Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПЛАНРОВАНИЯ НА
ПРИМЕРЕ ООО «КОФЕ И ШОКОЛАД ПЛЮС»**

студента (ки) 4 курса
направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
профиль подготовки «Управление персоналом организации»
экономического факультета

Смирновой Юлии Ильиничны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

д.э.н. профессор

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Киреева Н.А.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент

_____ Дорощеева Л.И.

Саратов 2017

Введение

Исследование кадрового потенциала и проектирование его прогресса является в наше время одной из главных функций управления персоналом наравне с четким исполнением стратегических и тактических целей организации; предсказанием ситуации на рынке труда и в собственном коллективе для принятия предупредительных мер; мотивацией персонала, оценки и обучения кадров и др.

Кадровая политика любого предприятия – это действие, направленное на перспективу; при этом не стоит забывать, что организация, осуществляя формирование кадров в настоящий момент, осуществит их реализацию в будущем, поэтому есть потребность постоянного анализа тенденций в кадровом составе, чтобы сохранить устойчивость на рынке. Для управленца организации ценно, чтобы ресурс персонала, нужного для исполнения производственных задач, был всегда в необходимом количестве. Но по-настоящему действенное кадровое планирование будет, только, если оно объединено в общий процесс планирования.

Данный метод работы с сотрудниками должен быть реализован в определенные формы (кадровые программы, процедуры и т.д.). Добиться этого можно, правильно распределяя человеческие ресурсы организации. Фундаментом данного планирования ранее являлось изучение потребностей в персонале и анализ информации об эффективности сотрудников и затратах на их содержание. Но в условиях рыночной экономики важность кадрового планирования значительно возросла. Это стало причиной ряда причин.

Исходя из выше сказанного была определена цель выпускной квалификационной работы: рассмотреть теоретические и практические аспекты кадрового планирования в современных организациях и предложить способ совершенствования кадрового планирования на примере организации ООО «Кофе и Шоколад».

Цель определила решения следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты кадрового планирования в системе кадровой политики, в том числе сущность кадрового планирования; особенности, цели и задачи кадрового планирования; проблемы кадрового планирования.

2. Проанализировать содержание кадрового планирования в ООО «Кофе и Шоколад», в том числе специфику и Программу кадрового планирования данной организации.

3. Разработать мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Кофе и Шоколад» и рассмотреть экономическое обоснование некоторых из них.

Объект настоящего исследования: кадровое планирование в системе кадровой политики современных организаций.

Предмет настоящего исследования: кадровое планирование в предприятии общественного питания ООО «Кофе и Шоколад».

Теоретической базой исследования стали учебники и учебные пособия, разработанные современными авторами, материалы семинаров по управлению персоналом и др. материалы средств массовой информации и системы Интернет.

Нормативной базой исследования послужили Трудовой кодекс РФ, Федеральные законы и др. нормативные акты.

Эмпирической базой исследования послужила кадровая документация ООО «Кофе и Шоколад».

Основное содержание работы

Квалифицированный персонал – одна из самых важных частей успешного бизнеса. Именно поэтому одним из аспектов управления является кадровая политика и кадровое планирование.

Под кадровой политикой организации, как правило, понимается система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию, она же и определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов. Её цель — обеспечить

оптимальный баланс процесса обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствие с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровое планирование, на мой взгляд, можно описать как научно обоснованную, целенаправленную деятельность организации, направленную на поиск по мере необходимости персонала, отвечающего индивидуальным профессиональным требованиям каждого предприятия.

Главным объектом кадрового планирования предприятия является — персонал (кадры). Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников.

По срокам кадровое планирование делится на долгосрочное и краткосрочное. При выборе кадрового планирования организация опирается на разные факторы. Наиважнейшими из них являются: выбранная стратегия, финансовые возможности предприятия, допускаемый им уровень расходов на управление персоналом, количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность его изменения в перспективе.

Содержание кадрового планирования не ограничивается наймом персонала, а касается особенных позиций организации в отношении подготовки, развития персонала, обеспечение взаимодействия работников и организации в целом. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнейшую перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Для удобства изучения количественного состава организации подразделяют на три категории: руководители высшего, среднего звена и обслуживающий персонал с разделением на мужчин и женщин, пенсионеров и лиц, не достигших совершеннолетнего возраста, работающих и находящихся в разного вида отпусках, работающих в головном предприятии

и филиалах. Качественный состав персонала обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и начальным профессиональным образованием, с учетом опыта работы, повышения квалификации сотрудников и прочих факторов.

Уровень текучести кадров - один из самых показательных критериев кадровой планирования предприятия. Конечно, текучесть кадров можно рассматривать и как положительное явление, и как отрицательное. Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что кадровое планирование предприятия - это целостная кадровая стратегия, объединяющая различные формы кадровой работы, стиль ее проведения в организации и планы по использованию рабочей силы.

Кадровое планирование – самый важный элемент кадровой политики, который способствует при выявлении её задач, стратегий и целей, помогает выполнить их через определенные мероприятия.

Кадровое планирование является составной частью планирования в организации. Если изучать кадровое планирование отдельно, то оно будет не достаточно эффективным, потому что на решения по кадровым вопросам оказывают существенное влияние другие планы предприятия: производственный план, план продаж, план научно – исследовательских работ, план оборота, финансовый план. Но и другие планы предприятия, если они не учитывают кадровые решения, ведут к нежелательным последствиям. Поэтому кадровое планирование должно учитываться в деятельности предприятия.

Цель планирования – обеспечить фирму или компанию необходимой рабочей силой и определить неизбежные при этом издержки. Соответствующие мероприятия должны сопровождать процесс подготовки всех кадров – и рабочих, и руководящих работников, их адаптацию к условиям развивающегося предприятия.

Важным условием в осуществлении кадрового планирования является эффективно работающий отдел кадров, осуществляющий это планирование.

Неотъемлемой задачей кадрового планирования является определение издержек необходимых для обеспечения предприятия квалифицированной рабочей силой. При этом имеются в виду расходы, как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

Расходы на персонал возникают при выполнении всех функций, связанных с использованием кадров, т. е. затраты на выявление потребностей, деятельности по набору кадров, их развитие, высвобождение и обеспечение системы кадровой службы.

В начале 2004 года была открыта первая кофейня "Кофе и шоколад". На сегодняшний день организация имеет 11 подразделений - кофеен. Каждое из подразделений имеет свои индивидуальные черты и отражает культуры разных стран: Франции, Америки, Италии, Австрии.

Основным видом деятельности ООО «Кофе и Шоколад плюс» является предоставление услуг в сфере общественного питания для жителей города Саратова. Для регулирования отношения между потребителями и исполнителями в сфере оказания услуг общественного питания утверждены Постановлением Правительства РФ «Правила оказания услуг общественного питания», которые разработаны в соответствии с Законом Российской Федерации «О защите прав потребителей».

Основными формальными целями организации является - организация отдыха и потребления пищи посетителями; организация деятельности различных цехов и торговых процессов по продажам блюд населению и их постоянное совершенствование; осуществление эффективной коммерческой и торговой деятельности и т.п.

Предприятие общественного питания ООО «Кофе и шоколад» является сетью, состоящей из 11 заведений с общим предложением для клиента. Во всех кофейнях сети представлена полноценная кухня – от салатов до десертов, так же обширный выбор напитков, как горячих, так и холодных. Общество имеет право создавать мини-формат заведений (таких, как «to go» -

кофе с собой), под общим логотипом и соблюдением технических карт всей сети, на всей территории Российской Федерации. Все 11 подразделений данной организации имеют равные права и обязанности. Данная организация, как и все предприятия общественного питания, выполняет три основных функции – производство кулинарной продукции, её реализация и организация её потребления. Изготавливаемая продукция имеет разный срок реализации. Важнейшим показателем объема рынка, обслуживаемого ООО «Кофе и Шоколад плюс», является количество обособленных подразделений относительно других заведений общественного питания в городе и их проходимость, которая зависит от многих факторов, таких как – физическое местоположение подразделения, сезонность, контингент обслуживаемых клиентов, времени суток, количества посадочных мест. Для анализа проходимости каждое подразделение оснащено специальным оборудованием – счетчиком гостей.

В сети кофеен «Кофе и Шоколад» применяется линейно-функциональная структура управления, которая строится на тесном взаимодействии линейных и функциональных связей в аппарате управления..

Управленческие звенья в организационной структуре управления располагаются в строгой соподчиненности и создают взаимосвязь между управляемой и управляющей системой.

Возглавляет компанию Генеральный директор, с двумя заместителями старшими менеджерами - управляющими, в подчинении, у которых более 200 человек. Должностные инструкции в данной организации прописаны для каждой должности. Управляющие данной организации относятся к категории руководителей и обладают всей полнотой распорядительной власти, включающей в себя финансовые, правовые, административные, хозяйственные аспекты, предоставленные им генеральным директором по трудовому договору в соответствии с должностными инструкциями данной должности и в рамках законодательства РФ Работа с кадрами проявляется

через организацию собраний с подчинёнными, формирование корпоративной культуры, контроль работы менеджеров – администраторов и их подразделений, прием на работу и увольнение сотрудников.

Менеджеров-администраторов подразделений относят к категории специалистов-управленцев, они находятся в непосредственном подчинении управляющих. Данная управленческая должность включает в себя не только обязанности по контролю работы персонала и заведения, но и применения профессиональных навыков в конкретной области. Заведующие производством – шеф-повар и бар-менеджер также относятся к категории специалистов-управленцев. Сотрудники на данной должности обязаны осуществлять контроль за производственно-хозяйственной деятельностью каждого подразделения сети. Шеф-повар и бар-менеджер проводят работу по улучшению производственного процесса, внедряют новые технологии производства, проводят тренинги для повышения профессиональных навыков своих подчиненных в целях улучшения качества выпускаемой продукции..

Каждый месяц (в конце месяца) администраторы кофеен, в письменном виде докладывают о проделанной работе управляющим.

Изучив организационную структуру кофеен «Кофе и Шоколад» можно предположить, что существуют некоторые недоработки данной структуры. Они заключаются в дублировании функционала несколькими отделами и должностями и в отсутствии некоторых важных звеньев организационной структуры, таких как, например, отдел по управлению персоналом, что может пагубно сказаться на динамике персонала и на общей функциональности организации в целом. Чтобы доказать вышесказанное необходимо изучить динамику кадров за несколько лет сети кофеен «Кофе и Шоколад».

Количество работников в сети кофеен «Кофе и Шоколад» по состоянию на 14.05.2017 г составляет 228 человек. Количество сотрудников,

масштаб производственной деятельности и регионального значения позволяет отнести данную организацию к числу малых в масштабе страны, но крупных – в масштабе г. Саратова и Саратовской области. Предприятие работает в сфере услуг и составляет здоровую конкуренцию на рынке услуг общественного питания г. Саратова и Саратовской области. Данная деятельность, тем не менее, требует непрерывного совершенствования разных производственных сфер в целях снижения себестоимости предоставляемых услуг. Проведем расчет текучести кадров за 2016 год.

Приведенные данные свидетельствуют об не удовлетворительных показателях движения персонала на предприятии и необходимости разработки мероприятий по снижению текучести кадров.

Планированию человеческих ресурсов в данной организации в целом уделяется , однако приоритет отдается текущим задачам. Каждый месяц идёт работа по контролю числа работников, соответствие занятых должностей штатному расписанию для того, чтобы выяснить количество необходимых сотрудников, качественные характеристики вакантных должностей для того, чтобы более эффективно проводить подбор и отбор персонала. Существует необходимость разработки кадрового планирования с учетом стратегии организации, так как практически не разрабатываются стратегические планы, и основное кадровое планирование сводится к оперативной кадровой работе. Необходимо создать кадровые отделы, которые будут специализированно заниматься подготовкой и переподготовкой кадров, повышением квалификации, контролем за развитием сотрудника внутри компании. Необходимо создать мотивирующую основу для снижения текучести кадров, рассчитав при этом издержки на персонал.

Совершенствование системы управления персоналом в ООО «Кофе и Шоколад» предусматривает такой порядок комплектования рабочей силы предприятия, при котором создаются и обеспечиваются для каждого рабо

тника перспективы его профессионально-квалификационного роста в соответствии с личными способностями и с учетом объективных возможностей и потребностей деятельности предприятия.

Необходимость подобного совершенствования работы кадровой службы связана с тем, что кадровый состав, а также статус и уровень оплаты труда кадровиков не соответствует задачам реализации активной кадровой политики.

В качестве первого направления целесообразно провести реорганизацию основных функций отдела кадров. Реорганизация кадровой службы позволит создать эффективный механизм управления персоналом. Необходимо ввести в штатное расписание новые должности: специалист по подбору, отбору и найму персонала, специалист по подготовке и обучению кадров, специалист по делопроизводству и психолог, заведующую архивом и группу табельного учёта.

В результате реорганизации отдела кадров изменятся основные должностные обязанности, как начальника отдела кадров, так и его сотрудников. Отдел кадров становится самостоятельным звеном и совместно с другими службами организации отвечает за достижение экономических, производственных и социальных целей организации.

Каждый работник любого предприятия должен стремиться повысить свой профессиональный уровень. ООО «Кофе и Шоколад плюс» должен направлять своих сотрудников на обучение для повышения их квалификации.

У работников данной организации на некоторых должностях (официант, бармен, администратор, повар) должны существовать критерии определения профессионализма работника – категории. Каждая должность должна делиться на три категории, где третья – самая низкая, а первая – высшая. На разных категориях существует разная оплата труда соответственно высоте своей категории. Абсолютно любой сотрудник данных должностей сможет в любой момент получить более высокий

уровень – сдав тест на навыки профессионализма в своей сфере, своему непосредственному начальнику. Данный способ построения работы является эффективным мотивирующим средством для сотрудников повышать свои навыки в целях личной выгоды и выгоды для организации.

Данное введение позволит не только повысить уровень квалификации сотрудников, работающих с клиентами, но и мотивировать их остаться на рабочем месте с целью повышения карьерного роста, а как следствие снизит текучесть кадров.

Также работники ООО «Кофе и Шоколад плюс» должны проходить аттестацию. Это позволяет объективно оценивать профессиональные знания, навыки, умения работников, позволяет разделить профессиональные качества и общечеловеческие, планировать карьерный и профессиональный рост, обучение работника

Данная система должна способствовать обеспечению стабильного и качественного трудового коллектива предприятия, а это соответственно росту финансово-экономических результатов ООО «Кофе и Шоколад плюс». Таким образом, она будет отвечать стратегиям предприятия.

Оценка эффективности предложенных мероприятий требует определения экономических и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в первую очередь проявляется в виде возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в ООО «Кофе и Шоколад плюс». В результате проведенного расчета всего для реализации предложенных мероприятий необходимо 1 194 тыс. р. Теперь необходимо рассчитать эффективность предложенных мероприятий в денежном выражении и в процентном соотношении.

Таким образом, полученный коэффициент экономического эффекта является хорошим показателем целесообразности внедрения проекта

предложенных мероприятий. Экономическая эффективность мероприятий полностью подтвердилась.

На основании выше изложенного материала, можно сделать вывод, что при реализации в ООО «Кофе и Шоколад плюс» эффективность предложенных мероприятий по совершенствованию кадрового планирования является экономически оправданной, а оценка экономической эффективности основана на оценке по критериям, отражающим не результат производства, а результативность, качество и сложность трудовой деятельности организации.

Заключение

В дипломном проекте рассмотрены актуальные проблемы кадрового планирования на предприятии. Переход к эффективным формам организации и управления, построенным на научных принципах, стал главным условием успеха экономических реформ.

Анализ кадрового планирования в ООО «Кофе и Шоколад плюс», позволяет говорить о необходимости разработки мероприятий по совершенствованию кадрового планирования.

Данный вывод можно сделать исходя из показателей текучки кадров на предприятии. Также, одной из проблем кадрового планирования ООО «Кофе и Шоколад плюс» является отсутствие возможности повышения уровня профессиональной квалификации рабочих.

Все выявленные проблемы были учтены в проектной части представленной работы, при разработке мероприятий по совершенствованию кадрового планирования ООО «Кофе и Шоколад плюс».

В третьей главе были сопоставлены факторы, влияющие на финансовое состояние предприятия и положение дел в кадровом планировании, и внесены некоторые предложения по совершенствованию кадровой составляющей предприятия.

Произведен экономический расчет эффективности внедрения проекта в кадровую стратегию предприятия.

Кадровое планирование является одним из важнейших этапов формирования стратегии развития предприятия, так как группа людей собранная в одном месте еще не является организацией и только правильный подбор, расстановка персонала и общая цель создадут из группы людей успешный коллектив компании.