

Пути совершенствования кадровой политики предприятий ресторанного бизнеса

Ways to Improve the Personnel Policy of the Restaurant Business

Александра Борисова

Alexandra Borisova

¹ *Republic Beer Restaurant*

52 Borisenko street, Vladivostok, 690011, Russia

DOI: 10.22178/pos.23-6

JEL Classification: J24

Received 20.05.2017

Accepted 17.06.2017

Published online 21.06.2017

Corresponding Author:

alex-andra-94@mail.ru

© 2017 The Author. This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 License](#)



Аннотация. На современном этапе эффективность работы организации напрямую зависит от правильно выстроенной кадровой политики. В статье представлены результаты диагностики проблем в кадровой политике одной из организаций. Выполнен анализ использования трудовых ресурсов, процедур и методов осуществления кадровой политики. Выработаны и рекомендованы мероприятия по повышению эффективности кадровой политики организации. Конечной целью кадровой политики является создание сплоченной, ответственной, высокопроизводительной команды, способной решать любые задачи, соответствующие миссии и стратегии организации.

Ключевые слова: кадровая политика; управление персоналом; ресторанные услуги; мотивация и стимулирование персонала.

Abstract. At the present stage, the effectiveness of the organization activity directly depends on the properly organized personnel policy. The article presents the results of the problem diagnosis in the personnel policy of one of the organizations. The analysis of the use of labor resources, procedures and methods of implementing the personnel policy is performed. Measures to improve the effectiveness of the personnel policy of the organization are developed and recommended. The ultimate goal of the personnel policy is to create a cohesive, responsible, high-performance team that is able to solve any tasks that correspond to the mission and strategy of the organization.

Keywords: HR policy; HR management; restaurant services; motivation and stimulation of personnel.

Введение

Кадровая политика в организации разрабатывается для того чтобы определить направления и основы работы с персоналом. Это набор известных методов и приемов, способных оказывать организационное влияние на процессы предприятия. Все правила обязательно должны быть проверены на практике и направлены на улучшение не только производственной структуры, но и трудовой потенциал работников. Об этом пишет В. М. Маслова,

подчеркивая, что именно посредством данной политики осуществляется реализация целей и задач по эффективному управлению работников [5].

Основная цель кадровой политики – обеспечение бесперебойного процесса работы, удержания ценных работников, создание подходящих условий для работы. Ю. Г. Одегов отмечает, что она необходима не только для осуществления эффективной стратегии предприятия, но и развитие у персонала со-

циальной ответственности перед предприятием и обществом [8].

Кадровая политика, пишет М. И. Бухалков, осуществляется на практике с помощью конкретных методов набора, расстановки и использования кадров, их развития [1].

Некоторые ученые, акцентируя разнообразие моделей антикризисной кадровой политики, допускают возможность реализации следующих ее типов: пассивной, реактивной, превентивной, активной [7, 8]. В период обострения в экономике кризисных явлений актуализируется потребность в разработке адекватной кадровой политики. Таковой, по мнению одних исследователей, выступает активная кадровая политика; с позиций других – реактивная, с точки зрения третьих – рациональная и т. д.

Структурными элементами кадровой политики в современной организации являются: набор и отбор персонала, процесс аттестации, система мотивации и стимулирования работников, обучение, аттестация и планирование карьеры, а также оценка степени удовлетворенности трудом сотрудников организации [3].

Кадровая политика организации осуществляется рядом действий правового характера и правоприменительной деятельностью, основанной на гражданском и трудовом законодательстве Российской Федерации. Заклучаются она в разработке локальных нормативных актов, регулирующих деятельность организации и управление социально-трудовыми отношениями в производственном коллективе [10].

Организационно-управленческий анализ кадровой политики должен быть направлен на изучение системы целей организации, стратегии их достижения и её соответствие кадровой политики. С этой точки зрения, для эффективной оценки кадровой политики необходимо анализировать аспекты деятельности по всем основным направлениям [4].

В каждом конкретном случае, отмечает А. В. Медведев, необходимо определить оптимальный набор показателей, который позволит получить материалы для объективной оценки в соответствии с учетом поставленных задач и дать возможность организа-

ции своевременно отреагировать на изменения во внутренней и внешней среде [6].

Целью работы является монографический анализ кадровой политики ресторана *Republic* и формулирование предложений по повышению эффективности кадровой политики заведений ресторанного хозяйства.

Результаты исследования

Анализ кадровой политики ресторана *Republic* за последние три года показал, что в структуре персонала большую долю составляет производственный персонал – это официанты, бармены, повара и пивовары. Молодые работники до 30 лет составляют почти 50 % от общей численности персонала, в основном в ресторации работают студенты, обучающиеся в учебных заведениях, и работают временно.

За последние три года в организации отмечается увеличение численности работников с трудовым стажем менее 5 лет и снижением численности профессиональной группы работников. Это говорит о том, что на предприятии происходит вымывание опытных, квалифицированных кадров. Этот фактор может в дальнейшем негативно отразиться на показателях прибыли и рентабельности и указывает на недостатки кадровой политики, которая не способствует стабильности численности персонала.

На сегодняшний день основной проблемой ресторана является высокий процент текучести кадров (14 ÷ 19 %), что отражено в таблице 1. Это следствие непрофессионального подбора персонала, неэффективных методов мотивации, стимулирования и адаптации персонала, а также слабой корпоративной культуры в организации.

Основной задачей при формировании кадровой политики ресторана считаем разработку грамотной стратегии управления персоналом. Главной целью в работе с кадрами должны стать мотивация и поощрение наиболее эффективных результатов труда, положительно влияющих на повышение производительности труда [2]. За профессионализм и привлечение клиентов работники должны получать достойную заработную плату.

Таблица 1 – Показатели движения трудовых ресурсов ресторана *Republic* в 2014–2016 гг. [9]

№	Показатели	Годы		
		2014	2015	2016
1	Среднесписочное число работников, чел.	65	62	63
2	Число принятых работников, чел.	10	12	14
3	Число выбывших работников, чел.	8	9	11
4	Число работников, уволенных по неуважительной причине, чел.	1	2	1
5	Число работников, проработавших весь отчетный период, чел.	55	50	49
6	Коэффициент оборота по приему (стр. 2 / стр. 1), %	15,4	19,4	22,2
7	Коэффициент оборота по выбытию (стр. 3 / стр. 1), %	12,3	14,5	17,4
8	Коэффициент текучести кадров (стр. 3 + стр. 4 / стр. 1), %	13,8	17,7	19,0
9	Коэффициент замещения кадров (стр. 2 – стр. 3) / стр. 1), %	3,1	4,8	4,8
10	Коэффициент постоянства кадров (стр. 5 / стр. 1), %	84,6	80,6	77,8

Для этого целесообразно проводить аттестацию работников на предмет определения профессионализма и качество обслуживания и поднятия имиджа предприятия, что будет играть роль фактора позиционирующего ресторацию на рынке с выгодной стороны, и играющей на увеличении потребительского спроса [8].

В целях совершенствования кадровой политики ресторана *Republic* предлагается провести ряд организационных мероприятий. Так, с целью эффективности управления персоналом рекомендуется разработка и регламентация Положений о кадровой политике, о материальном стимулировании и премировании работников, разработке системы адаптации новичков, с четким регламентированным закреплением наставничества.

В целях стабилизации персонала и снижения текучки кадров, поднятия профессионального имиджа целесообразно проведение конкурса «Лучший по профессии» и привлечения к участию в них не только опытных работников, но сотрудников, проработавших более двух лет.

Для решения существующих проблем руководству и линейным руководителям организации необходимо предпринять следующие действия.

1. Оптимизировать график работы, осуществлять контроль отпусков и выходных дней со стороны директора, менеджера по персоналу и менеджеров среднего звена, с четкой регламентацией, отраженной в локальном акте.
2. Организовывать корпоративные праздники или совместные мероприятия со своей «командой». Возможно проведение общих

тренингов, собраний, организация общих выездов, как на природу, так и в учреждения развлекательного характера.

3. Опрашивать увольняющихся сотрудников с целью устранения проблемных мест для дальнейшего проведения работ по их устранению.

4. Грамотное введение новичка в коллектив для обеспечения интеграции сотрудника в организацию и закрепления его намерения работать долго и на совесть, на основе Положения об адаптации и наставничества.

5. Обеспечение стабильности заработной платы, а так же прозрачности системы её начисления и производимых удержаний.

6. Привитие чувства ответственности руководителей структурных подразделений за текучесть кадров, происходящую в их зоне ответственности, а также необходимость удержания персонала.

7. Параллельно с этой работой рекомендуется подготовить и утвердить документы, регулирующие взаимодействие структурных подразделений и их основные функции по управлению нормированием труда. Кроме того, требуется подготовить формы внутренней статистической отчетности по нормированию труда, провести анализ состояния нормирования труда и др.

Выводы

Сложные экономические условия вынуждают менеджмент заведений ресторанного хозяйства искать экономичные решения в области управления персоналом. Реализация предлагаемых мероприятий не требует со стороны

администрации ресторана больших финансовых вложений и не влечет за собой увеличение затрат, связанных с совершенствованием управления персоналом, так как в основном они затрагивают прямые функции линейных руководителей. В тоже время, внедрение предложенных мероприятий позво-

лит повысить эффективность качественной и количественной составляющих кадровой политики предприятий общественного питания.

Список использованных источников / References

1. Buhalkov, M. I. (2010). *Planirovanie na predpriyatii* [Enterprise planning] (4th ed.). Moscow: INFRA-M (in Russian)
[Бухалков, М. И. (2010). *Планирование на предприятии* (4-е изд.). Москва: ИНФРА-М].
2. Careva, N. A., Chernaja, Ju. A., & Shamahova, Ju. V. (2016). *Osobennosti motivacii truda gosudarstvennyh sluzhashhih: rol' organizacionnoj kul'tury* [Features of motivation system of government employees' work: role of an organization culture]. *Sovremennaja nauchnaja mysl'*, 6, 217–222 (in Russian)
[Царева, Н. А., Черная, Ю. А., & Шамахова, Ю. В. (2016). Особенности мотивации труда государственных служащих: роль организационной культуры. *Современная научная мысль*, 6, 217–222].
3. Chernov, S. S. (Ed.). (2016). *Problemy jekonomiki i upravlenija predpriyatijami, otrasljami, kompleksami* [Problems of economics and management of enterprises, industries, complexes] (Vol. 30). Novosibirsk: CRNS (in Russian)
[Чернов, С. С. (Ред.). (2016). *Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами* (Кн. 30). Новосибирск: ЦРНС].
4. Gorshkova, O. V., Bogdan, N. N., Dikusarova, M. Ju., Masilova, M. G., Mogilevkin, E. A., Novgorodov, A. S., & Jakimova, Z. V. (2015). *Teoretiko-prikladnye aspekty upravlenija personalom v malom i srednem biznese* [Theoretical and Applied Aspects of Personnel Management in Small and Medium Business]. Vladivostok: Izd-vo VGUJeS (in Russian)
[Горшкова, О. В., Богдан, Н. Н., Дикусарова, М. Ю., Масилова, М. Г., Могилевкин, Е. А., Новгородов, А. С., & Якимова, З. В. (2015). *Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе*. Владивосток: Изд-во ВГУЭС].
5. Maslova, V. M. (2014). *Upravlenie personalom* [Human Resources Management] (2nd ed.). Moscow: Jurajt (in Russian)
[Маслова, В. М. (2014). *Управление персоналом* (2-е изд.). Москва: Юрайт].
6. Medvedev, A. V. (2007). Kadrovaja politika i tehnologija upravlenija personalom [Personnel policy and HRM technology]. *Vestnik kadrovoj politiki, agrarnogo obrazovanija i innovacij*, 6, 21–25 (in Russian)
[Медведев, А. В. (2007). Кадровая политика и технология управления персоналом. *Вестник кадровой политики, аграрного образования и инноваций*, 6, 21–25].
7. Miljaeva, L. G. (2016). *Diagnostika kadrovoj politiki organizacij: kompleksnyj podhod* [Diagnostics of personnel policy of organizations: integrated approach]. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS*, 3, 48–54 (in Russian)
[Миляева, Л. Г. (2016). Диагностика кадровой политики организаций: комплексный подход. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС*, 3, 48–54].
8. Odegov, Ju. G., & Labadzhjan, M. G. (2014). *Kadrovaja politika i kadrovoe planirovanie* [Personnel policy and personnel planning]. Moscow: Jurajt (in Russian)
[Одегов, Ю. Г., & Лабаджян, М. Г. (2014). *Кадровая политика и кадровое планирование*. Москва: Юрайт].
9. Republic. (2017). Korporativnym klientam [For corporate clients]. Retrieved May 10, 2017, from <http://www.republicbeer.ru/corporate> (in Russian)

[Republic. (2017). Корпоративным клиентам. Актуально на 10.05.2017. URL: <http://www.republicbeer.ru/corporate>].

10. Shmeleva, T. D., & Masilova, M. G. (2016). *Sovershenstvovanie dokumentacionnogo obespechenija upravlenija personalom v kommercheskoj (torgovoj) organizacii* [Improving document support of human resources management in a commercial (trade) organization]. *Interaktivnaja nauka*, 5, 1–7 (in Russian)
[Шмелева, Т. Д., & Масилова, М. Г. (2016). Совершенствование документационного обеспечения управления персоналом в коммерческой (торговой) организации. *Интерактивная наука*, 5, 1–7].