

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/vkr/105876>

Тип работы: ВКР (Выпускная квалификационная работа)

Предмет: Гостиничное дело

Содержание

Введение 3

1. Теоретические аспекты системы управления персоналом на предприятии

5

1.1. Понятие и сущность системы управления персоналом 5

1.2. Основные методы управления персоналом 11

1.3. Особенности оценки системы управления персоналом на предприятии

15

2. Анализ системы управления персоналом ООО «Гексамерон» 22

2.1. Общая характеристика предприятия 22

2.2. Анализ организационной структуры управления ООО «Гексамерон»

27

2.3. Исследование методов построения системы управления персоналом в ООО «Гексамерон»

40

3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Гексамерон»

50

3.1. Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом

50

3.2. Оценка социально-экономической эффективности предложенных мероприятий

61

Заключение 69

Список использованных источников 72

Приложения 76

На основании проведенного анализа, при сопоставлении слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз, можно сделать следующие выводы:

1. Для повышения эффективности управленческой деятельности кафе необходимо обратить внимание на организационную структуру предприятия, рассмотреть возможность реорганизации с целью делегирования части полномочий руководителя его заместителю.

2. С целью повышения конкурентоспособности кафе, необходимо рассмотреть возможность организации обучения сотрудников в профессиональных школах и курсах повышения квалификации, данный аспект позволит повысить лояльность гостей к кафе, нивелировав угрозу оттока целевой аудитории в другие кафе.

3. С целью повышения лояльности сотрудников, необходимо рассмотреть возможность внедрения программы адаптации и материального стимулирования персонала. Внедрение данных программ позволит нивелировать угрозу переманивания сотрудников конкурентами.

4. С целью повышения эффективности деятельности персонала рекомендуется рассмотреть возможность внедрения программы мониторинга, посредством которой имеется возможность программировать действия с учетом реальных ограничений по времени и объемам затрат.

Таким образом, согласно вышеизложенному, можно сделать вывод о том, что система управления персоналом в ООО «Гексамерон» сочетает в себе административные, экономические и социально-психологические методы, однако по полученным результатам анализа было установлено, что на предприятии присутствует: недостаточно прогрессивная организационная структура, характеризуются замедленной адаптацией и реакцией на изменения, слабой инновационностью, высокой концентрацией власти, ограниченностью видения целей; слабо развит процесс коммуникаций между линейными руководителями и персоналом; недостаточно развито кадровое планирование, отсутствует система обучения, аттестации и мониторинга персонала.

3. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом ООО «Гексамерон» кафе «Шоколадница»

3.1. Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом

Согласно проведенному исследованию в главе 2 настоящей работы, в ООО «Гексамерон» кафе «Шоколадница» были выявлены следующие недостатки:

1. Неэффективная организационная структура управления предприятием.
2. Слабо проработана функция набора и отбора персонала.
3. Реактивная кадровая политика.
4. Отсутствие аттестации и системы кадрового мониторинга.

В связи с выявленными недостатками, предприятию рекомендуется рассмотреть:

1. Реорганизацию организационной структуры предприятия.

С учетом оптимизации системы управления персоналом и повышения эффективности управленческой деятельности необходимо перейти к более прогрессивной линейно-функциональной организационной структуре с внедрением в штат сотрудников руководителя по персоналу, менеджера по персоналу и заместителя управляющего (см. рисунок 13).

Рисунок 13 – рекомендуемая организационная структура для ООО «Гексамерон» кафе «Шоколадница»

Согласно данной структуре, часть полномочий по решению функциональных вопросов будет делегирована его заместителю, что позволит снизить информационную нагрузку руководителя и будет способствовать уменьшению временных затрат на принятие управленческих решений. С целью эффективности кадровой политики в организационную структуру внедрены функциональные единицы, занимающиеся вопросами, касающимися кадров кафе. Таким образом, при переходе к данной структуре управления, позволит руководству более детально планировать решения, связанные с деятельностью персонала.

2. Внедрение стратегических методов отбора персонала.

Руководителю по персоналу кафе необходимо ежеквартально, в соответствии с целями и задачами учреждения, проводить количественную и качественную оценку потребности в персонале согласно действующей организационной структуры, на основании полученных данных определять необходимость найма новых сотрудников и доносить информацию до управляющего кафе.

Качественную оценку (потребность в высококвалифицированных кадрах, потребность по специальностям) персонала необходимо проводить на основе целей организации и штатного расписания, например, при

укрупнении обслуживающего персонала (официанты, бармены-бариста) проводить оценку имеющегося кадрового состава и на основании полученных результатов определять необходимость найма новых сотрудников и т.д.

Для определения количественной потребности в персонале необходимо использовать метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса. Данные о времени трудового процесса позволяют рассчитать численность рабочих, количество которых определяется непосредственно его трудоемкостью. Данный метод будет особо актуален в период летнего сезона, когда открываются летние террасы и возникает необходимость в определении количества обслуживающего персонала, который потребуется на зал и террасу.

3. Внедрение программы аттестации сотрудников.

С целью эффективности отбора персонала рекомендуется использовать практические методы выявления профессионализма и соответствия кандидата предлагаемой должности посредством трехдневной стажировки на будущем месте работы. В связи с этим, менеджер по персоналу проводит отбор кандидатов на вакантные должности и выступает в качестве эксперта при окончательной оценке стажеров. Кандидаты, которые прошли отбор на вакантную должность должны пройти непосредственное погружение в рабочий процесс под руководством специалистов и линейного руководителя подразделения, в которое требуется сотрудник. Задания, предлагаемые стажеру, не должны занимать длительного времени, и должны быть направлены на максимальное проявление его профессиональных навыков и умений. Метод стажировки позволит на начальном этапе проверить профессиональную компетентность сотрудника на практике, а также даст возможность не только работодателю оценить будущего сотрудника, но и соискателю определиться с правильностью выбора и желанием работать в данной организации. По окончании срока стажировки необходимо оценить компетентность кандидата. Во избежание субъективности оценки, рекомендуется получить мнение о стажере от руководителя и сотрудников подразделения, в котором проходил стажировку кандидат, а также от менеджера по персоналу. Рекомендуется оценивать компетентность стажера согласно предложенному оценочному листу (см. таблицу 15).

Таблица 15 – Проект оценочного листа стажировки кандидата

Уровень значимости

для предприятия Характеристика выполняемой работы в процессе стажировки Уровень, продемонстрированный кандидатом

Высокий Средний Низкий

Высокий Уровень профессиональных знаний x

Высокий Уровень практических навыков и умений x

Высокий Выполнение поставленной задачи x

Высокий Уровень взаимодействия с коллективом x

Высокий Качество выполнения поручений x

Сотрудникам, участвующим в оценке, предлагается заполнить данный лист, определяя уровень проявленных навыков и компетенций стажером во время испытательного срока. После заполнения, оценочные листы передаются менеджеру по персоналу, который проставляет уровень значимости компетенции согласно требованиям должностной инструкции по принципу: 1 – наименее значимый фактор, 5 – особо важный фактор, далее обрабатывает результаты, отождествляя ответы по балльной системе: высокий уровень – 3 балла, средний уровень – 2 балла, низкий уровень 1 балл. Далее вычисляется средний балл и определяется коэффициент выполнения стажировки согласно оценочному листу. Принимается на работу тот сотрудник, у которого коэффициент по оценочному листу выше.

Согласно данному методу, предприятие снизит риски по текучести кадров среди вновь прибывших сотрудников, так как посредством трехдневной стажировки кандидат сможет определить уровень возлагаемой на него ответственности, психологическую составляющую коллектива и особенности функционирования предприятия.

Для уже работающих сотрудников кафе «Шоколадница» рекомендуется внедрить систему аттестации персонала, согласно которой, аттестации не должны подлежать:

1. Лица, проработавшие в компании менее 1 года.

2. Беременные женщины.

3. Сотрудники компании пенсионного возраста.

Период проведения аттестации должен составлять один раз в три года. Данный временной промежуток

основан на периодичности аттестации руководящего звена, а также в связи с возможным ежегодным появлением новых сотрудников в штате.

Ответственным за проведение аттестации должен быть руководитель по персоналу, который обязан разрабатывать график аттестации, включающий сроки проведения и пофамильный список сотрудников подразделений, принимающих участие в аттестации. Утверждать сроки и алгоритм проведения аттестации должен управляющий кафе посредством приказа «О проведении аттестации», который должен включать:

1. Сроки проведения аттестации.
2. Состав аттестационной комиссии.
3. Сроки подготовки характеристик аттестуемых сотрудников.
4. Сроки подготовки заключений по результатам аттестации.
5. Ответственные за исполнение приказа.

Сведения о предстоящей аттестации должны доводиться до сотрудников за месяц до ее начала под роспись.

Аттестация сотрудников должна носить прозрачный характер, для того чтобы у каждого аттестуемого имелась возможность для подготовки к проверке его профессиональных знаний, так как вопросы разработаны с учетом специфики подразделения, в котором числится сотрудник. Линейный руководитель подразделения должен составлять отзыв – характеристику на каждого аттестуемого сотрудника (см. приложение 2), который включает оценку результативности его деятельности, компетентность, стрессоустойчивость, дисциплинированность. Данный документ выступает в качестве одного из критериев общей оценки, которую получает сотрудник в процессе аттестации. Кроме отзыва, линейным руководителем заполняется бланк аттестации на работника, в котором он оценивает его по заранее составленным критериям (см. приложение 3).

После составления и сбора всех необходимых документов созывается аттестационная комиссия, в которую входит председатель в лице учредителя ООО «Гексамерон», секретарь в лице менеджера по персоналу, члены аттестационной комиссии в лице управляющего кафе и руководителей линейных подразделений. Секретарь должен по списку приглашать сотрудников на собеседование, в котором аттестационная комиссия пытается выявить уровень квалификации сотрудника, соответствие занимаемой должности, возможности карьерного роста либо увольнения. При оценке сотрудника анализируются не только ответы на заданные вопросы, но и

Список использованных источников

1. Алиев И.М. Экономика труда: учебник для бакалавров / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. – М.: Юрайт, 2015. – 671с.
2. Анисимова И. Аудит эффективности использования трудовых ресурсов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К»; Наука-Спектр, 2015. – 416 с.
3. Антонов В.Г. Теория организации и организационное поведение. – М.: Гриф, 2020 – 380 с.
4. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров: учеб. пособие / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. – 224с.
5. Басовский Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256с.
6. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 306с.
7. Герасимов К.Б. Принятие управленческих решений при решении функциональных задач управления / К.Б. Герасимов, С.А. Антонов // Вопросы экономики и права. – 2017. – №49. – С.165-168.
8. Грушенко В.И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: учеб. пособие / В.И. Грушенко. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 336с.
9. Горленко О. А. Управление персоналом. – М.: Гриф, 2020. – 345 с.
10. Егоршин А.П. Организация труда персонала – М.: КНОРУС, 2016. – 656 с.
11. Кабашов С.Ю. Профессиональная этика, кадровая политика. – М.: ИНФРА, 2015. – 216 с.
12. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2016. – 360с.
13. Коргова М.А. Кадровый менеджмент. – СПб.: Питер, 2016. – 400 с.
14. Кузьмина Н.М. Формирование организационной стратегии управления кадровым потенциалом: компетентностный подход: монография / Н.М. Кузьмина, О.В. Толстякова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 94с.
15. Кязимов К.Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие. – М.: Гриф, 2020. – 415 с.
16. Ларионов И.В. Теоретические основы решения проблемы совершенствования управления организацией /

- И.В. Ларионов // Страховое дело. - 2014. - №9. - С.52-61.
17. Латфуллин Г.Р. Теория организации. – М.: Гриф, 2019. – 287 с.
 18. Литвинюк А. А. Управление персоналом. – М.: Гриф УМО ВО, 2020. – 498 с.
 19. Лобачев З.Д. Социально-психологическая диагностика и аттестация персонала предприятия в условиях совершенствования кадровой политики. – М.: ООО «Вершина», 2015. – 117 с.
 20. Мамаева В.Ю. Человеческие ресурсы и кадровая политика. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 240 с.
 21. Матвеев К.С. Кадровое планирование. – СПб.: Питер, 2016. – 400 с.
 22. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2016. - 492с.
 23. Милорадова Н.Г. Психология управленческой деятельности. Изменение подходов: монография / Н.Г. Милорадова, А.Д. Ишков. - 2-е изд. - М.: МИСИ-МГСУ, 2017. - 184с.
 24. Мильнер Б. З. Теория организации: Учебник. М.: ЭСКОМО, 2015. – 495 с.
 25. Могилевкин Е.В. Организация системы деловой оценки персонала в компании. – М.: Издательский центр «Академия», 2017. – 288 с.
 26. Молотников А.Е. Кадровая служба. – М.: ООО «Вершина», 2015. – 352 с.
 27. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: Гриф, 2020. – 424 с.
 28. Морозов М.А. Управление персоналом организации: Учебник для студентов вузов. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 288 с.
 29. Назоренко Т.К. Совершенствование кадровой политики и ее планирование на предприятии. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательский центр «Академия», 2017. – 85 с.
 30. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: Учебное пособие. – М.: Юрайт, 2015. – 442 с.
 31. Оксина К.Э. Кадровая политика и мониторинг персонала. – М.: Омега-Л, 2016. – 656 с.
 32. Папирян Г.А. Социология управления. – М.: Либроком, 2013. – 160 с.
 33. Петров А. Повышение квалификации работников – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 288 с.
 34. Пименов А. Виды и методы обучения сотрудников: выбираем оптимальный. – М.: ЭСКОМО, 2018. – 192 с.
 35. Раздорозный А.А. Управление организацией. – М.: Омега-Л, 2016. – 656 с.
 36. Русецкая О.В. Теория организации. – М.: Гриф, 2020. – 465 с.
 37. Рыбак Я. О. Кадровая политика: Учебник. – М.: Дашков и К, 2015. – 109 с.
 38. Савлук А.Н. Перспективный молодежный кадровый резерв: вопросы формирования. – М.: Дашков и К, 2017. – 85 с.
 39. Самарина Е.Н. Профессиональное обучение и аттестация рабочих. – М.: ЭСКОМО, 2017. – 160 с.
 40. Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник. – М.: Дашков и К, 2016. – 240 с.
 41. Сойфер В.Г. Проблемы повышения квалификации персонала. – М.: КНОРУС, 2015. – 216 с.
 42. Труханович Л.В. Справочник по кадровому делопроизводству. – М.: Дело и сервис, 2010. – М.: КНОРУС, 2015. – 216 с.
 43. Устинов В.А. Управление развитием организации. Мониторинг персонала – М.: ПРОФИ, 2016. – 512 с.
 44. Филимонова Е.В. Управление персоналом. – издание 3-е. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 480 с.
 45. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации. Кадровый мониторинг. – СПб.: Издательство «Питер», 2016. – 384 с.
 46. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Юркнига, 2015. - 448 с.
 47. Шапиро С.А. Теоретические основы управления персоналом: Учебник для вузов. - М.: Юркнига, 2015. - 320 с.
 48. Щепкин А.С. Экологическая безопасность на предприятии. – М.: Экономистъ, 2015. – 251 с.
 49. Ширяев А.В. Управление предприятием. Моделирование и анализ. – М.: Либроком, 2015. – 272 с.
 50. Шутов И. Кейс-метод как одна из методик оценки персонала. - М.: ЭСКОМО, 2018. – 663 с.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://studservis.ru/vkr/105876>