникациями).

9. Кадровое делопроизводство (разработка и реализация кадровых регламентов, норм, документов кадровой политики) [20, с. 245].

1.3 Актуальные проблемы управления персоналом в организации

Система управления персоналом имеет довольно сложную структуру. Она включает в себя такие подсистемы, как кадровое планирование, набор и увольнение персонала, обучение и развитие персонала, мотивация и вознаграждение сотрудников, организация работы сотрудников, оценка и сертификация персонала. Все это требует от менеджеров знаний в различных областях, включая экономику, менеджмент, юриспруденцию, психологию и стратегическое планирование. В каждой организации важно организовать систему управления персоналом, которая сможет решить проблемы развития организации и поможет избавиться от существующих проблем управления персоналом. [19, с. 28-29].

Как и в любой сфере управленческой деятельности, в управлении персоналом существует достаточно традиционных и актуальных проблем.

Проблема «отличника», когда на руководящую должность ставится лучший из всех работник, но он не компетентен во всех областях. Такой

руководитель будет допускать достаточно много ошибок в управлении персоналом [10, С. 43].

Проблема «свой парень». Здесь роль руководителя характеризуется противостоянием с сотрудниками, с которыми потом будет бороться руководитель организации. При таком управлении многим сотрудникам тяжело от конфликтов с другими работниками в психологическом плане, так как некоторые наоборот знают, раз это свой парень то вряд ли он их как-то накажет, и не будут выполнять порученную работу в соответствии с предъявляемыми требованиями [10, с. 44].

Синдром положительной проекции, когда руководитель пытается приписать персоналу черты своего характера. Исполнительный директор поставит себя на место сотрудника в любой ситуации и решит его так, как он поступил бы на его месте. Это неправильно, так как это происходит без учета индивидуальности и личности человека, который имеет свое мнение на это счет [10, с. 45].

Проблема «старшего», когда управляющий четко определяет дистанцию между собой и подчиненными [13, с. 11]. Если ему удастся сохранять управляемость, то только с помощью жестких претензий и требований.

Проблема ожидания героя, когда все ждут, когда появится человек-герой, который быстро все проблемы организации решит без каких-либо трудностей и не нужно будет брать на себя ответственность [23, с. 122].

Проблема «звезды цирка», когда в глазах руководителя работник, получающий определенную заработную плату, должен работать на износ [10, с. 45].

Проблема огромной разницы в заработной плате между руководителем и подчиненным. Работники могут быть недовольны, если возникает такая проблема. В России эта разница является довольно заметной и может быть, в отдельных случаях достигать десятков раз [23, с. 123].

Проблема текучести кадров. Часто организации не способны контролировать текучесть кадров, а причина этому - неэффективное

использование работы персонала, распределение заработной платы, непродуманное формирование кадровой политики, нежелание или боязнь привлекать к работе молодых специалистов [24, с. 49].

В период распространения Covid-19 в России и на западе актуальной проблемой в области управления персоналом является невозможность персоналом пройти качественную переподготовку кадров, аттестацию. Будем считать, что теоретически это возможно, в режиме он-лайн и так далее, но в переподготовке персонала, повышении квалификации работника огромное значение имеет практика [26, с. 22].

Дистанционная работа, несмотря на очевидные преимущества распространения данного вида организации работы, выделяет ряд проблем:

1) нет возможности ввести контроль за выполнением работниками своих должностных обязанностей, (судят по результату) [39];

2) затруднен обмен опытом между работниками, так как нет личного живого контакта, нельзя ничего показать как сделать и как научить.

3) работники не заинтересованы на участие в корпоративной жизни организации;

4) возможность карьерного роста «удалённых» работников очень низкая. Вышеупомянутые проблемы очень сильно осложняют процесс управления персоналом в организации, и еще негативно влияют на уровень профессиональной заинтересованности работников, что способствует развитию текучести кадров в организации [24].

Цифровизация управления персоналом. Незаменимым элементом в организации удаленной работы сотрудников является техническое оснащение рабочего места, как руководителя, так и исполнителя. Наиболее распространенными техническими инструментами, обеспечивающими бесперебойную работу организации удаленно, являются: ПК или ноутбуки, принтеры, сканеры, факсы, веб-камеры и системы видеонаблюдения, АТС, доступ в Интернет, Wi-Fi и т. Д. Кроме того, при этом большое значение имеет создание единого информационного поля организации [44, с. 45].

Проблемы практического противостояния изменениям. Большинство организаций, которые находятся в стабильном равновесии, не хотят ничего менять, их все устраивает в своем нынешнем положении. Они не готовы меняться и тем самым упускают свою возможность. Руководители не хотят тратить деньги на различные тренинги для своей команды, которые могли бы в дальнейшем преумножить их качества. Не используют свою возможность сблизить коллектив и тем самым не мотивируют их [28].

По мнению ученых и практиков, перечисленные проблемы управления персоналом требуют комплексного и постепенно адаптируемого подхода к решению в конкретной организации. В рамках такого подхода можно выделить несколько наиболее рациональных способов повышения эффективности управления персоналом:

- совершенствование методов управления персоналом в эпоху цифровизации;
- изменения в применяемой системе материальных стимулов (совершенствование системы премий, надбавок и доплат, социальных программ);
- использование различных возможностей идеальных стимулов (моральные стимулы, рекреационные стимулы, организационные стимулы);
- создание благоприятных условий труда (обновление оборудования, внедрение автоматических систем);
- рационализация организации труда (расширение рабочих функций, использование гибкого рабочего времени, усиление обратной связи);
- вовлечение персонала в процесс управления организацией (предоставление возможности саморазвития, поддержка инициатив) [20, с. 8].

Таким образом, рассмотренные традиционные и современные проблемы управления персоналом организации говорят о необходимости поиска командой руководителей своевременных и продуманных подходов к их решению и недопустимости их повторения во всех направлениях системы управления персоналом.

2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ООО «МАТРЕШКА»

2.1 Краткая характеристика деятельности организации

ООО «Матрешка» зарегистрирована по адресу: 656015, г. Барнаул, ул. Молодежная, д. 44, кв. 12. Действует с 28.10.2016. Фактический адрес: г. Барнаул, пр-кт Ленина, д. 22, 656056.

Размер уставного капитала составляет 10000 руб. Владельцами организации являются Вертей А. Н. и Вертей М. В. по 5000 руб. доли в уставном капитале. Директор организации Общество с ограниченной ответственностью «Матрешка» Шелехова Н. А.

Основным видом деятельности организации является: 56.10 Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания.

Однако предусмотрены дополнительные виды деятельности:

47.11 Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах.

47.19 Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах.

47.21 Торговля розничная фруктами и овощами в специализированных магазинах.

47.22 Торговля розничная мясом и мясными продуктами в специализированных магазинах.

47.23 Торговля розничная рыбой, ракообразными и моллюсками в специализированных магазинах

47.24 Торговля розничная хлебом и хлебобулочными изделиями и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах.

47.25 Торговля розничная напитками в специализированных магазинах.

47.26 Торговля розничная табачными изделиями в специализированных магазинах.

47.29 Торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах.

47.91 Торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет.

47.99 Торговля розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков.

56.29 Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания.

56.30 Подача напитков.

68.31 Деятельность агентств недвижимости за вознаграждение или на договорной основе.

68.32 Управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе.

69.10 Деятельность в области права.

69.20 Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию.

73.11 Деятельность рекламных агентств.

73.12 Представление в средствах массовой информации.

ООО «Матрешка» занимает 2 413 место рейтинга по объему выручки в Алтайском крае и 18 место в категории Рестораны, кафе, столовые.

Стоимость бизнеса на сегодняшний день составляет 45,3 млн. руб. (15 место в отрасли).

В своей деятельности Общество руководствуется Гражданским Кодексом РФ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» и другими действующими законодательными актами, которые непосредственно регулируют вопросы осуществления деятельности общества с ограниченной ответственностью.

Общество с ограниченной ответственностью имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде,

открывать в установленном порядке расчетный и другие, в том числе валютные, счета.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности. Отчет о финансовых результатах ООО «Матрешка» является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли.

Бухгалтерский учет в организации ведется бухгалтером, контролируется главным бухгалтером. Весь учет ведется в автоматизированной программе 1С: Бухгалтерия лицензионная версия 8.2. Бухгалтерский учет в организации ведется в соответствии с Федеральным законом «О бухгалтерском учете» 402-ФЗ, ПБУ и методическими указаниями Минфина РФ.

ООО «Матрешка» ведет деятельность на рынке уже более 5 лет. Очевидными плюсами является то, что на сегодняшний день в организации не обнаружена задолженность по заработной плате и кредитным платежам. На организацию зарегистрированы товарные знаки, что говорит о наличии интеллектуальной собственности.

В ООО «Матрешка» действует линейно-функциональная структура управления - определенная упорядоченность задач, ролей и ответственности создает условия для осуществления организацией своей деятельности и достижения своих целей.

Линейно-функциональная структура – структура, при которой специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения и принимают решения, обязательные для производственных подразделений.

Линейно-функциональная структура характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. При линейном управлении каждое звено и

каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления.

Разумеется, такая структура имеет как свои преимущества, так и недостатки. Директор самостоятельно и единолично разрабатывает структуру управления организации и формирует ее штат.

Отлаженная структура управления - неперенное на сегодняшний день условие успешной работы любой организации, которая занимает активную позицию на рынке. Именно от уровня технической подготовленности организации зависит скорость и качество обработки растущих потоков информации, а значит, и обслуживания клиентов. Особенно актуально это становится в том случае, когда организация обслуживает массовый поток клиентов.



Рисунок 2.1. – Структура управления организации ООО «Матрешка»

Во главе стоит Генеральный директор. Он организует и контролирует работу организации в целом, лично несет ответственность за результаты ее деятельности и соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций и должен обеспечить необходимые условия для их нормальной работы.

Отдел операций отвечает непосредственно за бесперебойную работу подразделений (ресторанов), обеспечивает всем необходимым для нормальной работы. Отдел операций руководит Отделом логистики, Отделом персонала и

Структурными подразделениями. Отделом логистики управляет директор по поставкам, в должностные обязанности которого входит работа с поставщиками, подготовка и реализация продуктов и дополнительного оборудования. Отдел персонала занимается стратегическим и операционным управлением персонала организации.

Отдел развития занимается разработкой проектов по расширению масштаба нашего бренда в городе в целом. В полномочиях поиск новых торговых площадей, выгодных для организации.

Отдел маркетинга занимается исследованием рынка, разработкой новинок, ценообразованием, продвижением и рекламой.

Финансовый отдел занимается организацией и ведением учета, обеспечивает соответствие осуществляемых организацией хозяйственных операций действующему законодательству РФ и осуществляет контроль за движением имущества и выполнением обязательств организации, распределяет учетную работу между отдельными подразделениями в соответствии с объемами работ и нормативами численности специалистов, осуществление контроля по расчетам с покупателями и заказчиками, дебиторами и кредиторами и с персоналом по прочим операциям.

По официальным данным в управляющей – головной организации работает всего 10 работников, но по факту занятых гораздо больше, так как организация имеет 18 филиалов в Алтайском крае.

В процессе проведения анализа финансово-хозяйственного положения ООО «Матрешка» учитывается его бухгалтерская и финансовая отчетность. Это позволило рассчитать значения индикаторов рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости и другие группы относительных показателей. Определена структура активов и источников их финансирования, динамика изменения в течение исследуемого периода. Это позволило сформулировать комплексные выводы касательно качества проводимой экономической политики, а также уровня рисков, которые характерны для организации.

Перечень доходов, расходов и финансовые результаты приведен в соответствии с официально утвержденной Минфином формой (Приказ Минфина РФ от 02.07.2010 N 66н). Иногда имеет место ситуация, когда цифры в отчетности, сданной в электронном виде в ФНС или Росстат в последующих годах, отличаются от представленных ранее. В таком случае мы отдаем приоритет более поздним данным (табли.2.1.).

Таблица 2.1. – Основные экономические показатели деятельности ООО «Матрешка» за 2016-2021 гг., млн. руб.

Показатели	2016г.	2017г.	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	Рост, в %
1. Выручка	0,2	6,9	17,2	19,3	7,4	92,7	1252,7
2. Прибыль	0,1	0,9	5,5	8,7	-3,1	17,4	-

В 2021 году организация получила выручку в сумме 92,7 млн. руб., что на 85,4 млн. руб., или в 12,6 раза, больше, чем годом ранее. На фоне устойчивого роста резкое падение выручки в 2020 году объясняется потерей клиентов вследствие ограничений пандемии, но перестройка работы в новых условиях и плавные послабления ограничений в 2021 году позволила сделать настоящий рывок по всем показателям.

По состоянию на 31 декабря 2021 года совокупные активы организации составляли 35 млн. руб. Это на 20 млн. руб. (на 132,6%) больше, чем годом ранее.

Чистые активы ООО "Матрешка" по состоянию на 31.12.2021 составили 29,4 млн. руб.

Результатом работы ООО "Матрешка" за 2021 год стала прибыль в размере 17,4 млн. руб. При этом в 2020 году был получен убыток 3,1 млн. руб. Это также объясняется расширением бизнеса и послаблением ограничений пандемии.

Организация применяет следующие специальные налоговые режимы (по состоянию на 31.12.2020): единый налог на вмененный доход (ЕНВД),

упрощенную систему налогообложения (УСН). Применение ЕНВД на территории РФ прекращено с 1 января 2021 года.

Организация относится к категории микропредприятий. В соответствии с нормативно утвержденными критериями это организация с выручкой до 120 млн. руб. в год и численностью работников до 15 человек.

В 2021 управление оборотными активами в ООО «Матрешка» стало более экономным: оборачиваемость запасов увеличилась на 471,4%, долги покупателей стали собираться на 625,0% быстрее. Были инвестированы средства организацией в долгосрочные проекты.

За последний год имущество выросло на 132,6% (с 15,1 млн. руб. до 35,0 млн. руб.), что увеличило потенциал развития организации.

Как показал анализ, платежеспособность организации высокая: оборотные активы (источники погашения обязательств) больше обязательств на 768%.

Угрозы финансовой зависимости нет: заемные средства в балансе (16%) не превышают собственные. Обеспеченность текущей деятельности собственными средствами хорошая ($88\% > 30\%$ суммы оборотных активов).

Анализ документов организации позволил сделать вывод об относительной успешности деятельности организации.

Таблица 2.2. – Бухгалтерский баланс ООО «Матрешка» за 2020-2021 г.

Наименование показателя	Код	31.12.21	31.12.20
Актив			
Материальные внеоборотные активы	1150	931	233
Запасы	1210	11 567	5 177
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	6 486	95
Финансовые и другие оборотные активы (включая дебиторскую задолженность)	1230	16 043	9 555
Баланс	1600	35 027	15 060
Пассив			
Капитал и резервы	1300	29 411*	11 988

Долгосрочные заемные средства	1410	1 688	1678
Краткосрочные заемные средства	1510	1 546	870
Кредиторская задолженность	1520	2 382	524
Баланс	1700	35 027	15 060

Таблица 2.3 – Отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках), руб.

Наименование показателя	Код	2021 г.	2020 г.
Выручка	2110	92 726	7 372
Расходы по обычной деятельности	2120	(73 653)	(10 396)
Проценты к уплате	2330	(7)	-
Прочие доходы	2340	800	264
Прочие расходы	2350	(1 346)	(288)
Налоги на прибыль (доходы)	2410	(1 098)	(50)
Чистая прибыль (убыток)	2400	17 422	(3 098)

В 2021 году выручка ООО «Матрешка» составила 92,7 млн. руб., что на 1158% больше чем в 2020 году. Рост всех показателей объясняется тем, что в 2020 году из за распространения коронавирусной инфекции были введены ограничения в отношении организацией, которые занимались организацией общественного питания, кроме того все филиалы ООО «Матрешка» находятся в торговых центрах, которые тоже какое-то время были закрыты для посетителей.

Ниже приведено сравнение ключевых финансовых показателей деятельности ООО «Матрешка» за 2021 год с аналогичными среднеотраслевыми показателями за 2020 год. В качестве среднеотраслевых показателей взяты показатели 12,7 тыс. организаций с выручкой 10-120 млн. руб., занимающиеся видом деятельности «Деятельность ресторанов и услуги по

Таблица 2.4. – Финансовая устойчивость организации за 2021 г.

Показатели	ООО «Матрешка» 2021 г.	Отраслевые показатели, 2021 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше** среднего
Коэффициент автономии	0,8	$\leq 0,01$	0,4	$\geq 0,73$
	Значение коэффициента намного лучше среднеотраслевого, как минимум $\frac{3}{4}$ аналогичных организаций имеют меньшую долю собственных средств в капитале. Высокая доля собственного капитала положительно характеризует устойчивость организации, однако слишком высокая доля может снижать отдачу от вложенных собственником средств, делая эффективным привлечение заемных средств.			
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,79	$\leq -0,22$	0,3	$\geq 0,69$
	Значение показателя намного лучше среднеотраслевого.			
Коэффициент обеспеченности запасов	2,27	$\leq -0,77$	0,87	$\geq 3,87$
	Коэффициент обеспеченности запасов показывает степень покрытия имеющихся у организации материально-производственных запасов собственными средствами. Значение показателя превосходит среднеотраслевое, большинство организаций имеют худший показатель.			
Коэффициент покрытия инвестиций	0,91	$\leq 0,24$	0,62	$\geq 0,84$
	Высокая доля собственного и долгосрочного заемного капитала в общем капитале организации обеспечила значение коэффициента покрытия инвестиций, значительно превосходящее среднеотраслевое.			

Таблица 2.5. – Платежеспособность ООО «Матрешка»

Показатели	ООО «Матрешка», 2021 г.	Отраслевые показатели, 2021 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше** среднего
Коэффициент текущей ликвидности	10,6	$\leq 1,08$	2,14	$\geq 5,02$
	Утрата платежеспособности в долгосрочной или среднесрочной перспективе угрожает ООО "Матрешка" намного меньше, чем большинству аналогичных организаций.			
Коэффициент быстрой ликвидности	6,92	$\leq 0,59$	1,36	$\geq 3,49$
	Ликвидные активы покрывают краткосрочные обязательства намного			

Показатели	ООО «Матрешка», 2021 г.	Отраслевые показатели, 2021 г.		
		Существенно хуже* среднего	Среднеотраслевое значение	Существенно лучше** среднего
		полней, чем у подавляющего большинства других организаций отрасли; риск утраты платежеспособности в среднесрочной перспективе минимален.		
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,07	$\leq 0,06$	0,27	$\geq 1,03$
	Краткосрочные обязательства обеспечены высоколиквидными активами хуже, чему у большинства аналогичных организаций. Это несет риски непрерывности погашения наиболее срочных обязательств.			

доставке продуктов питания» (код по ОКВЭД 2 56.10). В качестве среднего показателя использовано медианное значение, смысл которого заключается в следующем: половина (50%) всех организаций имеют показатель выше медианного, другая половина – ниже.

В ходе анализа проводилось сравнение ключевых финансовых показателей организации со средними значениями данных показателей отрасли /вида деятельности и всех отраслей Российской Федерации. Среднеотраслевые и среднероссийские значения показателей рассчитаны по данным бухгалтерской отчетности за 2021 год.

Следовательно, финансовое состояние ООО «Матрешка» на 31.12.2021 занимает достаточно выигрышное место среди конкурентов, которые занимаются этим же видом деятельности (код по ОКВЭД 56.10). Финансовое положение лучше, чем и у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации, отчетность которых содержится в информационной базе ФНС и удовлетворяет указанным выше критериям. При этом в 2020 году финансовое состояние организации существенно ухудшилось, что объясняется общей ситуацией в стране.

Задолженность по налогам и сборам в организации незначительна. Возможно, как считают специалисты организации, это техническая налоговая расчетная ошибка.

Организация вовремя и в полном объеме уплачивает страховые взносы в 2021 году. Страховые и другие взносы на обязательное пенсионное страхование, зачисляемые в Пенсионный фонд Российской Федерации, составили 210 тыс. руб.

Страховые взносы на обязательное медицинское страхование, зачисляемые в бюджет Федерального фонда обязательного медицинского страхования - 51,1 тыс. руб.

Страховые взносы на обязательное социальное страхование, на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнство - 26,5 тыс. руб.

Основные финансовые показатели за последнее время свидетельствуют об относительной устойчивости развития деятельности организации и достойной конкуренции на рынке соответствующих услуг, оказываемых населению Алтайского края.

2.2 Анализ обеспеченности организации персоналом

Эффективность управления персоналом организации во многом определяется характеристикой, динамикой и способностями имеющегося персонала. Рассмотрим особенности и проблемы обеспеченности организации персоналом за последние годы.

В организации ООО «Матрешка» официально работает 10 штатных работников. Однако по факту наемных/привлеченных работников со всеми филиалами гораздо больше. Это связано с тем, что большинство работников не желает официально устраиваться на работу по трудовому контракту и работают в основном по гражданским договорам. В ООО «Матрешка» имеется 18 филиалов, в каждом из которых работает, как правило, по 5 основных работников: 2 повара, 1-2 кассира, 1 уборщица-официант. В некоторых филиалах может быть и больше численность работников, так как эта численность зависит от престижности и масштабов деятельности места расположения филиала.

Как показал анализ, в среднем в ООО «Матрешка» в 2021 году работало

около 15 управленческого и 90 работников прочего персонала. Штат организации укомплектован полностью (таблица 2.6).

Таблица 2.6 - Укомплектованность штата организации за 2020-2021 гг.

Категории персонала	2020 г.			2021 г.			Рост показателя, %
	Факт	Штат	Укомплектованность, %	Факт	Штат	Укомплектованность, %	
Руководители	5	5	100,00	5	5	100,00	100,00
Специалисты	8	8	100,00	10	10	100,00	125,00
Служащие	16	16	100,00	18	18	100,00	112,50
Рабочие	64	64	100,00	72	72	100,00	112,50
Итого	93	93	100,00	110	110	100,00	118,28

Очевидно, что штат организации укомплектован полностью по всем категориям работников за последние 2 года. Численность в 2021 году увеличилась вследствие расширения количества филиалов и объема предоставляемых услуг.

Таблица 2.7 – Функциональная структура персонала организации за 2020-2021 гг.

Категории персонала	2020 г.			2021 г.			Рост показателя, %
	Факт	Штат	Удельный вес, %	Факт	Штат	Удельный вес, %	
Руководители	5	5	5,4	5	5	4,5	100,00
Специалисты	8	8	8,6	10	10	9,1	125,00
Служащие	16	16	17,2	18	18	16,4	112,50
Рабочие	64	64	68,8	72	72	65,5	112,50
Итого	93	93	100,0	110	110	100,0	118,28

Рассматривая функциональную структуру персонала по категориям работников, можно отметить, что, в целом, она относительно стабильна и рациональна с учетом особенностей деятельности организации. На руководителей приходится всего 4-5% всех работников, а около 2/3 приходится на основной производственный персонал.

Рост численности специалистов связан с востребованностью работников экономических и маркетинговых специальностей, а рабочих – в связи с расширением числа филиалов.

Специфика деятельности определяет и половую структуру персонала организации общепита (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - Половая структура персонала организации за 2020-2021 гг.

Категории персонала	2020 г.		2021 г.		Рост показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	
мужчины	12	12,9	15	13,6	125
женщины	81	87,1	95	86,4	117,3
ИТОГО	93	100,0	110	100,0	118,3

Из данных, представленных в таблице 2.8. видно, что структура мужчин и женщин практически стабильная. Наблюдается значительное преобладание в численности женщин. Это связано со спецификой деятельности организации, так например, женщины преимущественно готовят, убирают, продают, а также работают в бухгалтерии. Мужчины преимущественно делают ту же самую работу, но гораздо реже.

Таблица 2.9 – Возрастная структура персонала организации за 2020-2021 гг.

Категории персонала	2020 г.		2021 г.		Рост показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	
до 25 лет	43	46,2	55	50,0	120
26 - 30 лет	15	16,1	22	20,0	146
31 – 45 лет	22	23,7	18	16,4	81,8
46 – 55 лет	10	10,8	10	9,1	100,0
старше 55	3	3,2	3	2,7	100,0
ИТОГО	93	100,0	110	100,0	118,3

Как показал анализ, подавляющее большинство среди работников составляет контингент в возрасте до 30 лет. Среди работников в возрасте до 25 лет – преимущественно молодые специалисты и рабочие. Как правило,

молодежь до 25 лет – это подрабатывающая обучающаяся молодежь, которая достаточно подвижна на рабочих местах. Среди работников в возрасте от 26 до 30 лет преобладают специалисты и служащие. Очевидно, что наметилась позитивная тенденция к увеличению этих возрастных групп за последние 2 года, что свидетельствует о наличии организации значительных перспектив развития.

Численность работников в возрасте более 55 лет невелика и снижается ее удельный вес. Все работники в возрасте свыше 55 лет относятся к категории руководителей или бухгалтеров, которые имеют очень большой опыт работы в организации.

Следует отметить, что определенную проблему для организации составляет отсутствие молодых руководителей и специалистов, имеющих необходимую актуальную подготовку в бизнесе и маркетинге. Причина – проблемы с привлечением и удержанием новых работников необходимой квалификации.

В целом, можно сделать вывод, что распределение работников в организации по возрасту является достаточно рациональным, наблюдается преемственность поколений и омоложение.

Распределение работников организации по стажу работы представлено в таблице 2.10.

Таблица 2.10 - Распределение работников организации по стажу работы за 2020-2021 гг.

Стаж работы персонала	2020 г.		2021 г.		Рост показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	
до 1 года	8	8,6	10	9,1	125,0
1 – 3 года	50	53,8	65	59,1	130,0
4 – 10 лет	22	23,7	18	16,4	81,8
11 – 15 лет	10	10,8	14	12,7	140,0
Свыше 15 лет	3	3,2	3	2,7	100,0
ИТОГО	93	100,0	110	100,0	118,3

Из таблицы 2.10. видно, что стаж работы у большинства работников организации невелик. Больше половины (около 3/4 всей численности) работников работают всего до 3 лет. Настораживает и рост численности новичков, которые работают менее 1 года. Как правило, это подрабатывающая обучающаяся молодежь на местах рабочих и служащих.

Также следует отметить, что хоть и незначительна численность работников, имеющих стаж работы свыше 11 и 15 лет, но наметилась тенденция к ее увеличению. Данные работники относятся к категории руководителей и специалистов.

Как показал анализ, в организации очень актуальна проблема стабильности и удержания молодежи на длительный срок, которая традиционно работает в системе общепита временно на период обучения.

Большой интерес представляла профессионально-квалификационная структура персонала организации (таблица 2.11).

Таблица 2.11– Структура персонала организации по уровню образования за 2020-2021 гг.

Уровень образования	2020 г.		2021 г.		Рост показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	
среднее	8	8,6	15	13,6	187,5
среднее-специальное и незаконченное высшее	73	78,5	80	72,3	109,6
высшее	12	12,9	15	13,6	125,0
ИТОГО	93	100,0	110	100,0	118,3

Как показал анализ, подавляющее большинство работников организации (около 3/4 всей численности) имеет средне-специальное и незаконченное высшее образование. Как правило, они заняты на рабочих местах и должностях служащих. Однако, наметилась тенденция к ее снижению.

Доля работников, не имеющих специального образования, невелика, однако, наличие данной группы работников снижает в целом качество персонала организации.

В 2020 г. 8 работников имели высшее образование, в 2021 г. – 15 уже работников. Высшее образование имеют все руководители и отдельные специалисты экономических и маркетинговых служб. Тенденция к росту этой категории работников безусловно является заслугой организации.

Таким образом, организация обеспечена полностью относительно качественным персоналом. Однако имеются проблемы с его стабильностью.

2.3 Анализ системы управления персоналом в организации

Традиционно система управления персоналом подразумевает совокупность взаимосвязанных функциональных подсистем управления персоналом, его принципов и методов.

В систему управления персоналом традиционно включаются следующие элементы кадровой работы: разработка кадровых стратегии и политики, кадровое планирование, определение потребности в персонале, набор, отбор, адаптация, обучение, карьера, оценка/аттестация, мотивация и стимулирование труда, регламентация и нормирование труда, организационная культура и внутриорганизационные коммуникации. Как показал анализ, в организации не все традиционные направления функционируют и подкреплены разработанными регламентами и документами.

Система управления персоналом в ООО «Матрешка» включает в себя совокупность приёмов и технологий, позволяющих осуществлять работу с работниками организации по следующим основным направлениям:

- кадровая политика и кадровое планирование;
- поиск, набор и оценка персонала;
- адаптация работников в организации;
- мотивация и стимулирование труда;
- развитие персонала (возможности карьерного роста, обучение и повышение квалификации),
- аттестация работников;

- организационная культура.

Рассмотрим эти направления по порядку.

Управление персоналом в ООО «Матрешка» осуществляет отдел персонала, который является самостоятельным подразделением в организации. Отдел персонала обеспечивает работниками бесперебойное функционирование и развитие организации. В составе отдела входят специалисты, которые разрабатывают совместно с руководством и реализуют кадровую политику. Работа с персоналом заключается в стратегическом и тактическом управлении.

В отдел персонала входит руководитель и специалисты по разным направлениям кадровой работы: специалист по набору, отбору и адаптации работников, специалист по стимулированию труда и социальной защите и специалист профессионального обучения и развития кадров.

В основе своей работы отдел персонала придерживается следующих принципов управления персоналом ООО «Матрешка»:

- отношения с работниками основаны на доверии, порядочности и честности;
- уважение человеческих ценностей, стремлений и достойного поведения;
- полная конфиденциальность работников;
- создание чувства принадлежности и лояльности к организации среди работников,
- имплементация общих правил организации, адаптируя их к местной культуре и традициям;
- поощрение постоянного улучшения работников посредством обучения и профессионального развития на всех уровнях организации;
- обеспечение карьерного роста благодаря заслугам, профессиональным навыкам и опыту, независимо от расы и пола, возраста, страны происхождения, религии, инвалидности и т. д.;
- создание достойной оплаты труда, учет затрат и результатов труда,

ставок заработной платы и оплаты сверхурочных рабочих часов;

- создание безопасных условий труда для каждого работника.

Основой системы управления персоналом в ООО «Матрешка» являются работники организации как самый важный и ценный ресурс организации. Особенностью системы управления персоналом в организации является умение сочетать опыт и профессионализм, энергию и талант. Система направлена на организацию эффективной работы всего персонала, так как выполнение поставленных задач и достижение стратегических и текущих целей развития организации зависит от результативной деятельности каждого ее работника.

Цель кадровой политики ООО «Матрешка» – разумное сочетание процессов обновления и сохранения, поддержания оптимального численного и качественного состава персонала в его профессиональном и социальном развитии, способного на высоком уровне обеспечить решение задач организации.

Деятельность отдела персонала заключается в организации работы по поиску, оценке, приему работников, помощи в успешной адаптации нового работника на рабочем месте, своевременном обеспечении переводов на ту или иную должность, организации обучения работников организации, оценке персонала (аттестация), разработке стимулирующих программ, увольнении работников, разрешении конфликтных ситуаций внутри коллектива ООО «Матрешка» и т.д.

Работники отдела персонала учитывают действующее законодательство РФ, внутриорганизационные правила, основные положения и акты организации. Чтобы не нарушить права работников, специалисты стремятся соблюдать законодательные нормы, которые являются обязательными для обеих сторон фактических гражданских, но на деле - трудовых отношений.

К основным документам, регулирующим работу с персоналом и функционирование системы управления персоналом в ООО «Матрешка», можно отнести следующие документы, указанные в таблице 2.12.

Таблица 2.12 - Перечень основных кадровых документов ООО «Матрешка»

1	Приказы руководителя ООО «Матрешка»
2	Кадровые документы организации по приему, увольнению, переводам и т.д.
3	Правила внутреннего трудового распорядка организации
4	Положение о защите персональных данных работников ООО «Матрешка»
5	Должностные инструкции работников ООО «Матрешка»
6	Трудовые и иные договоры
7	Личные карточки работников
8	Соглашение об индивидуальной материальной ответственности
9	Положения о премировании и депремировании работников ООО «Матрешка»
10	Табель учета рабочего времени работников ООО «Матрешка»
11	Штатное расписание
12	График отпусков и приказы об их назначении
13	Положение об электронных трудовых книжках
14	Книга регистрации и учета всех кадровых документов

Как показал проведенный анализ, в организации отсутствуют необходимый перечень многих кадровых документов.

Рассмотрим основные функциональные подсистемы управления персоналом организации. Что касается кадрового планирования персонала и определения потребности организации в персонале, то этим в организации единолично занимается владельцы и Директор организации, исходя из стратегии развития своего бизнеса и определения потребностей потребителей Алтайского края в создании филиалов/расширении оказываемых услуг.

Поиском, подбором и оценкой кандидатов на вакансии в ООО «Матрешка» занимается отдельный специалист отдела персонала.

Организацией были определены основные требования в области подбора/оценки персонала. Сформированы достаточно привлекательные и комфортные условия труда для потенциальных работников организации, которые представлены в объявлениях о вакансиях в местных СМИ (включая цифровые ресурсы) и при переговорах с кандидатами.

Вот примеры привлекательных формулировок:

- 1) интересная работа в динамично развивающейся организации;
- 2) профессиональный и карьерный рост в молодой команде единомышленников;
- 3) образование, обучение, семинары;
- 4) конкурентоспособная заработная плата, система бонусов на определённых позициях;
- 5) социальный пакет;
- 6) возможность совместительства;
- 7) удобное расположение;
- 8) удобный график работы.

Профессионально-квалификационные требования, предъявляемые к будущему персоналу в ООО «Матрешка», основываются на разработанных должностных инструкциях практически для всех категорий работников. Эти требования связаны со спецификой и содержанием конкретного вида работы, которую предстоит выполнять каждому работнику.

Как правило, основные требования к персоналу в ресторане ООО «Матрешка» касаются:

- 1) физического состояния;
- 2) общий уровень образования;
- 3) уровня квалификации;
- 4) опыта работы;
- 5) личных черт характера;
- 6) места жительства.

Отбор персонала в ООО «Матрешка» происходит в несколько этапов, представленных на рисунке 2.2.

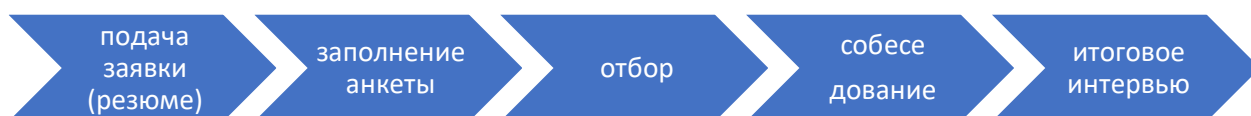


Рисунок – 2.2. Процесс отбора персонала в ООО «Матрешка»

Подбор персонала в ООО «Матрешка» включает в себя следующие логичные последовательные процедуры:

1. Запрос на вакансию со стороны руководителя.
2. Заполнение карточки или анкеты с необходимыми требованиями к новому работнику.
3. Размещение информации о вакансии в Интернете: «Зарплата.ру», «Авито», «ХХ.РУ», «Работа в России».
4. Сбор резюме от потенциальных кандидатов, либо самостоятельный поиск через собственных знакомых работников.
5. Заполнение кандидатом анкеты, проведение собеседования и тестирования (по необходимости) с кандидатом на вакансию.
6. Показ результатов собеседования руководителю того структурного подразделения, куда требуется работник.
7. Второе собеседование проводится с руководителем подразделения. Беседуют и проверяют кандидата на уровень развития необходимых для той или иной работы навыков.
8. Третье собеседование проводится с директором ООО «Матрешка». На данном уровне происходит принятие решение о принятии кандидата на работу, исходя из результатов всех предыдущих испытаний.
9. Устройство на работу.

Как показало исследование, в организации нет единого Положения о подборе персонала, Инструкции по проведению интервью, постоянных оценочных форм/тестов кандидатов.

Далее принятый новичок проходит испытательный срок, который традиционно длится 3 месяца, после чего его оформляют на постоянную работу. Если человек в течение испытательного срока не справляется со своими должностными обязанностями, это фиксируется и его увольняют.

После испытательного срока (ускоренного адаптационного срока) специалист отдела персонала анализирует все полученные данные о новичке и предоставляет итоговые заключения директору ООО «Матрешка».

Отметим, что специалист отдела персонала в итоговых результатах отмечает работников, на которых стоит обратить особое внимание и дает рекомендации в каком направлении их целесообразно развивать. Также специалист отмечает работников, которые, по его мнению, не соответствуют занимаемой должности.

Как выявил анализ, испытательным сроком новичка и его итоговой оценкой вся адаптация и заканчивается. К сожалению, в организации отсутствует Положение об адаптации персонала, Положение о наставничестве, Программа адаптации персонала минимум на 12 месяцев, формы оценочных мероприятий процедуры адаптации соответственно назревает проблемы отсутствия единообразия и понятности процедур и программ для новичков и ориентации в последующем возможном продвижении в организации.

Таким образом, в организации существует проблема управления адаптацией, работники организации проблематично адаптируются, а большинство просто не проходит этот этап и поэтому следует увольнение в течение нескольких месяцев и даже дней работы, что сказывается на росте коэффициента текучести кадров и прежде всего на репутации организации.

В целом если описать процедуру адаптации в ООО «Матрешка», то она выглядит следующим образом.

Этап 1. Знакомство с руководителем филиала, который проводит краткий вводный курс - инструктаж для работника о технике безопасности, его обязанностях, требованиях, предъявляемых к нему, условиях работы и тому подобное.

Этап 2. Непосредственно испытательный срок. Новому работнику назначается наставник – более опытный работник, который на рабочем месте наглядно ему показывает, что и как делать. Все зависит от личности новичка, его пытливости, любознательности, мотивации, усердия и коммуникабельности. Мотивация у наставника имеется из-за небольшой на период работы с новичком, но из-за занятости его самого, работа недостаточно эффективна. Если наставник захочет и сможет, то он может рассказать

подробнее об особенностях работы, но по факту преимущественно новичок познает свою работу самостоятельно.

Чем можно привлечь и удержать работников в организации? В ООО «Матрешка» для работников офиса применяется окладно-премиальная система оплаты труда.

Заработная плата работников складывается из следующих частей:

1. Оклад, который является оплатой труда за месяц исполнения должностных обязанностей установленной сложности в фиксированном размере. Размер оклада устанавливается руководством ООО «Матрешка» Основаниями дифференциации размера оклада работника являются: квалификация и стаж работника; сложность выполняемой работы; качество, количество затраченного труда.

2. Премия в размере, определенном руководителем ООО «Матрешка» при выполнении работником условий премирования.

Для работников, занятых на производстве и оказании услуг, применяется сдельно-премиальная система оплаты труда.

Сдельно-премиальная система оплаты включает оплату за фактически выполненный объем работ и дополнительные средства за переработку или же высокое качество выполненной работы.

Также в ООО «Матрешка» предусмотрена годовая премия за стабильность выполнения плана в течение года.

Отметим, что в ООО «Матрешка» обеспечивается гарантированный, законодательством РФ, минимальный размер оплаты труда. Оплата труда осуществляется 2 раза в месяц – аванс до 25 числа текущего месяца и заработная плата работника до 10 числа следующего месяца. Обо всех изменениях установленных условий оплаты труда работники оповещаются не позднее, чем за 2 месяца. В ООО «Матрешка» приветствуется и поощряется повышение квалификации.

Диапазон размеров заработной платы основных групп должностей работников организации представлен в табл.2.13.

Таблица 2.13 – Размер заработных плат в ООО «Матрешка за 2021 г., руб.

Должность персонала	Оклад	С учетом прочих выплат (максимально возможных)	Возможная разница
уборщица	17000	25000	13000
повар	25000	40000	15 000
кассир	27000	45000	18000.
директор	75000	120000	45 000

Как показал анализ, премирование является еще одним весомым элементом материально-денежного вознаграждения. Условиями для получения премий основных работников филиалов являются:

- 1) эффективность работы работника;
- 2) отсутствие дисциплинарных взысканий.

Условия и показатели премирования в организации не столь разнообразны (табл. 2.14).

Таблица 2.14 - Виды и размеры премий в ООО «Матрешка» в 2021 г.

Вид премии	Размер, %	Условия получения
Единовременная	50	годовое выполнение и перевыполнение производственных заданий
Ежеквартальная	30	выполнение и перевыполнение производственных заданий
Ежемесячная	30	выполнение и перевыполнение производственных заданий

К сожалению, размер премии не всегда увязан с размером конечных результатов деятельности филиала или индивидуальными достижениями каждого работника и превращает иногда премию в ежемесячную ожидаемую «автоматическую» добавку к зарплате в филиалах на «Красной линии» или тяжело достигаемых в остальных филиалах организации.

Таблица 2.15 – Размеры стимулирующих выплат в ООО «Матрешка»

Вид доплаты	Размер, %	Условия получения	Основание
Премия	30	выполнение и перевыполнение производственных заданий	Положения о премировании и депремировании работников ООО «Матрешка»
Надбавка за наставничество	15	обучение нового работника	Положения о премировании и депремировании работников ООО «Матрешка»

Для руководителей и специалистов организации система премирования реализуется следующим образом: ежемесячная премия, установленная в процентах от ежемесячного должностного оклада, дополняется ежегодной премией в размере установленного процента от годового оклада (таблица 2.16).
Таблица – 2.16 - Годовые размеры премий руководителей и специалистов в ООО «Матрешка» в 2021 г.

Уровень	Размер, в % от годового оклада
Специалист	12
Руководитель отдела	30
Директор	50

Стоит отметить еще один важный момент в материально-денежном стимулировании труда. В организации разработано Положение о премировании и депремировании работников, в котором и в Правилах внутреннего трудового распорядка указана ответственность персонала за нарушение трудовой дисциплины, в результате которой может быть вынесено ему замечание, выговор, произведено частичное или полное депремирование и самое крайнее по степени воздействия на персонал – его увольнение по решению руководства (таблица 2.17).

Указанная система ответственности виновных работников, как нам кажется, нуждается в доработке, так как некоторые виды ответственности имеют неоднозначный характер, например разбитая посуда и повреждение

(поломка) производственного оборудования. Так как нужно все-таки включить условия о наличии вины самого работника, а не гостя, при совершении указанных действий.

Таблица 2.17 – Ответственность персонала ООО «Матрешка» за нарушение трудовой дисциплины

Виды нарушений	процент снижения всех премий за месяц	Локальный нормативный акт
Невыполнение, некачественное выполнение должностных и рабочих инструкций. Нарушение графика работы	5-15%	Положения о премировании и депремировании работников ООО «Матрешка» Правила внутреннего трудового распорядка в ООО «Матрешка»
Нарушение трудовой дисциплины (опоздания, оставление рабочего места, курение неустановленное время, в неположенном месте)	1-10%	Положения о премировании и депремировании работников ООО «Матрешка» Правила внутреннего трудового распорядка в ООО «Матрешка»
Разбитая посуда	До 1000 руб.	Положения о премировании и депремировании работников ООО «Матрешка»
Непрохождение в срок планового медосмотра	20% + отстранение	Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Матрешка»
Прогоул (отсутствие на рабочем месте более 4 часов)	100% или увольнение	Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Матрешка»
Повреждение (поломка) производственного оборудования (холодильник, плита)	Стоимость оборудования	Соглашение об индивидуальной материальной ответственности
Появление на работе в алкогольном и наркотическом опьянении	100% или увольнение	Правила внутреннего трудового распорядка ООО «Матрешка»

Что касается другой ответственности, то стоит отметить, что в целом размер ответственности за нарушение трудовой дисциплины небольшой, что говорит о том, что у работодателя нет цели уменьшить любой ценой размер заработка работника.

Также в организации осуществляется выплата заработной платы за период обучения специалистов, работающих в организации. За время сессии работникам осуществляется начисление среднемесячной заработной платы.

Таким образом, материально-денежная система стимулирования труда в организации достаточно проста, ограничена разнообразием. Полностью отсутствует моральное стимулирование труда.

Для того, чтобы оценить эффективность действующей системы стимулирования труда и системы управления персоналом в ООО «Матрешка», нами весной 2022 года было проведено анкетирование (письменный опрос) среди работников организации. Мы постарались соблюсти представительство выборки опрошенных по функциональным, половым и возрастным характеристикам основной генеральной совокупности всей численности работников организации.

Данная методика позволяет выяснить истинную ситуацию в организации, а также выявить ожидания и желания работников по изменению системы управления персоналом в организации и их трудовой деятельности. Представим наиболее интересные результаты анкетирования. Итак, степень удовлетворения работников уровнем и организацией заработной платы представлена на рисунке 2.3.

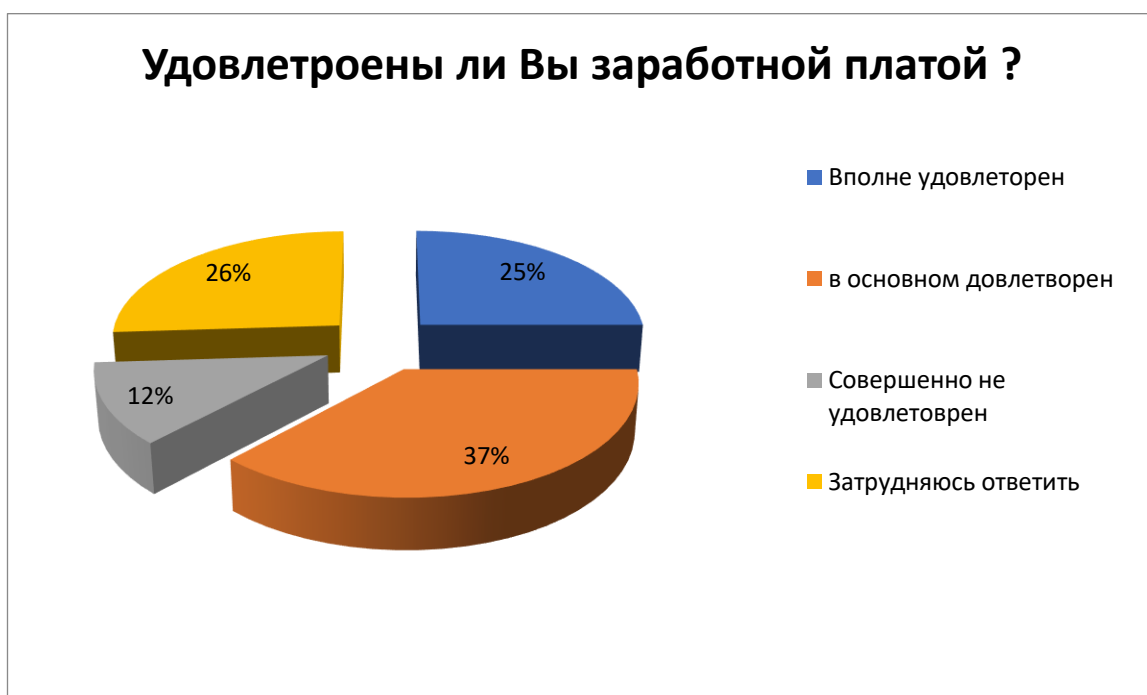


Рисунок 2.3. – Степень удовлетворения работников организации заработной платой в ООО «Матрешка»

Итак, 63% опрошенных работников удовлетворены своей заработной платой. В то же время 12% работников совершенно не довольны своей зарплатой. 26% опрошенных не ответили на вопрос, выбрав ответ «затрудняюсь ответить», что можно интерпретировать как неуверенные позиции работников по поводу этого вопроса.

Далее был опрос по поводу удовлетворения работников организации своей работой. Итак, степень удовлетворенности работой у работников находится на высоком уровне. Достаточно на большой процент удовлетворённости в целом работой указали 22% работников. 30% работников показали среднюю удовлетворенность своей работой и ее условиями. 6% опрошенных работников указали на то, что полностью их не устраивает работа. И, наконец, 22% затруднились ответить о своей удовлетворенности на поставленный опрос.

Исходя из анализа детальности организации, мы пришли к выводу, что основной причиной активного выбытия работников является несоответствие между ожиданиями от работы и фактически выполняемой работой. Работники

устраиваются на работу в организацию, не имея четких представлений об особенностях производственных процессов, характере выполняемой работы, а также о требованиях к персоналу, месту работы, графику и тому подобное. Следовательно, в организации имеется проблема определения готовности работников к выполнению обязанностей, предусмотренных спецификой технологических процессов в организации. Проявлением несоответствия между ожиданиями работников и фактической работой является выбытие персонала.

Нами было также проведено исследование по поводу выбора наиболее эффективных методов мотивации труда работниками ООО «Матрешка», которое представлено на рис. 2.4.



Рисунок 2.4. — Действенные меры мотивации для работников ООО «Матрешка»

Как мы и предполагали, для большинства работников (почти 2/3 опрошенных) организации материально-денежное стимулирование труда становится приоритетными по сравнению с другими видами.

В целом стоит обратить внимание на то, что в ООО «Матрешка» это возможность работникам за короткий промежуток времени добиться быстрого роста по карьерной лестнице и года через 2-3 можно получить должность

руководителя подразделения. Причины такого карьерного взлета за столь небольшой срок происходят из-за огромной текучки кадров во всех должностях, а также открытия новых ресторанов, в которые нужны работники. Поэтому обычно опытных работников переводят в них с повышением.

По словам специалистов Отдела персонала, повышают именно тех, кто может лучше руководить, чем работать. Если работник справляется с обязанностями не только своими, но еще успевает помогать на соседней станции, то, скорее всего, он будет повышен в течение 1-3 лет. Такие работники «закрывают дыры» в расписании при нехватке опытного персонала для обслуживания посетителей ресторанов. Поэтому достигнуть высот по карьерной лестнице могут те, у кого в большей степени развиты коммуникативные качества, а не трудолюбие или профессионализм.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и оказывать влияние на формирование организационной культуры. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется, или становится невозможным. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

К каждому новому работнику в ООО «Матрешка», как уже указывалось выше, назначается работник, занимающийся обучением нового работника, но проблема в том, что в организации нет подготовленных универсальных инструкторов по обучению на всех позициях в ресторане. В течение первых трех дней работы новый работник постепенно получает знания и опыт работы на отдельной позиции, обучение проходит комплексно, все позиции сразу, нет такого, чтобы обучение проходило по одной позиции и более размеренно и последовательно для лучшего закрепления каждой трудовой функции.

Если работника обучают на позицию «Обслуживание», то он проходит обучения: Зал, Напитки/Десерты, Прием/Сбор заказов, Выдача, Кассир.

Если обучение проходит обучение на позицию «Кухня», то работник проходит следующие обучения: Зал, Приготовление холодных блюд по меню, Приготовление горячих блюд по меню, Инициатор/Заправщик/Сборщик комплексных обедов.

В конце обучения работник должен сдать своего рода итоговый экзамен по тому виду, где он обучался. Работник, который был за ним закреплен, спрашивает вопросы по всем позициям, на которые работник обучился: состав блюд, порядок приготовления, правила пользования кассой и тому подобное. При удачной сдаче экзамена, работник уже может выходить на смены самостоятельно. При неудачном исходе работнику необходимо возобновить обучение на позиции, которые вызвали трудности у работника и повторно сдать экзамен.

Повышение квалификации и профессиональное переобучение проходят в основном руководители и специалисты организации, рабочие намного реже.

Таблица 2.18 - Численность персонала организации, прошедшего обучение за 2020-2021 гг.

Категории персонала	2020 г.		2021 г.		Рост показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	
повышение квалификации	13	13,98	20	18,1	153,85
переподготовка	16	17,2	18	16,4	112,50
тренинги	64	68,82	72	65,5	112,50
ИТОГО	93	100,00	110	100,0	118,28

В целом можно сказать, что в организации нет оценки потребности в обучении персонала, планирования сроков и программ прохождения обучения работников, а также финансового плана затрат на обучение.

Как показал анализ, в организации нет документа об аттестации/оценке персонала и порядке ее проведения, регулирует этот вопрос Правила внутреннего трудового распорядка, что опять же является своего рода

проблемой и недостатком, так как никто не может четко действовать по регламенту.

В организации предусмотрены 2 процедуры проведения аттестации:

- 1) первичная аттестация, которую приходят только работники после испытательного срока,
- 2) периодическая аттестация, когда все работники каждые три месяца проходят промежуточную аттестацию,
- 3) итоговая - каждые 12 месяцев.

Первая аттестация проходит для новых работников, которые находились на испытательном сроке. Первую аттестацию проводит руководитель подразделения. Он оценивает, чему научились работники в период прохождения испытательного срока и обучения-стажировки на рабочем месте, а также принимает решение об итогах прохождения испытательного срока. Если работника считается прошедшим испытание, то он становится работником ООО «Матрешка», а его первоначальный оклад увеличивается на 20 %.

При высоких показателях работы работника ООО «Матрешка» могут перевести на более высокую должность. Для этих целей регулярно – 1 раз в год, специалистом отдела персонала проводится итоговая аттестация персонала. Цель данной процедуры заключается в оценке соответствия уровня квалификации работников необходимым требованиям занимаемой должности/рабочего места. Возможно, что профессионально-квалификационный уровень работника окажется достаточно выше, чем того требует занимаемая должность. В этом случае работник может быть переведен на более высокую должность при ее наличии.

Затем на каждого принятого работника оформляется личная карточка – документ, в котором зафиксированы персональные данные работника, а также вся информация о результатах его трудовой деятельности (о взысканиях, поощрениях, премировании и т. д.). Также в указанной карточке есть контрольный лист наблюдения, где отражены по 100 балльной оценке

результаты работы работника на каждой из позиций ресторана (работа в зале, на кассе, на кухне или в филиалах по адресам и т. д.) (Приложение 1).

Проведение промежуточной аттестации происходит каждые 3 месяца, организатором также выступает руководитель подразделения. Ее целью является контроль результатов работы. По итогам данной аттестации руководство дает рекомендации по дальнейшей работе в ресторане, а также рекомендации по подготовке к итоговой аттестации, осуществляющейся, как говорилось ранее, один раз в год.

Для проведения итоговой аттестации необходимо провести подготовительную работу:

1) изготовление приказа о проведении аттестации и ознакомление работников с ним, формирование списка работников, которые подлежат аттестации, а также вид аттестации;

2) определение спектра теоретических и практических знаний и навыков, которые необходимо оценить в ходе аттестации ;

3) подготовка контрольных листов наблюдений, выписки из книги жалоб и предложений;

4) формирование мини-комиссии по аттестации, включающей в себя директора и специалиста Отдела персонала (оценка может быть достаточно субъективна).

Также большое внимание уделяется анализу контрольных листов наблюдений. С содержанием, которых можно ознакомиться в Приложении 1.

Такой контрольный лист наблюдения на каждого работника заполняется руководителем подразделения организации перед аттестацией. На протяжении рабочей смены менеджер ведет наблюдение за работой каждого работника, а после окончания смены представляет ему контрольный лист, устно обосновывая сделанные замечания и претензии к работе, работника, в свою очередь, ставит подпись.

В данном листке также ставятся баллы относительно качества работы в течение наблюдаемого периода и суммируется. Максимум 100 баллов.

Показатель средней балла по работникам показывает на результат итоговой аттестации. В случае, если у работника возникли вопросы по баллам или он не согласен с итоговым заключением, то по указанному факту работника, формируется акт, для отправки директору.

Целями итоговой аттестации являются:

- 1) выяснить уровень подготовленности работника на соответствие требованиям организации;
- 2) смена (перевод) персонала с учетом уровня его профессионализма;
- 3) нуждаемость в прохождении обучения на следующие позиции;
- 4) принятие решения об увеличении зарплаты или назначении премии дополнительной.

Таблица 2.19 - Численность персонала организации, прошедших различные виды аттестации за 2020-2021 гг.

Категории персонала	2020 г.		2021 г.		Рост показателя, в %
	Чел.	%	Чел.	%	
прошедшие аттестацию	23	24,73	70	63,64	304,35
не проходившие аттестацию	70	75,27	30	36,36	42,86
ИТОГО	93	100,00	110	100,00	118,28

По результатам данной таблицы, можно сделать вывод, что из-за коронавирусной инфекции и ограничений в работе организации аттестация проводилась в ненадлежащие сроки и не для всех работников за последние 2 года.

В целом можно сказать, что на практике в организации проводится достаточно четко структурированная аттестация работников. Но в связи с тем, что нет специального локального акта, который бы закреплял все условия, критерии и порядок ее проведения, а также ответственность за ее не прохождение, уклонение от прохождения и тому подобное, и которым бы

руководствовались специалисты и руководители, проводившие аттестацию, и работники, ее проходящие, надо его разработать.

При анализе карьерного роста нами было выявлено реальное отсутствие возможностей продвижения по службе для рядовых рабочих. Также нет следующих документов: Положение о кадровом резерве организации, Положение об обучении персонала организации, карьерограммы по ключевым рабочим местам и должностям. Из-за этого нет возможности удержания работников, особенно молодых, в организации.

Известно, что соблюдая постоянный и научно обоснованный режим труда и отдыха, уменьшается период вработываемости, снижается утомляемость работника, а это увеличивает фазу устойчивой работоспособности, что дает рост производительности труда всей организации. В ПВТР указано, что работники имеют сменный график рабочего времени 2/2, 3/3, и имеют 12 часовую рабочую смену. Руководство и специалисты имеют пятидневную рабочую неделю и двумя выходными днями, режим работы с 09:00 до 18:00, на них распространяется положения об официальных выходных днях.

Таблица 2.20 - Внутрисменный режим труда и отдыха в ООО «Матрешка»:

Категории персонала	Начало работы	Перерыв на обед	Окончание работы
Рабочие	10:00	13:00-13:30, 18:00-18:30	22:00
Специалисты	09:00	12:00 – 13:00	18:00
Руководство	09:00	12:00 – 13:00	18:00

Кроме того есть реальная потребность в кратковременных перерывах на отдых (5-7 минут в течение 1 часа). Необходимо отметить, что в данном случае перерывы на обед и отдых обязательно должны быть контролируемы, а не по факту свободного времени у самого работника.

Таким образом, режим труда и отдыха в ООО «Матрешка» должно быть четко регламентирован не только по времени начала и конца рабочей смены и обеденного перерыва, а также должна быть четко прописана периодичность и

длительность иных кратковременных перерывов на отдых в течение рабочей смены.

По результатам опроса было выявлено, что большое количество работников оценивают отношение руководства организации к ним, как снисходительное. В этой связи, рекомендуем проводить больше совместных корпоративных мероприятий работников совместно с руководством и специалистами.

До настоящего времени, в ООО «Матрешка» корпоративные мероприятия ограничивались только организацией празднования Нового года и открытие нового филиала. Никаких мероприятий, направленных на сплочение коллектива в организации не проводится, в частности не празднуется день работника торговли общественного питания, день матрешек. В 2021 году ООО «Матрешка» исполнилось 5 лет, тоже никакого празднования для работников организовано не было. Стоит отметить еще один факт, что организация имеет 18 филиалов, но никаких совместных массовых мероприятий: спортивных соревнований или культурных мероприятий не проводится.

Стоит отметить, что корпоративные мероприятия – это безусловная и важная часть корпоративной культуры организации. Именно эти мероприятия объединяет работников с общими интересами. Такие корпоративные мероприятия сплачивают коллектив, помогают людям лучше узнать друг друга и снимают межличностные конфликты. Так как в случае если работнику необходимо сменить место работы в другом филиале, то при прибытии на новое место работы его адаптация прошла бы комфортнее и быстрее.

Как показал анализ, Положения о корпоративной культуре (Кодекса чести/ Морального кодекса) нет. План культурно-массовых и спортивных мероприятий в организации не разрабатывается хотя бы на 1 год.

Таким образом, по результатам проведенного анализа системы управления персоналом организации можно сделать следующие выводы:

- отсутствие разработанных кадровых документов и процедурных регламентов по многим функциональным подсистемам управления персоналом:

по кадровой стратегии, оценке – обору персонала, адаптации новичков, развитию персонала, аттестации, корпоративной культуре и укреплению связей внутри коллектива;

- простота и ограниченность системы мотивации и стимулирования труда (отсутствия морального стимулирования труда и рабочим временем);

- отсутствие реальных возможностей для карьерного продвижения работников;

- пренебрежение руководством проблемой высокой текучести персонала;

- неразвитая организационная культура и почти отсутствие корпоративных мероприятий и др.

Вскрытые особенности и недостатки работы с персоналом позволили разработать для организации конкретные предложения по совершенствованию управления персоналом организации, что представлено в 3 главе работы.

3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «МАТРЕШКА»

Развитие системы управления персоналом – необходимое условие эффективной деятельности любой современной организации. Как уже упоминалось выше, хороший коллектив и его продуктивное взаимодействие является основой успешного бизнеса. Проведенный анализ предпосылок, персонала и системы управления ООО «Матрешка» выявил следующие проблемы в системе управления персоналом ООО «Матрешка»:

- 1) в организации имеются все социально-экономические и организационные предпосылки для спешной работы с персоналом;
- 2) организация обеспечена достаточно квалифицированным персоналом, однако вызывают опасения высокая текучесть персонала в филиалах и непостоянство молодых кадров;
- 3) система управления персоналом представлена в организации различными функциональными подсистемами, не все из них хорошо развиты;
- 4) как показал опрос, в организации большинство работников недовольны действующей системой оплаты и стимулирования труда;
- 5) обнаружено отсутствие разработанных кадровых документов и процедурных регламентов в целом по кадровой политике и по многим функциональным подсистемам управления персоналом: по кадровой стратегии, оценке – обору персонала, адаптации новичков, развитию персонала, аттестации, корпоративной культуре и укреплению связей внутри коллектива;
- 6) простота и ограниченность системы мотивации и стимулирования труда (отсутствия морального стимулирования труда и рабочим временем);
- 7) отсутствие реальных возможностей для карьерного продвижения работников;
- 8) неразвитая организационная культура и почти отсутствие корпоративных мероприятий и др.

Изученная система управления организации, как показал проведенный анализ, имеет не только специфические особенности, но и серьезные недостатки. Следовательно, совершенствование системы управления персоналом должно быть направлено на исправление вскрытых недостатков, развитие имеющихся достижений в работе с персоналом и повышение удовлетворенности трудом работников, результативности их трудовой деятельности.

Совершенствование системы управления персоналом организации требует комплексного развития всех функциональных подсистем в этой системе. По мере их развития они могут быть расширены, углублены в доработке.

Прежде всего нами предлагается разработать Положение о кадровой политике организации, которым будет определяться кадровая стратегия, ключевые цели и задачи кадровой политики организации, основные направления управления персоналом, их принципы и методы.

Обращаем внимание, что в организации отсутствуют и другие важные кадровые документы. Например, полностью игнорируется моральное стимулирование труда, отсутствует разнообразие денежно-материального стимулирования труда, нет плана корпоративных мероприятий, нет четкого морального регламента и др.

Изучив особенности и проблемы управления персоналом на современном этапе развития и функционирования организации, можно сделать вывод, что причиной большинства проблем кадровой работы являются не личные недостатки самих работников, а фактическое отсутствие целостного и системного механизма управления персоналом.

Чтобы исключить вскрытые недостатки и улучшить стратегическое и тактическое управление персоналом в ООО «Матрешка» нами разработан список рекомендуемых документов по совершенствованию системы управления персоналом организации, представленный в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Рекомендуемые основные документы по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Матрешка»

Документ	Примерное содержание и принципы
Положения о кадровой политике организации	Определяются стратегические цели и задачи, методы и принципы работы с персоналом. Определены основные функциональные подсистемы управления персоналом организации. Основывается на научном подходе к кадровому планированию, поиску и отбору персонала, адаптации новичков, мотивации и стимулированию труда работников, карьерному и профессиональному развитию, корпоративной культуре, организации использования персонала и т.д.
Положение об адаптации работников организации (Приложение 2)	Оказание помощи в профессиональной, личностной адаптации работника к условиям осуществления профессиональной деятельности, а также в преодолении профессиональных трудностей. Ввод в профессию через обучение, подготовку к самостоятельной трудовой деятельности и начальных шагов на пути совершенствования профессионального мастерства Оптимизация процесса формирования и развития профессиональных знаний, навыков и опыта работника. Ускорение процесса профессионального и личностного становления и развития работника, развитие его способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные должностные обязанности в соответствии с занимаемой должностью. Обучение работника эффективным формам и методам индивидуальной и коллективной работы, повышение профессионального уровня. Формирование у работника сознательности, дисциплинированности, трудолюбия, чувства ответственности, доброжелательного и уважительного отношения к коллективу.
Положение об аттестации персонала в организации	Положение прописывает порядок и условия формирования аттестационной комиссии, периодичность, этапы, показатели и критерии оценки персонала на предмет соответствия занимаемой должности, процедурные вопросы, документы и основные оценочные методики и тесты. Определяет дальнейшее развитие работников по результатам прохождения аттестации.
Положение об обучении персонала организации	Цель, задачи, формы и методы организации профессионального обучения персонала. Планирование количества персонала, мероприятий и средств на обучение.
Положения о корпоративной культуре организации	Документ помогает грамотно выстроить требования к элементам внешней и внутренней культуры, поведению и взаимодействию всех заинтересованных сторон, определяет цели, виды и формы коммуникационных и социальных программ

На наш взгляд, совершенствование системы управления персоналом организации, благодаря предложенным документам, должно обратить внимание и на доработку имеющихся документов в организации:.

1. В ООО «Матрешка» разработана и успешно применяется система депремирования работников. Сотрудник может понести наказание вплоть до увольнения, если нанес прямой или косвенный ущерб предприятию. Мы предлагаем дополнить в «Положении о премировании и депремировании работников организации» условия списания материального ущерба, по причине причиненного гостем и зафиксированного актом работниками филиала, за счет средств организации. Его замена и приобретение все равно будет осуществляться централизованно.

2. Разнообразить систему доплат и надбавок к окладу, чтобы усилить материальную заинтересованность основных работников организации.

3. Режим труда и отдыха в ООО «Матрешка» должен быть четко регламентирован в области промежуточных кратковременных перерывов на отдых и личные надобности рабочих и служащих филиала. Например: каждые 2 часа перерыв должен составлять в зависимости от потока гостей 5-10 минут. Возможно указать и «плавающий» перерыв на обед, который по факту может совпадать с массовым потоком гостей в филиалах.

4. Корпоративные мероприятия по сплочению коллектива. До настоящего времени, в ООО «Матрешка» корпоративные мероприятия ограничивались только организацией празднования Нового года и спорного Профессионального праздника (День торговли или День Общепита). Мы рекомендуем разработать годовой План массовых корпоративных мероприятий на вторую половину 2022 года или/и целиком на 2023 год. Хотелось, чтобы в его обсуждении изначально приняли участие рядовые работники организации методом письменного опроса или голосования. По мере практического реализации этого плана возможно его оценка, уточнение и дополнение по желанию самих работников организации и по согласованию с руководством организации на каждый последующий год.

Таблица 3.2 – Рекомендуемый План массовых корпоративных мероприятий
ООО «Матрешка» на 2023 год

Название мероприятия	Периодичность	Дата мероприятия	Ответственное лицо
1. Празднование Нового года	ежегодно	по согласованию	Директор и Отдел персонала
2. Празднование Дня рождения организации	ежегодно	по согласованию	Директор и Отдел персонала
3. Проведение тренингов по сплочению коллектива	ежемесячно	середина месяца	Отдел персонала
4. Проведение конкурса «Лучший по профессии»	ежеквартально/ ежемесячно	до 25 числа каждого месяца	Отдел персонала и руководитель филиала
5. День работника торговли	ежегодно	4 суббота июля	Отдел персонала и руководитель филиала
6. Праздник общественного питания «День ресторатора»	ежегодно	7 июня	Отдел персонала и руководитель филиала
7. Культурно-массовые мероприятия (например: посещение театра, выставки, ярмарки)	2-4 раза в год	по согласованию	Директор и Отдел персонала
8. День матрешек	ежегодно	3 января	Отдел персонала и руководитель филиала
9. Интеллектуальные («дельфийские») или спортивные мероприятия/соревнования, приуроченные к знаменательной дате	(сезонно) 2-4 раза в год	по согласованию	Директор и Отдел персонала

Расчет планируемых затрат средств по отдельным рекомендуемым мероприятиям на второе полугодие 2022 года представлен в Приложении 3.

Таким образом, в целях совершенствования системы управления персоналом в ООО «Матрешка» можно порекомендовать следующие направления:

1. Совершенствование старых и принятие новых кадровых документов для лучшего функционирования системы управления персоналом.
2. Плановое проведение совместных корпоративных мероприятий: день работника торговли, день ресторатора, день матрешек, день рождения ООО «Матрешка»
3. Плановое проведение спортивных, профессиональных и интеллектуальных соревнований и конкурсов между работниками и филиалами для сплочения коллектива.

Надеемся, что разработанные наши рекомендации позволят улучшить действующую систему управления персоналом организации и решить ее актуальные проблемы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного теоретического исследования нами выявлены разнообразные подходы к определению сущности понятия «персонал» и «управление персоналом». Изучено определение «системы управления персоналом», ее цели, задачи, принципы и основные функциональные элементы.

Система управления персоналом – это совокупность принципов, форм и методов организации работы с персоналом в организации. Это сложная и кропотливая работа, которая включает в себе целую систему различных функций. Основной целью системы управления персоналом является обеспечение организации персоналом и его дальнейшее эффективное развитие и использование.

Нами были подробно изучены как традиционные, так и современные проблемы управления персоналом организации.

Проведенный анализ предпосылок, численности, структуры и движения персонала, особенностей системы управления ООО «Матрешка» выявил следующие проблемы в системе управления персоналом:

- 1) в организации имеются все социально-экономические и организационные предпосылки для спешной работы с персоналом;
- 2) организация обеспечена достаточно квалифицированным персоналом, однако вызывают опасения высокая текучесть персонала в филиалах и непостоянство молодых кадров;
- 3) система управления персоналом представлена в организации различными функциональными подсистемами, не все из них хорошо развиты;
- 4) как показал опрос, в организации большинство работников недовольны действующей системой оплаты и стимулирования труда;
- 5) обнаружено отсутствие разработанных кадровых документов и процедурных регламентов в целом по кадровой политике и по многим функциональным подсистемам управления персоналом: по кадровой стратегии,

оценке – обору персонала, адаптации новичков, развитию персонала, аттестации, корпоративной культуре и укреплению связей внутри коллектива;

6) простота и ограниченность системы мотивации и стимулирования труда (отсутствия морального стимулирования труда и рабочим временем);

7) отсутствие реальных возможностей для карьерного продвижения работников;

8) неразвитая организационная культура и почти отсутствие корпоративных мероприятий и др.

Изученная система управления организации, как показал проведенный анализ, имеет не только специфические особенности, но и серьезные недостатки. Следовательно, совершенствование системы управления персоналом должно быть направлено на исправление вскрытых недостатков, развитие имеющихся достижений в работе с персоналом и повышение удовлетворенности трудом работников, результативности их трудовой деятельности.

Прежде всего нами предлагается разработать Положение о кадровой политике организации, которым будет определяться кадровая стратегия, ключевые цели и задачи кадровой политики организации, основные направления управления персоналом, их принципы и методы.

Обращаем внимание, что в организации отсутствуют и другие важные кадровые документы. Например, полностью игнорируется моральное стимулирование труда, отсутствует разнообразие денежно-материального стимулирования труда, нет плана корпоративных мероприятий, нет четкого морального регламента и др. Также нами рекомендуется разработать Положение об адаптации работников организации, Положение об аттестации персонала организации, Положение об обучении персонала организации, Положение о корпоративной культуре организации.

Кроме этого необходимо внести изменения в систему санкций за причиненный ущерб гостем (а не за счет персонала), разнообразить систему денежного и морального стимулирования, ввести регламентированные

краткосрочные перерывы в течение смены, проводить корпоративные мероприятия и др.

Таким образом, в целях совершенствования системы управления персоналом в ООО «Матрешка» можно порекомендовать следующие направления:

1. Совершенствование старых и принятие новых кадровых документов для лучшего функционирования системы управления персоналом.
2. Плановое проведение совместных корпоративных мероприятий: день работника торговли, день ресторатора, день матрешек, день рождения ООО «Матрешка».
3. Плановое проведение спортивных, профессиональных и интеллектуальных соревнований и конкурсов между работниками и филиалами для сплочения коллектива и развития персонала.

Таким образом, разработанные мероприятия позволят улучшить условия труда работников, повысят их удовлетворенность трудом, а в долгосрочной перспективе позволят самой организации удерживать молодежь и развиваться более успешно.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 22.11.2021) // Собрание законодательства РФ. -2002. -N 1 (ч. 1). -ст. 3.
2. Об обществах ограниченной ответственностью : Федеральный закон от 8 февраля 1998 № 14-ФЗ// – МОСКВА: Юрист, 2016. – 311 с.
3. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М. : Проспект, 2016. – 224 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М. : Академия, 2017. – 224 с.
5. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. - МОСКВА: ИНФРА-М, 2014. - 303 с
6. Амиров, А. Г. Система управления персоналом на организациях / А. Г. Амиров, В. Г. Головина. - МОСКВА: Всероссийский центр производительности, 2017. – 453 с.
7. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом (опыт социологического исследования) / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. - МОСКВА: Феникс, 2015. – 589 с.
8. Борисов А. Б. Большой экономический словарь [Текст] / А. Б. Борисов. - М.: Книжн. мир. - 2001. - 895 с.
9. Балабанова Л. В. Управление персоналом: [учебник] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К.: Центр учебной литературы, 2011. - 468 с.
10. Белоусова, М.Е. Проблемы управления персоналом в организации / М.Е. Белоусова // Елецкий государственный университет им. И.А. Бунина.- № 1. - 2021.- С. 43-45.
11. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс организации: учеб. пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА- М. - 2008. - 282 с.
12. Виханский, О. С. Менеджмент : Учебник. - 4-е изд. / О. С.Виханский, А. И. Наумов. - МОСКВА: Гардарики, 2012. – 612 с.

13. Герчиков, Д. В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом/ Д. В. Герчиков // Управление персоналом. - 2016. - №12. - С. 6-8.
- Бизюкова, И. В. Оценка и подбор кадров организации / И. В. Бизюкова. - МОСКВА: Экономика, 2013. – 451 с.
14. Дружинина, Н.Г. Менеджмент: шпаргалка: Научная книга. - 2-е изд. - Саратов: Научная книга, 2020. - 48 с.
15. Димитриева, С.Д., Мерзлякова, И.А. Теоретические подходы к определению 67 системы управления персоналом организации // Инновационная наука. 2016. №6-1. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-opredeleniyu-sistemyupravleniya-personalom-organizatsii>.
16. Дороффенко В. В. Управляя персоналом: Графическое моделирование: [уч.-метод.пособие] / В. В. Дороффенко, Ю. М. Комар, С. Ю. Комар, В. И. Токарева; под ред. С.Ф. Поважного. - Донецк: ДонДУУ. - 2008. - 266 с
17. Журавлева, А.В. Система управления персоналом: понятие, подходы и элементы // Теория и практика современной науки. – 2016. – №12(18). [Электронный ресурс]. URL: [https://modernj.ru/domains_data/files/18/Zhuravleva%20A.V.%20\(osnovnoy%20razdel\).pdf](https://modernj.ru/domains_data/files/18/Zhuravleva%20A.V.%20(osnovnoy%20razdel).pdf).
18. Крамаренко В. И. Управление персоналом фирмы: уч. пособие / В.И. Крамаренко. - К. : ПУЛ. - 2003. - 272 с.
19. Крушельницкая О. В. Управление персоналом: уч. пособие / О. В. Крушельницкая. - К.: Кондор. - 2003. - 296 с.
20. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация. / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова – МОСКВА: ИНФРА-М, 2016. -304 с.
21. Кибанов, А. Я. Формирование системы управления персоналом на организации. / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров - МОСКВА: Дело, 2016. - 412 с.
22. Кулагина Е. Элементы системы управления персоналом и их характеристика: Текст : электронный. - URL: <https://www.hr->

director.ru/article/66741-qqq-17-m6-elementy-sistemy-upravleniya-personalom(дата обращения: 07.06.2022).

23. Михайлина Г.И. Управление персоналом: учебное пособие / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева, Д.Л. Михайлин, А.В. Беляк; под общ. ред. Г.И. Михайлиной. - 4-е изд., стер. - Москва: Дашков и К°, 2020. - 280 с.

24. Новосадова О.М. Кадры решают всё!: HR-пособие / О.М. Новосадова. - 2-е изд., пе-рераб. и доп. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 153 с.

25. Одегов, Ю.Г. Трудовой потенциал организации: пути эффективного использования / Ю. Г. Одегов, В. Б. Бычин, К. Л. Андреев. - Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 2014. – 421 с.

26. Осипов А.В. Актуальные проблемы в области управления персоналом в период распространения COVID-19 В России и за рубежом / А.В. Осипов, А.А. Аляров // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ» № 5 (26) Т.5. - 2020 . - С. 85-90

27. Рубцов, И. В. К вопросу о повышении квалификации торгового персонала / И. В. Рубцов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - № 2. – С. 25-27.

28. Сластя С.Д. Управление карьерой персонала, работающего на дистанционной работе // Профессиональная ориентация. 2017. №1. [URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-karieroy-personalarabotayuschego-na-distantсионной-rabote> (дата обращения: 28.05.2022).]

29. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 570 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1817539> (дата обращения: 07.06.2022).

30. Управление персоналом : учебник / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, К.Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией Воденко К.В. – 2-е изд. – М. : Дашков и К, 2019. – 374 с.

31. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А. А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А. А. Литвинюка. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 498 с.
32. Управление персоналом в России: 100 лет после революции. Книга 5 : монография / под ред. проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 290 с.
33. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8 : монография / под ред. И.Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 248 с.
34. Управление персоналом организации: учеб. пособие [Текст] / Л.Р. Хайрулина, А.И. Ковалев, О.Б. Иваненко; Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ. – Омск, Издательский центр КАН, 2021. – 370 с.
35. Управление талантами как современная технология управления персоналом : монография / Г.Г. Руденко, В.Н. Сидорова, Н.В. Сидоров, М.В. Полевая – Москва: Русайнс, 2021. – 160 с.
36. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев [и др.] ; под редакцией И. А. Максимцева, Н. А. Горелова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.
37. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. А. Лапшова [и др.] ; под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 406 с.
38. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова, В. И. Зубкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 183 с.
39. Управление человеческими ресурсами в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для академического бакалавриата / С. А. Барков [и др.] ; ответственный редактор С. А. Барков, В. И. Зубков. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 245 с.
40. Чернопятав, А.М. Маркетинг персонала / А.М. Чернопятав. – 2-е изд., стер. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 277 с.

41. Чуваткин, П. П. Управление персоналом гостиничных предприятий : учебник для вузов / П. П. Чуваткин, С. А. Горбатов ; под редакцией П. П. Чуваткина. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.
42. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : монография / О.Л. Чуланова. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 364 с.
43. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг : учебник / О.Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 358 с.
44. Чуйчук В.А. Дистанционный труд и управление карьерой // Профессиональная ориентация. 2017. №1. [URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/distantсионnyy-trud-i-upravlenie-karieroy> (дата обращения: 05.06.2022).]
45. COVID-19: Ключевые вопросы управления персоналом [Электронный ресурс] // Ernst & Young. – Режим доступа: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/topics/workforce/ey-bulletin-covid-19-hr-issues.pdf
46. Шапиро, С.А. Управление персоналом : учебное пособие / С.А. Шапиро, И.А. Епишкин. — Москва : КНОРУС, 2018. — 244 с



ООО «Матрешка»

ИНН 2221230704 ОГРН 1162225098265
656015, г. Барнаул, ул. Молодежная, д. 44, кв. 12.

Контрольный лист наблюдения за качеством обслуживания кассира

Критерий качества обслуживания	Результат
Внешний вид работника и стажеров соответствует стандартам организации	
Приветствует гостей после 3 секунд нахождения гостя в зале	
Работает с гостем согласно документа «Скрипт общения»	
Детально информирует гостя о программе лояльности и акциях	
Не игнорирует гостя, помогает в выборе продукта, исходя из потребностей гостя	
Проговаривает состав меню при предложении гостю конкретного продукта	
Проговаривает время ожидания заказа на этапе заказа продукта	
Повторяет заказ гостя, уточняет заказ	
Уточняет форму оплаты	
Рассчитывая гостя, даёт корректно сдачу и чек	
Предлагают гостю присесть на посадочные места для ожидания заказа, при их наличии	
При выдаче заказа, проговаривает гостю название готового к выдаче продукта	
Прощается с гостем, предлагает посетить заведение еще	
В кассе и прикассовой зоне, нет отложенных денег, клубных карт, банковских карт	
Улыбается при общении с гостем	
Своевременно инкассирует кассу	
Сменная обувь чистая	



ООО «Матрешка»

ИНН 2221230704 ОГРН 1162225098265
656015, г. Барнаул, ул. Молодежная, д. 44, кв. 12.

ПОЛОЖЕНИЕ ОБ АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Общие положения

1.1. Положение об адаптации персонала ООО «Матрешка» является нормативным внутренним документом, предназначенным для введения единой процедуры адаптации всех работников ООО «Матрешка».

1.2. Введение данной процедуры направлено на:

- обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника,
- сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых работников,
- уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу,
- снижение издержек по поиску нового персонала,
- уменьшение количества увольнений работников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию,
- формирование позитивного образа ООО «Матрешка» как работодателя,
- уменьшение дискомфорта для нового работника в период испытательного срока.

1.3. Данную программу должны знать и использовать в своей работе:

- Работники Отдела персонала,
- Руководители структурных подразделений,
- Работники ООО «Матрешка», назначаемые наставниками для вновь принятых работников.

1.4. Положение регламентирует последовательность выполнения и содержание процедур, которые реализуются при адаптации новых работников ООО «Матрешка», в следующем составе:

- Подготовка к выходу на работу нового работника,
- Организационная адаптация,
- Социально-психологическая адаптация,
- Профессиональная адаптация,
- Контроль за соблюдением программы адаптации.

1.5. Срок действия программы адаптации – период испытательного срока до 3-х месяцев

2. Подготовка к выходу на работу нового работника

2.1. В случае если кандидат принимает предложение о работе ООО «Матрешка», работник Отдела персонала, проводивший собеседование, обязан проинформировать непосредственного руководителя работника о дате его выхода на работу.

2.2. К моменту выхода нового работника на работу непосредственный руководитель обязан обеспечить нового работника всеми необходимыми инструментами (в зависимости от должности) для выполнения своих обязанностей:

- рабочее место (рабочий стол, стул, тумбочка и т.д.);
- необходимое оборудование и программное обеспечение (компьютер, телефон, электронная почта и т.д.);
- необходимые процедуры и инструкции (в том числе должностная инструкция),

- подготовить План введения в должность нового работника.

2.3. Все мероприятия по адаптации нового работника должны быть спланированы и занесены в План введения в должность нового работника. План должен быть составлен Руководителем подразделения не позднее, чем за 1 день до выхода на работу нового работника. В Плане указываются задачи на испытательный срок, все тренинги, стажировки и инструктажи, которые работник должен пройти в соответствии с занимаемой им должностью. Для каждого мероприятия должен быть назначен ответственный по его проведению. Это может быть сам руководитель, менеджер по персоналу или наставник. Время, место и длительность проведения каждого из этапов введения в должность также должны быть указаны. После прохождения каждого этапа ответственный за его проведение должен поставить свою подпись в соответствующей графе Плана введения в должность и дату прохождения обучения. Прошедший обучение работник также ставит свою подпись в соответствующую графу Плана. Общую ответственность за заполнение бланка Плана введения в должность нового работника и организацию каждого из этапов адаптации несет непосредственный руководитель работника.

3. Организационная адаптация

3.1. Организационная адаптация основана на понимании и принятии новым работником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления.

3.2. Специалист по подбору и адаптации отвечает за встречу нового работника в первый день его работы в ООО «Матрешка», выдает ему для ознакомления и заполнения «Книгу работника», План введения в должность, Анкету ожиданий и сопровождает в отдел персонала для оформления приема на работу.

3.3. Специалист по подбору и адаптации персонала предоставляет непосредственному руководителю рекомендации по адаптации нового работника с учетом информации, указанной в Анкете ожиданий.

3.4. В первый день работы с новым работником должны быть заключены трудовые отношения путем оформления следующих документов в отделе персонала:

- заявление о приеме на работу,
- анкета работника (передается Специалистом по подбору и адаптации персонала),
- трудовой договор в 2-х экземплярах,
- приказ о приеме на работу,
- документы для получения банковской карты,
- личная карточка Т-2,
- договор об индивидуальной материальной ответственности (при необходимости),
- соглашение о неразглашении коммерческой тайны,
- заявку для получения пропуска на территорию организации.

3.5. В первый день работы работники ООО «Матрешка» отдела персонала должны ознакомить нового работника с локальными нормативными актами организации:

- Правилами внутреннего трудового распорядка,
- Положением о премировании и депремировании работников организации,
- Положением о защите персональных данных работников,
- Должностной инструкцией.

3.6. В первый рабочий день специалист отдела персонала проводит вводный инструктаж нового работника по охране труда и технике безопасности. В течение первого месяца работы специалист проводит обучение и проверку знаний по охране труда и технике безопасности. Для рабочих специальностей проводит инструктаж на рабочем месте.

3.7. В первый день работы нового работника специалист отдела персонала оповещает об этом работников ООО «Матрешка» в виде информационной рассылки по электронной почте.

3.8. Далее специалист отдела персонала провожает нового работника в соответствующее подразделение к непосредственному руководителю.

3.9. В первые три дня работы нового работника непосредственный руководитель обязан провести вводно-ориентировочный инструктаж и также сделать соответствующие отметки в Плане введения в должность. На ориентировочном инструктаже предоставляется информация по следующим вопросам:

- основные направления деятельности ООО «Матрешка», ситуация на рынке,
- ближайшие и долгосрочные цели развития организации,
- корпоративные стандарты и внешний вид работников ООО «Матрешка»,
- место подразделения в структуре ООО «Матрешка»,
- функции нового работника и особенности взаимодействия с другими подразделениями ООО «Матрешка».

3.10. В течение первого месяца работы работник должен посетить адаптационный тренинг, организуемый Отделом персонала. За не позднее, чем 3 дня работник Отдела персонала информирует о дате, времени и месте проведения тренинга непосредственного руководителя и нового работника

4. Социально-психологическая адаптация

4.1. Социально-психологическая адаптация - это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в организации, приспособление к новому коллективу.

4.2. В первый день работы руководитель подразделения организует мини-собрание, на котором представляет нового работника коллективу и назначает ответственное лицо – наставника на период адаптации.

4.3. Наставник демонстрирует основные помещения и организует ознакомление работника с его рабочим местом, инициирует регистрацию нового работника как пользователя в программном обеспечении (при необходимости).

4.4. Наставник должен уделить особое внимание инструктажу по должностным обязанностям, который должен включать ознакомление новичка с:

- должностной инструкцией;
- функциями, выполняемыми работниками, работающими в данной должности, значимость данных функций и их влияние на успех организации в целом;
- критериями качества выполняемой работы;
- пределами компетенции работника;
- возможностями карьерно-профессионального роста.

5. Профессиональная адаптация.

5.1. Профессиональная адаптация - это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым работником своих функциональных обязанностей на необходимом уровне. Результатом этого этапа должно стать более детальное ознакомление со спецификой деятельности ООО «Матрешка», должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, необходимых для выполнения должностных обязанностей в данной должности, готовность к самостоятельной работе.

5.2. В ходе профессиональной адаптации непосредственный руководитель или назначенный им наставник регулярно отслеживает выполнение задач, поставленных на испытательный срок, и закрепленных в Плане введения в должность, консультирует по выполнению трудовых функций, оформлению документов, формам отчетности, взаимодействию с другими подразделениями.

6. Контроль за соблюдением программы адаптации.

6.1. По окончании каждого из мероприятий адаптации, непосредственный руководитель или наставник обязан обсуждать с новым работником все возникшие у него вопросы и квалифицированно давать на них ответы.

6.2. За 10 дней до окончания испытательного срока специалист отдела персонала информирует по электронной почте Руководителя о том, что заканчивается испытательный срок нового работника его подразделения.

6.3. За 7 дней до окончания испытательного срока (либо ранее, при отличных результатах работы) обязательно проводится собеседование по итогам испытательного срока.

6.4. В собеседовании обязательно принимают участие непосредственный руководитель, работник Отдела персонала, наставник (если есть). Дополнительно могут присутствовать вышестоящие руководители.

6.5. До начала собеседования руководитель заполняет Лист оценки по итогам испытательного срока и передает его в отдел персонала.

6.6. В ходе собеседования по итогам испытательного срока обсуждаются следующие вопросы:

- анализ процесса адаптации работника в организации,
- выполнение задач, поставленных на испытательный срок,
- выполнение ключевых показателей эффективности в период испытательного срока,
- уровень профессиональных знаний и навыков, полученных в период испытательного срока,
- уровень психологического комфорта нового работника в подразделении, в организации в целом, реализацию его ожиданий относительно новой работы,
- обсуждение дополнительных мероприятий по повышению эффективности работника.

6.8. По итогам собеседования заполняется соответствующий раздел Листа оценки по итогам испытательного срока и принимается решение об:

- Успешном прохождении испытания и продолжении работы в ООО «Матрешка» ,
- Удовлетворительном результате испытания и продолжении работы в ООО «Матрешка» при условии дополнительного обучения,
- Неудовлетворительном результате испытания и расторжении трудового договора с работником.

6.9. В отдельных случаях по согласованию с Генеральным директором ООО «Матрешка» могут быть приняты следующие решения:

- О досрочном прекращении испытательного срока,
- Об изменении условий оплаты труда.

6.10. Результаты собеседования доводятся работнику устно и письменно под роспись.

6.11. Все документы по адаптации работников в ООО «Матрешка» хранятся в отделе персонала в специальной папке.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Планируемые затраты средств на отдельные рекомендуемые мероприятия
в ООО «Матрешка» на второе полугодие 2022 г.

Мероприятие	Мероприятие	Срок реализации	Планируемые затраты, руб.
Обучение работников Отдела персонала	Обучение специалистов отдела персонала по работе в программе 1С	Июнь 2022	Работа педагога + кофе брейки - 22 000
Плановая адаптация персонала	Организация семинара по системе качества в организации в рамках адаптации для персонала нового филиала	Июль 2022	10 000
Корпоративные массовые мероприятия	Проведение праздника открытия нового филиала в торговом центре для работников	Сентябрь 2022	55 000
	Проведение праздника для работников ко Дню рождения ООО «Матрешка»	Октябрь 2022	95 000
	Проведение празднования Нового года в стиле церемония «Оскар» и подведение итогов деятельности организации за год	Декабрь 2022	180 000
Итого			362 000 руб.

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ ВКР

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

«20» июня 2022 г.

(подпись выпускника)

Аслонова Г.А.
(Ф.И.О.)