

Факультет Управления

Кафедра Кафедра рекламы и человеческих ресурсов

Направление подготовки/Специальность Управление персоналом

ОТЧЕТ

о прохождении

Производственная практика

/вид практики/

Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности

/тип практики/

Студента Пономаревой Светланы Викторовны

(фамилия, имя, отчество)

Место прохождения практики ЧОУВО "МУ им. С.Ю. Витте"

Период прохождения практики с 09.05.2022 г. по 05.06.2022 г.

г. Москва 2022 г.

Содержание

[Введение 3](#_Toc105753699)

[1. Характеристика ресторана Holi yoga cafе 4](#_Toc105753700)

[2. Организация системы управления персоналом ресторана Holi yoga cafe 9](#_Toc105753701)

[3. Проблемы управления персоналом в ресторане 15](#_Toc105753702)

[4. Совершенствование системы управления персоналом в ресторане Holi yoga cafe 19](#_Toc105753703)

[Заключение 26](#_Toc105753704)

[Список используемой литературы 27](#_Toc105753705)

# Введение

Производственная практика является составной частью учебно-воспитательного процесса и имеет важное значение в подготовке квалифицированного специалиста. Она направлена на закрепление и углубление знаний и умений, полученных студентами в процессе обучения, а также овладением системой профессиональных умений и навыков.

Производственная практика проходила на базе ЧОУВО «Московский университет имени С.Ю. Витте».

Целью практики является расширение и углубление профессиональных практических знаний, умений, навыков применения самостоятельных решений на конкретном участке работы путем выполнения в условиях производства различных обязанностей, свойственных их будущей профессиональной деятельности.

Для выполнения поставленной цели необходимо было выполнить следующие задачи:

1) закрепить полученные теоретические знания;

2) поиск информации, сбор и анализ данных, необходимых для проведения работы;

3) выполнение программы практики и индивидуального задания;

4) подготовка отчета по практике и дневника практики.

Эмпирической базой исследования послужили открытые данные ресторана Holi yoga cafe.

# 1. Характеристика ресторана Holi yoga cafе

ИП Потоцкая Сабина Эмилевна зарегистрирована в качестве индивидуального предпринимателя 1 июля 2019 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве. В процессе регистрации ИП были присвоены ОГРН 319774600389942, ИНН 772797150338.

Адрес ИП Потоцкая С.Э.: город Москва, улица Малая Ордынка, дом19.

Основной вид деятельности ИП Потоцкая Сабина Эмилевна – деятельность фитнес-центров (93.13).

Дополнительные виды деятельности ИП Потоцкая С.Э.:

- деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания (56.10);

- подача напитков (56.30);

- образование дополнительное детей и взрослых (85.41).

ИП Потоцкая С.Э. осуществляет предпринимательскую деятельность на основании Свидетельства о государственной регистрации Индивидуального Предпринимателя.

Деятельность ИП Потоцкая С.Э. осуществляется под названиваем Holi yoga cafе.

Holi yoga cafe – это студия йоги и кафе в новом мультиформате. В дизайнером пространстве сочетается полезное кафе, где завтраки подают целый день и не используют продуктов животного происхождения, глютен и сахар. Тут же находится студия йоги с одним из лучших преподавательских составов в Москве.

В основе названия лежит слово «holistic» – холистический, целостный подход, который распространяется на все пространство студии. Это не просто студия йоги, а «holistic community», которое объединяет людей на пути саморазвития и оздоровления. Holi yoga cafe заботится о жизни внутри студии и вместе формирует пространство, где каждый выбирает свой инструмент для роста, будь то занятия йогой, медитации и правильное питание. Информацию о Holi yoga cafe можно найти в журналах ELLE, GRAZIA, MARIE CLAIRE, INSTYLE.

Holi-cafe направлено на то, чтобы питание было не просто питательными и сбалансированным, но еще и вкусным. Меню Holi-cafe – это объединение кухонь всего мира и разных философий. Но в основе каждой из них лежит единая цель помочь восстановить естественную жизненную силу и энергию в условиях большого города.

Опытная команда профессионалов помогает обрести внутреннюю гармонию, которая делает людей более осознанными и здоровыми.

Holi yoga cafe имеет линейно-функциональную организационную структуру, которая основана на тесном взаимодействии линейных и функциональных связей в аппарате управления. Данная структура обеспечивает разделение труда, при котором линейные звенья принимают решения и управляют, а функциональные – консультируют, информируют, координируют и планируют хозяйственную деятельность. Основой организации функциональных действий является линейный принцип. Руководитель функционального отдела одновременно руководит линейно подчиненными ему работниками.

Высшим органом управления является индивидуальный предприниматель Потоцкая Сабина Эмилевна, он же является директором магазина осуществляя руководство. Структура ИП представлена на рисунке 1.

Руководитель

Маркетинговый отдел

Тренерский состав

Кухня

Бухгалтерия

Администрация

Рис. 1 – Организационная структура ИП Потоцкая Сабина Эмилевна

Следует отметить, что данный вид организационной структуры полностью удовлетворяет поставленным целям и задачам предприятия, поскольку освобождает руководителя от целого ряда функций, которые выполняют специально обученные квалифицированные специалисты.

В таблице 1 представлена структура персонала Holi yoga cafe.

Таблица 1

Структура персонала Holi yoga cafe

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Персонал | Количество человек | % |
| Административный | 3 | 17 |
| Производственный | 4 | 22 |
| Обслуживающий | 6 | 33 |
| Вспомогательный | 5 | 28 |

Как показывает представленная таблица, в структуре персонала Holi yoga cafe основную долю занимает обслуживающий персонал.

В таблице 2 представлены данные об образовании персонала Holi yoga cafe.

Таблица 2

Образование персонала Holi yoga cafe

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Образование | Вид персонала | Количество человек | % |
| Высшее образование | Административный персоналОбслуживающий персонал | 5 | 30 |

Продолжение таблицы 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Незаконченное высшеенепрофильное (студенты) | Обслуживающий персоналВспомогательный персонал | 3 | 17 |
| Среднее специальноепрофильное | Производственный персонал | 2 | 12 |
| Среднее специальноенепрофильное | Административный персоналПроизводственный персоналОбслуживающий персоналВспомогательный персонал | 6 | 35 |
| Среднее полное | Вспомогательный персонал | 1 | 6 |

Следовательно, можно сделать вывод, что большинство сотрудников Holi yoga cafe имеют высшее либо непрофильное среднее специальное образование.

В таблице 3 представлены показатели движения персонала исследуемого ресторана за период 2020-2021 гг.

Таблица 3

Показатели движения трудовых ресурсов Holi yoga cafe за 2020-2021 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Состав принятых и уволенных сотрудников | 2020 год | 2021 год |
| Количество сотрудников на конец года | 18 | 18 |
| Число принятых работников, человек | 6 | 5 |
| Число выбывших работников (уволены по собственному желанию), человек | 6 | 5 |
| Коэффициент текучести кадров, % | 33 | 28 |
| Коэффициент постоянства состава персонала, % | 67 | 72 |

На основании представленных данных можно сделать вывод, что за исследуемый период деятельности Holi yoga cafe присутствует значительный уровень текучести кадров, который составляет 28% в 2021 году.

В таблице 4 представлена возрастная структура персонала ресторана Holi yoga cafe.

Таблица 4

Структура персонала по возрасту, человек

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | До 20 лет | 20-24 лет | 25-29 лет | 30-39 лет | 40-49 лет | Старше 50 лет |
| 2020 | - | 7 | 6 | 1 | 2 | 2 |
| 2021 | - | 6 | 6 | 2 | 2 | 2 |

Анализ данной таблицы показал, что большинство сотрудников Holi yoga cafe – молодые сотрудники до 30 лет (72%), в том числе 16,6% – студенты.

Таким образом, необходимо сделать, что Holi yoga cafe является молодым и достаточно новым развивающимся направлением предприятием в ресторанном бизнесе.

# 2. Организация системы управления персоналом ресторана Holi yoga cafe

Holi yoga cafe существует с 2019 года, поэтому первоначальный отбор персонала производится для открытия ресторана.

На сегодняшний день в Holi yoga cafe на постоянной основе осуществляется:

- поиск новых сотрудников;

- отбор и найм сотрудников;

- адаптация новых сотрудников;

- обучение сотрудников;

- формирование кадрового резерва.

Руководством осуществляется планирование отбора и приема персонала не в экстренном порядке, поскольку у предприятия существует определенный кадровый резерв, что является большим плюсом.

Подбор сотрудников на вакантные должности осуществляется:

- по рекомендациям;

- по личному знакомству;

- по объявлениям.

В ресторане каждого сотрудника руководитель принимает лично, что также является плюсом, поскольку говорит о серьезном отношении к данному вопросу.

В случае положительного решения вопроса о приеме на работу каждый сотрудник должен пройти медицинское обследование и инструктаж, далее осуществляется знакомство нового сотрудника с его должностными обязанностями и инструкциями.

После прохождения всех необходимых процедур подписывается о приеме на работу с испытательным сроком в три месяца. После прохождения испытательного срока руководство решает вопрос о переводе сотрудника в штат предприятия.

В 2021 году в Holi yoga cafe только один сотрудник из восьми принятых не прошел испытательный срок.

Для увеличения эффективности в отборе персонала в ресторане используется способ многоуровневого собеседования. Сначала потенциальный кандидат на открытую должность проходит собеседование со специалистом по работе с персоналом. В том случае, если потенциальный сотрудник прошел первый уровень отбора и соответствует необходимым параметрам вакантной должности, то он проходит собеседование с директором ресторана. Именно директор принимает окончательное решение о принятии сотрудника на должность.

Следует отметить тот факт, что в отрасли ресторанного бизнеса уровень естественной текучести кадров составляет 10-15%. Как уже было сказано ранее, в исследуемом ресторане Holi yoga cafe в 2010 году текучесть кадров составила 28%, что значительно превышает нормативное значение. Высокий уровень текучести кадров в ресторане присутствует среди линейного персонала. Это говорит об «узких» местах в кадровой политике рестрана.

Немаловажное внимание в работе Holi yoga cafe уделяется адаптации сотрудников. Для новых работников разработан специальный курс обучения, с помощью которого сотрудники быстро адаптируются в новой трудовой должности.

В таблице 5 представлены данные о сотрудниках, которые прошли обучение за период работы Holi yoga cafe.

Таблица 5

Обучение рабочего персонала за 2020-2021 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2020 год | 2021 год |
| Количество сотрудников, прошедших обучение | 6 | 4 |

Профессиональное развитие сотрудников ресторана направлено на:

- профессиональный рост кадров;

- переподготовка и обучение сотрудников;

- повышение квалификации сотрудников;

- формирование необходимого кадрового резерва.

Аттестация сотрудников ресторана является не менее важной частью системы управления персоналом предприятия. С помощью аттестации осуществляется эффективная оценка персонала ресторана.

Целью аттестации сотрудников Holi yoga cafe является:

- проверка уровня профессиональной подготовки сотрудников и соответствия занимаемой должности;

- оптимизация использования кадров;

- стимулирование роста квалификации сотрудников ресторана;

- повышения исполнительной деятельности;

- повышения ответственности руководящих специалистов.

Стимулирование труда и мотивация являются эффективными инструментами в системе управления персоналом ресторана Holi yoga cafe.

В стимулировании труда Holi yoga cafe присутствуют как материальные, так и нематериальные стимулы. Мотивация трудовой деятельности включает в себя применение как положительных, так и отрицательных стимулов, к примеру:

- лишение премий;

- административные взыскания и другие

Построение эффективной системы управления персоналом на сегодняшний день подразумевает, что руководитель предприятия должен уделять значительное внимание сотрудникам, а также их проблемам.

В исследуемом ресторане Holi yoga cafe с целью формирования эффективной системы мотивации особое внимание уделяется решению трех основных задач:

- избранные методы мотивации должны удовлетворять сотрудников предприятия;

- необходимо на предприятии создавать условия не только для эффективной трудовой деятельности, но и для самореализации сотрудников;

- критерии эффективной трудовой деятельности должны учитывать специфику трудовой деятельности для каждой категории сотрудников предприятия.

К материальным стимулам мотивации труда в Holi yoga cafe относятся:

- заработная плата;

- премии;

- социальный пакет.

Уровень оплаты труда на предприятии формируется исходя из среднерыночных значений, которые, в свою очередь, определяются с помощью:

- систематического мониторинга рынка труда;

- изучение обзоров рынка труда, проводимых специалистами в это области.

Размер премий зависит от выполнения следующих показателей:

- добросовестное выполнение сотрудником трудовых обязанностей;

- достижение определенных результатов в работе;

- увеличение уровня производительности труда;

- новаторство и другие успехи в трудовой деятельности.

Существенный вклад в развитие деятельности ресторана, а также высокая эффективность труда сотрудников открывает для них возможность дальнейшего роста внутри предприятия.

Социальный пакет в ресторане включает в себя специальные инструменты стимулирования трудовой деятельности сотрудников, и включает в себя следующие элементы:

- единовременная материальная помощь в связи с юбилейными датами;

- оказание материальной помощи в случае смерти близкого родственника, помощь в организации похорон;

- предоставляются три оплачиваемых дня в случаях рождения ребенка, вступления в брак, смерти родственника;

- страхование от несчастных случаях на производстве работников предприятия.

Среди нематериальных методов стимулирования трудовой деятельности в ресторане Holi yoga cafe относятся:

- ежегодное публичное награждение сотрудников, которые показали высокие трудовые результаты, грамотами и благодарностями;

- обучение и развитие;

- построение карьеры;

- зачисление в резерв руководителей;

- проведение конкурсов, соревнований;

- индивидуальная и публичная похвала.

С целью анализ действующей системы управления персоналом в исследуемом ресторане Holi yoga cafe был проведен специальные экспертный опрос.

Цель экспертного опроса заключается в определении существующих недостатков в действующей системе управления персоналом на предприятии.

В состав экспертной комиссии вошли пять сотрудников ресторана Holi yoga cafe.

Полученные результаты представлены в таблице 6.

 Таблица 6

Результаты экспертного опроса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Технологии управления персоналом | Оценки опрашиваемых | Итого |
| Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Эксперт 4 | Эксперт 5 |
| Технология найма | 3 | 2 | 1 | 5 | 3 | 14 |
| Технология адаптации | 3 | 4 | 5 | 1 | 4 | 17 |
| Технология высвобождения | 2 | 5 | 5 | 1 | 5 | 18 |
| Аттестация и деловая оценка | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| Технология обучения | 5 | 3 | 5 | 5 | 3 | 21 |
| Управление кадровым резервом | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 19 |
| Мотивация | 5 | 2 | 1 | 5 | 4 | 17 |
| Управление нововведениями | 5 | 4 | 5 | 5 | 2 | 21 |

Продолжение таблицы 6

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Управление организационным поведением | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 | 16 |
| Управление конфликтами | 5 | 3 | 1 | 1 | 3 | 13 |
| Организация рабочего места | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 20 |
| Документационное обеспечение | 5 | 5 | 1 | 5 | 4 | 20 |
| Информационное обеспечение | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |

Полученные результаты, отраженные в таблице, говорят о том, что наибольшее количество баллов экспертами были отданы аттестации и оценке персонала. Далее идет обучение и управление нововведениями, а на третьем месте – организация рабочего места и документационное обеспечение.

Помимо проведения экспертного опроса, был проведен анализ документации ресторана. Следует отметить, что в ресторане полностью отсутствует документация, которая бы отражала внедрение профессиональных стандартов деятельности, которые были утверждены законодательством Российской Федерации в 2016 году. Согласно утвержденным профессиональным стандартам в ресторане должны быть пересмотрены следующие моменты:

- процедура аттестации сотрудников;

- должностные инструкции;

- система оплаты труда.

Таким образом, необходимо сделать вывод, что система управления персоналом в Holi yoga cafe на сегодняшний день имеет ряд недостатков, которые тормозят развитие предприятия ресторанного бизнеса.

# 3. Проблемы управления персоналом в ресторане

На основании проведенного ранее анализа можно сделать вывод, что на сегодняшний день система управления персоналом в ресторане Holi yoga cafe являются удовлетворительными, тем не менее, были выявлены некоторые недостатки.

Таблица 7

SWOT-анализ для оценки репутации работодателя

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Профессиональный менеджмент.2. Белая схема выплата заработной платы.3. Конкурентоспособная заработная плата.4. Достойный соцпакет.5. Возможности обучения и карьерного роста.6. Дружный коллектив.6. Территориальная доступность. | 1. Компания недавно на рынке.2. Слабая узнаваемость бренда.3. Не отлажены внутренние бизнес-процессы |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Получение субсидии на обучение со стороны государственного агентства занятости.2. Победа в конкурсе «Лучший работодатель года», «Компания года».3. Позитивное отношение СМИ к компании. | 1. Высококонкурентный рынок2. Изменение курса валюты.3. Мощная рекламная компания конкурента |

Далее для более детального анализа существующих проблем в системе управления персоналом ресторана было проведено специальное диагностическое интервью с директором, а также выборочно с некоторыми сотрудниками. Для этого был разработан опросник в отношении существующих проблем в системе управления персоналом на предприятии, а именно:

- подбор кадров;

- оценки кадров;

- расстановка кадров;

- мотивация персонала;

- обучение персонала.

Кроме того, была раскрыта также глубина каждой проблемы с помощью следующих наводящих вопросов:

- в чем проявляется проблема?

- как должно быть?

- какова острота проблемы?

- что необходимо сделать для разрешения этой проблемы?

- иные вопросы.

Анализ полученных результатов диагностического интервью предоставил возможность сформировать, так называемое, «Дерево проблем». «Дерево проблем» представлено корневой проблемой, которая разветвляется на подпроблемы (таблица 8).

Таблица 8

Дерево проблем по вопросам управления персоналом на предприятии

|  |  |
| --- | --- |
| Проблема | Показатели |
| 1. Высокая текучесть кадров среди линейного персонала | Текучесть кадров на предприятии значительная, особенно в отношении линейного персонала. |
| Быстро увольняются, как правило, студенты, проработавшие менее года. |
| 2. Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана | 1. Повара нарушают последовательность приготовления блюда, могут отойти от технологической карты. Помимо этого, присутствуют некоторые сложности с оформлением блюд. |
| 2. Официанты допускают порой существенные ошибки в обслуживании, некоторые плохо ориентируются в меню, а также не могут презентовать блюда.  |

Продолжение таблицы 8

|  |  |
| --- | --- |
| 3. Отсутствие системы повышения квалификации персонала | 1.Повара не улучшают свои кулинарные способности, вследствие чего страдает качество блюд |
| 2. В обучении и повышении квалификации заинтересованы не все сотрудники |
| 3. Знания, полученные в ходе обучения, уходят впустую. Сотрудники, как правило, не используют полученные знания в работе. |
| 4. Неэффективная мотивация персонала | 1. Система мотивации не всегда работает, из-за этого возникают замечания к работе персонала. |
| 2. Сотрудники не проявляют инициативу, формальное исполнение обязанностей. |
| 3. Использование ограниченного набора средств стимулирования труда, отсутствует индивидуальный подход |
| 4. Отсутствует разработанная система мотивации для поваров. |

Как показывает представленная таблица, на сегодняшний день в системе управления исследуемого ресторана Holi yoga cafe существует немало проблем в системе управления персоналом. Учитывая тот факт, что данное предприятие является достаточно молодым, поскольку функционирует с 2019 года, у него присутствует нераскрытый потенциал.

На основании полученных результатов следует сделать вывод, что присутствуют следующие негативные тенденции в трудовой деятельности сотрудников Holi yoga cafe:

- невысокий уровень профессионализма официантов и поваров вследствие того, что их квалификация и образование не соответствует их должности;

- низкий уровень мотивации, что отражается на результатах работы сотрудников ресторана, поскольку сотрудники выполняют свои обязанности формально, без какого-либо энтузиазма.

Следует отметить также достаточно острую проблему в ресторане – это высокий уровень текучести кадров. Данная проблема несет в себе высокие производственные и экономические потери на предприятии. Как правило, высокий уровень текучести кадров оказывает непосредственное влияние на качество работы сотрудников и их психологический настрой к трудовой деятельности.

В целом проведенные анализ показал, что в системе управления персоналом ресторана Holi yoga cafe присутствуют следующие проблемы:

- отсутствует эффективная кадровая политика;

- отсутствует план внедрения профессиональных стандартов, закрепленных на законодательном уровне.

Выявленные проблемы в работе с персоналом на предприятии отрицательно сказываются на качестве предоставляемых услуг рестораном, следовательно, на эффективности его деятельности в целом.

Анализ системы стимулирования труда говорит, что у сотрудников выявлен низкий уровень удовлетворенности работой системы управления персоналом ресторана.

Анализ мотивации, который был проведен на основе технико-экономических показателей деятельности ресторана, показал их положительную динамику. Это говорит, что на предприятии присутствует эффективность мотивации труда.

Хоть и в ресторане присутствуют возможности внутреннего карьерного роста, но в то же время отсутствует четкий план по этому росту в отношении каждой должности сотрудников.

Кроме того, в Holi yoga cafe были выявлены недостатки в системе отбора персонала, поскольку далеко не все сотрудники предприятия обладают необходимым уровнем профессиональной подготовки и опытом.

Таким образом, необходимо сделать вывод, что анализ и оценка системы управления персоналом Holi yoga cafe показали, что на данный момент в ресторане присутствует нехватка эффективных технологий управления, таких как деловая карьера, служебно-профессиональное продвижение, стимулирование персонала.

# 4. Совершенствование системы управления персоналом в ресторане Holi yoga cafe

Действующая система подбора персонала в ресторане Holi yoga cafe, как показал проведенный анализ, является недостаточно эффективной. В связи с этим необходимо дополнить действующую систему наиболее эффективными методами и приемами.

Для оценки деятельности персонала ресторана Holi yoga cafe должны применяться следующие методы.

1. Разработка «работающих» должностных инструкций, которые включают в себя следующие элементы:

- назначение на должность;

- уровень квалификации сотрудника;

- ответственность сотрудника;

- права и обязанности сотрудника;

- полномочия сотрудника;

- вопросы взаимодействия сотрудника.

При этом обязательным элементом является подпись сотрудника в инструкции.

2. Внедрение тренингов на обсуждение содержания и необходимости должностных инструкций.

3. Использование таблицы штрафных и поощрительных баллов по результатам контроля выполнения должностных инструкций сотрудниками.

4. Систематическое проведение коротких собраний по разным вопросам деятельности ресторана. На подобных собраниях должен обсуждаться один актуальный вопрос.

5. «Тайный покупатель». Использование данной методике приобрело популярность в современном ресторанном бизнесе. Суть данной методики заключается в контроле деятельности персонала посредством приглашения проверяющего сотрудника в качестве гостя. Проверяющий человек в обязательном порядке должен быть незнакомым для персонала ресторана. Результаты наблюдения тайный гость доводит до руководства.

Таким образом, необходимо сделать вывод, что на сегодняшний день в ресторанном бизнесе существуют различные эффективные методики в системе подбора и оценки деятельности персонала. Каждый ресторан самостоятельно подбирает наиболее подходящие для него методики для совершенствования системы управления персоналом на предприятии. Для ресторана Holi yoga cafe для совершенствования процедуры подбора персонала рекомендуются использовать специализированные психологические тесты и методики, которые позволяют выявить как положительные, так и отрицательные качества потенциального соискателя на вакантную должность. Для совершенствования процедуры оценки деятельности персонала рекомендуется внедрить «работающие» должностные инструкции и контроль их выполнения, усовершенствованную методику аттестации персонала, а также методику «Тайный покупатель», которая получила распространение в современном ресторанном бизнесе.

На основании проведенного анализа было выявлено, что в Holi yoga cafe проводится систематическое обучение персонала. Тем не менее, не смотря на существующие инструменты системы управления персоналом в Holi yoga cafe уровень текучести кадров остается стабильно высоким.

Для совершенствования процедуры обучения и повышения квалификации персонала ресторана Holi yoga cafe рекомендуется внедрить такие инструменты, как внедрение программы ориентации и адаптации нового сотрудника, наставничество, мни-тренинги, использование наглядных пособий, а также проведение конкурсов.

Как было сказано ранее, Holi yoga cafe с момента открытия использует систему управления персоналом, которая включает в себя следующие элементы:

- ежемесячные премии;

- дополнительные денежные вознаграждения за индивидуальные достижения;

- бесплатное питание;

- корпоративные вечеринки.

Но, как показал проведенный анализ, действующая система управления персоналом в ресторане имеет существенные недостатки. В связи с этим некоторые элементы действующей системы необходимо усовершенствовать.

Вся совокупность действующих методов мотивации принято разделять на две большие группы:

1) нематериальные методы;

2) материальные методы.

Рассмотрим их подробнее.

Нематериальные методы мотивации.

1. Подведение итогов работы. Применение данного метода является обоснованным для следующих групп сотрудников ресторана:

- сервисная служба;

- кухня;

- технический персонал.

Периодичность применения данного метода – не менее 1 раза в неделю.

2. Разработка и внедрение «Этического кодекса» для четкого описания правил поведения сотрудников при осуществлении своего трудового функционала. Соблюдение правил Кодекса должны стать обязательным условием в ежедневной работе ресторана, а их нарушение должно стать неприемлемым для каждого сотрудника ресторана.

3. Поощрение инновационных предложений сотрудников. Как известно, сотрудникам, которые работают «в поле», гораздо легче предложить идеи по усовершенствованию того или иного процесса в деятельности ресторана, нежели руководству. Следовательно, необходимо, чтобы каждый сотрудник был причастен к улучшению работы ресторана, и был уверен в том, что его идея обязательно будет выслушана, возможно, реализована, и поощрена. Данные изменения также могут найти отражение и в должностных инструкциях.

 4. Встречи директора с персоналом ресторана, к примеру:

- завтраки с ночной сменой, завершившей работу;

- тематические встречи «за чашечкой кофе»;

- встречи с представителями подразделений ресторана.

Встречи директора с персоналом ресторана во многом повышают информированность руководителя о текущих делах внутри коллектива и проблемах. При этом реализация данного метода во многом повышает лояльность сотрудников как к руководителю, так и к работодателю в целом.

5. Ежемесячный опрос персонала. Реализация данного метода осуществляется при помощи составления специальной анонимной анкеты. Анкета должна включать наиболее актуальные вопросы.

6. Применение разрядной сетки. Для реализации этого метода необходимо разработать специальное «Положение о квалификационных разрядах», направленное на формирование прозрачности в отношении возможных перспектив карьерного роста сотрудников ресторана. Получение разряда сотрудником осуществляется специально созданной для этого квалификационной комиссией.

7. Формирование эмоциональной привязанности сотрудников к организации. Этот метод наиболее популярен среди западных компаний для повышения лояльности сотрудников.

При поступлении нового сотрудника в штат, ему необходимо пройти вводный курс обучения. На данном обучении ему рассказывают о том, что данная организация является несокрушим лидером на рынке, а остальные только подражают компании. Сказанное неизменно должно подкрепляться множеством различных исторических факторов. Как правило, новый сотрудник действительно испытывает эмоциональную привязанность к компании, и даже в сложное время не покидает ее.

Существующие нематериальные методы мотивации сотрудников непременно должны подкрепляться материальными методами, в противном случае их эффективность будет равна нулю.

Среди эффективных материальных методов мотивации следует выделить следующие.

1. Заключение недельных договоров с контактным персоналом. Для реализации данного метода следует произвести расчет средней производительности сотрудника и его вклада в общую выручку ресторана по итогам недели. На основании данных расчетов определяется план выручки ресторана на неделю плюс 15%.

Результаты по итогам недели устанавливаются следующим образом:

- выполнение плана мене 75% – сотруднику выписывается заранее прописанный штраф;

 - выполнение плана 75-80% – сотрудник получает фиксированный должностной оклад;

- выполнение плана свыше 80% – выплата сотруднику осуществляется в соответствии с заранее установленной прогрессивной шкалой.

Использования данного метода на практике показывает прекрасные результаты, поскольку выручка ресторана увеличивается приблизительно в 1,5-2 раза.

2. Накопительные бонусы. Начисление бонусов сотрудникам, к примеру, за хорошую работу, определенные достижения и вклад в работу ресторана.

3. Участие в прибыли. Данный метод используется в качестве средства, направленного на повышение заинтересованности сотрудников в экономическом результате ресторана. Реализация данного метода осуществляется путем раздела дополнительной прибыли между рестораном и сотрудниками. Сегодня существует множество форм реализации данного метода, все зависит от подхода руководителя ресторана.

При использовании данного метода оплата труда сотрудника ресторана складывается из следующих частей:

- заработная плата;

- выплаты из дополнительной части прибыли.

Участие в прибыли является наиболее эффективным в том случае, когда сотрудники обладают актуальной информацией о деятельности своей организации. Следует отметить, что данный метод будет неэффективным, если не весь персонал включен в его реализацию.

Наиболее подходящими методами совершенствования системы управления персоналом в Holi yoga cafe являются:

- совершенствование системы подбора и оценки деятельности персонала;

- совершенствование процедуры обучения и повышения квалификации;

- совершенствование методов мотивации и стимулирования персонала.

Именно совокупность данных процедур на выходе могут сформировать наиболее подходящую для ресторана Holi yoga cafe и эффективную систему управления персоналом.

Поскольку в ресторане Holi yoga cafe присутствует высокий уровень текучести кадров, были предложены следующие мероприятия, экономический эффект от внедрения которых представлен в таблице 9.

Таблица 9

Затраты на реализацию предложенных мероприятий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятия | Затраты | Ожидаемый результат |
| 1. Посещение бассейна2. Посещение спортзалов и культурных мероприятий | 61600 | 1. Оздоровление сотрудников.2. Поддержание психологического климата |

Продолжение таблицы 9

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Обучение и повышение квалификации | 506000 | 1. Увеличение производительности труда.2. Минимизация затрат от брака и отходов. 3. Сокращение адаптационного периода. |
| Премирование за высокие показатели работы  | 244455 | 1. Удовлетворение системой мотивации.2. Снижение текучести кадров. |
| Материальное стимулирование наставников | 48330,8 | 1. Увеличение производительности труда.2. Минимизация затрат от брака и отходов. 3. Сокращение адаптационного периода. |
| ИТОГО | 860385,8 |  |

Потери ресторана Holi yoga cafe от текучести кадров в 2021 году составили 3434400 руб. Затраты на мероприятия, направленные на сокращение текучести кадров, в соответствии с расчетом составили – 860385,8 рублей. Следовательно, экономический эффект составил – 2574014,2 рублей. В целом, экономический эффект отразится на повышении производительности труда и получении условно-годовой экономии.

Таким образом, представленные мероприятия рекомендованы для внедрения в деятельность ресторана Holi yoga cafe, поскольку они являются экономически обоснованными. Следовательно, цель работы достигнута, задачи – решены.

# Заключение

В ходе производственной практики, были приобретены необходимые практические умения и навыки работы, которые понадобятся мне в дальнейшей деятельности. Навыки и умения, приобретенные мной путем непосредственного участия в деятельности организации.

По окончанию практики была достигнута главная цель – закрепление теоретических знаний, полученных в процессе обучения, приобретения практических навыков, компетенций и опыта деятельности по направлению подготовки, ознакомления на практике с вопросами профессиональной деятельности, направленными на формирование знаний, навыков и опыта профессиональной деятельности.

Данная практика является хорошим практическим опытом для дальнейшей самостоятельной деятельности. За время пройденной практики я познакомилась с новыми интересными фактами. Считаю, прохождение учебной практики успешным. Полученные практические навыки пригодятся мне в будущей работе по специальности. Все поставленные задачи были успешно выполнены.

# Список используемой литературы

1. Алавердов, А.Д. Управление персоналом. Учебник. – М.: Синергия, 2019. – 192 с.

2. Архипова, Н.И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С.В. Назайкинский, О.Л. Седова, Рос. гос. гуманитар. ун-т, Н.И. Архипова. – М. : Проспект, 2018. – 161 с.

3. Баскакова, О.В. Экономика организаций (предприятий): учебное пособие для студентов вузов/ О.В. Баскакова. – 2-е изд., испр. – М.: Дашков и К, 2019.- 272с.

4. Беседина, О.И. Инновационные методы в кадровой политике / О.И. Беседина, Д.И. Зновенко, Е.В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – №1. – С. 3-10.

5. Вукович, Г.Г. Управление персоналом: теория и методика / Г.Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес, 2019. – № 4. – С. 20-25.

6. Глик, Д.И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 c.

7. Горелов, Н.А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

8. Дробышева, В.Г. Кадровая политика -основа формирования стратегии управления персоналом// В книге: Непроизводственная сфера в новой экономике России Коллективная монография. Тамбов, 2020. – С. 283-290.

9. Дробышева, В.Г., Костылев, А.А. Оптимизация системы мотивации персонала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности//Социально-экономические явления и процессы. 2019. Т. 9. № 11. – С. 72-77.

10. Елкин, С.Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием: учебное пособие / С. Е. Елкин. – Саратов: Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 c.

11. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – Москва: КноРус, 2021. – 360 с.

12. Концевич, Г.Е., Чистова М.В. Совершенствование системы управления предприятием / Г.Е. Концевич, М.В. Чистова. В сборнике: Экономика и управление: практические аспекты. Материалы научно-практической конференции. Под редакцией Н.В. Данченко, Е.В. Сердюковой. 2018. – С. 97-102.

13. Официальный сайт Holi yoga cafe [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.holiyoga.ru/welcome.

14. Петрюкова, К.А. Разработка и реализация эффективной стратегии по управлению персоналом / К.А. Петрюкова // Проблемы современных интеграционных процессов и пути их решения. – 2017. – №2. – С. 96-98.

15. Печерица, Е.В. Проблемы конкурентоспособности на рынке услуг общественного питания Санкт-Петербурга / Е.В. Печерица, Т.О. Попова, Я.С. Тестина, А.В. Кучумов // Сервис в России и за рубежом, 2017. – №6. – С. 17-21.

16. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова // Экономика: вчера, сегодня, завтра, 2019. – № 11. – С. 138-143.

17. Хлынина, А.Ю. Ключевые показатели эффективности системы управления персоналом / А.Ю. Хлынина, С.А. Тиньков, Е.В. Тинькова // Дельта науки. – 2017. – № 1. – С. 42-44.