



## **ВВЕДЕНИЕ**

Проводимые в России реформы экономической системы и преобразования в сфере собственности и методах хозяйствования, ликвидация единой системы планирования и ценообразования, а также изменения в структуре производства не могли не сказаться на системе управления. В период замены старых методов управления методами рыночного регулирования система экономических отношений, включающая и отношения, связанные с управлением кадрами, испытывала на себе влияние, с одной стороны, прежних условий и традиций, а с другой – новых процессов. Система управления персоналом на предприятии претерпевает изменения, как на уровне формирования кадрового потенциала, так и на уровне его использования. Современная система управления кадрами в условиях рыночной экономики представляет возможности разработки новой, более гибкой стратегии развития кадрового потенциала предприятий, приводящей к радикальным изменениям в системе управления кадрами.

Развитие современного ресторанного бизнеса в нашей стране лишь условно можно считать возрождением традиций дореволюционной России. Слишком велика временная пропасть между этими двумя периодами. Многие традиции и знания утеряны безвозвратно. Если на Западе все это время шел процесс естественного развития и внедрения новых технологий, то в нашей стране государственная монополия в сфере общественного питания породила безликую кухню ресторанов и кафе с так называемым ненавязчивым сервисом. Небольшое число людей, ранее работавших в ресторанах, смогли найти свое место в новых условиях.

Основными положительными сторонами ресторанного бизнеса являются быстрая оборачиваемость денежных средств и мобильность структурных изменений, что позволяет достичь наибольшей рентабельности. Эти факторы обусловили появление различных предприятий общественного питания, несмотря на очевидную нехватку профессиональных работников и управленцев в этой области.

В итоге сформировался ресторанный рынок. Его полюсами являются, с одной стороны, многочисленные «точки», которые, не сумев «раскрутиться», закрываются несколько месяцев спустя после открытия, а с другой – это предприятия с тщательно проработанной структурой, взвешенным управлением, высоким сервисом и изысканной кухней.

В то же время, на ресторанном рынке нашего региона не решены следующие главные проблемы:

1. В условиях развития ресторанного бизнеса существуют определенные трудности в определении и развитии кадрового потенциала предприятий общественного питания.

2. Большинство современных специалистов ресторанного бизнеса, не имея должного образования, стали заниматься им в силу определенных жизненных обстоятельств. Возможно, именно по этой причине современные рестораны так остро нуждаются в системном подходе к управлению вообще и управлению персоналом в частности.

3. Значительный сегмент общего рынка обслуживает исключительно ресторанный бизнес. Это поставщики продуктов, профессионального оборудования, дизайнеры, мебельщики и др. Однако при решении кадровых вопросов рестораторы недостаточно защищены. Кадровых агентств, специализирующихся на ресторанной тематике, методических и образовательных центров, профильных учебных заведений очень мало. Их возможности несопоставимы с реальными запросами рестораторов. Поэтому руководители ресторанов вынуждены сами решать все эти проблемы, постоянно учиться и накапливать информационный материал.

Актуальность темы и нерешенность проблем позволяет определить **цель** дипломной работы – разработать проект управления кадровым потенциалом ООО «Центр гостеприимства «Европа» в условиях стратегического развития на основе методов стратегического менеджмента и управления проектами для повышения конкурентоспособности компании на ресторанном рынке г. Челябинска.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить и обосновать возможности применения теории и опыта управления кадровым потенциалом
2. Осуществить стратегический анализ. ООО «Центр гостеприимства «Европа»» и выявить проблемы, актуальные на сегодняшний день для предприятия;
3. Разработать стратегический план.
4. Обосновать планы и результаты реализации проекта управления развитием кадрового потенциала организации.

**Объектом исследования** является система управления персоналом ООО «Центр гостеприимства «Европа»

**Предмет исследования** – организационно-экономические отношения, возникающие при разработке и реализации проекта управления развитием кадрового потенциала данного предприятия.

Практическая значимость дипломного проекта заключается в том, что результаты проведенного исследования могут быть использованы руководством ООО «Центр гостеприимства «Европа» с целью проектирования стратегии развития, изменения кадровой политики компании, а так же, совершенствования существующей системы управления персоналом, в результате чего уровень эффективности работы компании повысится, что отразится на снижении затрат на персонал и увеличении объемов продаж предприятия.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ПРОБЛЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Анализ теоретических аспектов и практического опыта построения системы управления человеческими ресурсами**

Менеджмент – сложная междисциплинарная наука, целью которой является нахождение путей обеспечения эффективности принимаемых решений. Поэтому применение при разработке управленческих решений научных подходов, принципов и методов менеджмента, экономическое обоснование каждого решения являются важнейшими условиями достижения эффективного функционирования всех звеньев управления.

Концепция управления человеческими ресурсами (УЧР) с момента своего зарождения в середине 80-х годов вызывает огромный интерес как у теоретиков так и практиков.

Таблица 1. – Эволюция концепции управления человеческими ресурсами в организации

Первые часто подвергают сомнению применимость данной модели с практической и моральной точек зрения, а последние, ознакомившись с отдельными аспектами концепции, пытаются с различной степенью успешности проверить их на практике, руководствуясь при этом целым рядом причин.

Приведем несколько примеров:

управления, так и у практикующих менеджеров.

– менеджеры искренне полагают, что это правильный подход к управлению человеческими ресурсами;

- данная концепция согласуется с организационной потребностью укрепить и повысить конкурентоспособность, создать дополнительную ценность и наладить эффективный процесс управления;

- менеджеров привлекает новая идея, красиво «упакованная» исследователями и консультантами.

Независимо от того, разделяют ли менеджеры концепцию УЧР, они стремятся ассоциировать себя с ней посредством при». В основе концепции стратегического УЧР лежит базовое понятие его философии, делающее акцент на стратегической природе УЧР и необходимости интегрирования кадровой и организационной стратегий. Однако, несмотря на ясность и четкость формулировки, суть этого понятия часто не настолько очевидна

УЧР – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей. Стори (Storey, 1989) провел различие между жестким и гибким подходами к УЧР. Жесткий подход к УЧР основывается на количественном, измерительном и стратегическом аспектах управления численностью рабочей силы и осуществляется такими же «рациональными» методами, какие применяются к любому другому экономическому фактору. Философия этого бизнес-ориентированного подхода подчеркивает необходимость управления людьми таким методом, который способствовал бы созданию дополнительной ценности и формированию конкурентного преимущества организации. Причем люди рассматриваются как человеческий капитал, который при необходимых инвестициях в его развитие может обеспечить желаемый доход. Фомбрун и соавторы (Fombrun et al, 1984) в своей работе дают прямое определение работникам «как ключевому ресурсу в руках менеджеров». Гест (Guest, 1999).

Таким образом, данный подход фокусируется на следующих аспектах:

- удовлетворение интересов руководства;

- реализация стратегического подхода, согласующегося со стратегией организации;

- создание дополнительной ценности благодаря развитию человеческих ресурсов и управлению эффективностью труда; потребность в сильной корпоративной культуре, выраженной в миссии и ценностях организации и подкрепленной процессами коммуникации, обучения и управления эффективностью труда.

Гибкий подход к УЧР уходит корнями в школу человеческих отношений, основанную на коммуникации, мотивации и лидерстве. По определению Стори (Storey, 1989), данный подход предписывает «относиться к работникам как к ценным активам, создающим конкурентное преимущество за счет своей приверженности работе, адаптивности и высокого качества труда (навыков, умения эффективно работать и т.д.)». По мнению Геста (Guest, 1999), такой подход расценивает работников прежде всего как средство, а не как объект управления.

Основная идея гибкого подхода к УЧР заключается в достижении приверженности «сердец и умов» работников целям компании с помощью вовлечения их в процесс, создания благоприятных условий для общения и обмена информацией и других методов формирования компаний с высокой степенью приверженности и доверия работников. Значительное внимание при этом уделяется ключевой роли организационной культуры.

Центром внимания при таком подходе является «взаимность» – убежденность в том, что интересы руководства и работников могут и должны совпадать. Иными словами, это унитаристский подход. Как утверждают Геннард и Юдж (Gennard and Judge, 1997), компании – это «гармоничные и интегрированные объединения, где все сотрудники разделяют организационные цели и работают как одна команда».

Однако, по выражению Трасса (Truss, 1999), при всей «мягкости терминологии гибкого подхода к УЧР, реальность часто оказывается более жесткой в силу того, что интересы организации превалируют над интересами ее работников». В своем исследовании Граттон и соавторы (Gratton et al, 1999) обнаружили, что во всех восьми изучаемых ими компаниях наблюдалось комбинированное применение гибкого и жесткого подходов к УЧР. Данное наблюдение позволило исследователям предположить, что различия между гибким и жестким подходами к УЧР не являются настолько очевидными, как предполагалось ранее. Базовая философия «гибкого подхода к УЧР» частично опирается на работу Макгрегора (McGregor, 1960), который, по словам Трасса (Truss, 1999), фактически использовал в своей терминологии такие характеристики, как «жесткий» и «мягкий», для описания форм управленческого контроля.

Согласно Уолтону (Walton, 1985), суть теории «Х» Макгрегора заключается в описании управленческой модели «контроля», а его теория «Y» подчеркивает важность сочетания организационных целей и индивидуальных потребностей работников на основе принципа взаимной вовлеченности.

В полном виде концепция УЧР появилась в середине 80-х годов на фоне характерной для этого десятилетия бурной активности авторов в области популяризации управленческих идей. Среди прочих можно выделить таких ученых, как Паскаль и Атос (Pascale and Athos, 1981), а также Петере и Уотерман (Peters and Waterman, 1982), в книгах которых были предложены разработанные авторами характеристики успешных компаний. В целом, представители популярной тогда «школы совершенства» оказали заметное влияние на формирование управленческого мышления в русле обоснования необходимости создания сильной культуры и приверженности (две составляющие модели УЧР

Гест (Guest, 1989) сформулировал вопрос: «УЧР и управление персоналом. Кто-нибудь может прояснить разницу?» Армстронг (Armstrong, 1987) дал готовый ответ (до того, как был задан вопрос):



«Одни менеджеры по персоналу вообще не представляют, что стоит за аббревиатурой УЧР, по мнению других, эта концепция является всего лишь «старым вином в новой бутылке». И все же, несмотря на распространенное отношение к УЧР как к новому ярлыку для традиционного процесса управления персоналом, достоинство этой концепции, по мнению многих, состоит в том, что она подчеркивает отношение к людям как к ключевым ресурсам, управление которыми эта модель в основном возлагает на менеджеров высшего звена, непосредственно занимающихся стратегическим планированием бизнеса».

Торрингтон (Torrington, 1989) утверждает, что «управление персоналом сформировалось за счет ассимиляции некоторых дополнительных аспектов, формирующих и пополняющих постоянно развивающуюся совокупность экспертных знаний. УЧР не является революционным открытием, предложенная модель – лишь еще один аспект многогранной роли».

Можно утверждать, что системы управления персоналом и УЧР имеют следующие общие черты:

- Стратегии управления персоналом, как и стратегии УЧР, вытекают из организационной стратегии.
- Оба подхода признают, что линейные менеджеры отвечают за управление работниками. Кадровая служба предоставляет менеджерам необходимую консультационную поддержку для выполнения своих обязанностей.
- Ценности как управления персоналом, так и «гибкой» версии УЧР идентично трактуют «уважение к личности», равновесие организационных и индивидуальных потребностей и развитие людей для достижения ими максимального уровня компетентности, что способствует росту личной удовлетворенности и достижению целей компании.
- Оба подхода признают, что один из наиболее существенных процессов состоит в подборе людей, соответствующих постоянно

меняющимся потребностям компании – подбор подходящих людей для соответствующих позиций и развитие работников на местах.

– Оба подхода используют один и тот же набор инструментов для проведения отбора, анализа компетентности, управления эффективностью труда, обучения, развития управленческих кадров и процесса вознаграждения.

– Управление персоналом, подобно «гибкой» версии УЧР, придает большое значение коммуникационным процессам и активному участию работников в системе трудовых отношений в компании.

Различия между системами управления персоналом и УЧР скорее вызваны различиями в акцентах и подходах, чем в сути. По мнению Хендри и Петтигрю (Hendry and Pettigrew, 1990), УЧР можно рассматривать как «перспективу управления персоналом, а не управление персоналом как таковое».

На основе обзора литературы Легге (Legge, 1989) выделила три основных различия между управлением персоналом и УЧР:

1. Управление персоналом как деятельность нацелено на сотрудников, не занимающих руководящие посты, в то время как УЧР, не имея достаточно четкой направленности, тем не менее, определено нацелено на штат руководящих работников.

2. УЧР гораздо в большей степени представляет собой интегрированную деятельность линейных менеджеров, в то время как управление персоналом пытается влиять на линейных менеджеров.

3. УЧР подчеркивает важность участия менеджеров высшего звена в процессе формирования культуры, в то время как управление персоналом всегда подозрительно относилось к развитию компании и связанным с ним идеям унитарного и социально- психологического характера.

Стратегическая природа УЧР представляет собой еще одно различие, на которое обращает внимание целый ряд авторов, по сути отвергающих идею о том, что традиционное управление персоналом было когда-либо связано со стратегической областью бизнеса. Хендри и Петтигрю (Hendry and Pettigrew,

1990), например, полагают, что стратегический характер УЧР проявляется более отчетливо. Возможно, самое существенное различие двух подходов заключается в большей ориентации УЧР на менеджмент и бизнес.

УЧР, по определению, занимает центральное место в стратегической деятельности высшего руководства, при которой идеи УЧР осваиваются, развиваются и продвигаются непосредственно управленческой командой, обслуживающей интересы своей организации. УЧР претендует на холистический подход, учитывающий весь спектр интересов, представленных в компании, причем интересы ее членов признаются, но подчиняются интересам самой компании.

Отсюда вытекает важность стратегической интеграции и сильной культуры, которые формируются на основе видения и лидерского стиля руководства и нуждаются в людях, приверженных принятой стратегии, готовых к переменам и вписывающихся в культуру организации.

Гест (Guest, 1990) обобщил предположения, утверждая, что «значение УЧР слишком масштабно, чтобы этим процессом занимались лишь менеджеры по персоналу».

Ниже приводятся основные функции системы УЧР, выполняемые как линейными менеджерами, так и специалистами по ЧР.

«Организационный дизайн» – это процесс развития организации, которая обеспечивает выполнение всех требуемых функций, комбинируя их таким образом, чтобы способствовать интеграции и кооперации, и организации, которая гибко реагирует на изменения и способствует развитию эффективных процессов коммуникации и принятия решений.

Планирование труда – это решения по конкретным должностям, рабочим обязанностям и полномочиям, а также отношениям между работником в данной должности и остальными сотрудниками.

Организационное развитие – это процесс стимулирования, планирования и реализации программ, направленных на повышение уровня эффективности функционирования организации и способности гибкого реагирования на изменения.

Трудовые отношения Улучшение качества трудовых отношений посредством формирования обстановки доверия, развитие более позитивного психологического климата. Обеспечение ресурсами

Планирование человеческих ресурсов – планирование будущей потребности в человеческих ресурсах с точки зрения количества, квалификации и компетентности, формулирование и выполнение планов по удовлетворению этих потребностей.

Наем и отбор – привлечение нужного количества людей, соответствующих требованиям компании.

Управление эффективностью труда – достижение максимальных результатов работы компании, команд и индивидуальных работников путем управления эффективностью и проведения аттестаций в рамках согласованных целей и требований к компетентности; оценка эффективности и повышение уровня производительности; определение и удовлетворение потребностей в обучении и развитии.

Развитие человеческих ресурсов Обучение на организационном и индивидуальном уровнях – систематическое развитие бизнеса по принципу обучающейся организации; предоставление возможностей для обучения работников и развития их способностей, для карьерного роста и повышения статуса работника на рынке труда.

Развитие управленческих кадров – предоставление менеджерам возможности для обучения и развитие их способности вносить существенный вклад в достижение целей компании.

Управление карьерным ростом – планирование и развитие карьеры людей, обладающих необходимым потенциалом. Управление системами вознаграждения

Системы оплаты труда – развитие структур и систем оплаты труда на основе равенства, справедливости и прозрачности.

Оплата личного вклада – вознаграждение на основе затраченных усилий, полученных результатов, уровня компетентности и умений.

Вознаграждение нефинансового характера – вознаграждение работников нефинансовыми методами, такими, как признание, повышение степени ответственности и предоставление возможностей для достижения более высоких трудовых показателей, а также для профессионального и личностного роста.

Внутриотраслевые отношения – управление формальными и неформальными отношениями с профессиональными союзами и их членами и поддержание этих отношений.

Вовлеченность и активность сотрудников – предоставление работникам возможности высказывать свое мнение, обеспечение их информацией и консультирование их по вопросам, представляющим взаимный интерес.

Коммуникации – генерирование и передача информации, представляющей интерес для сотрудников.

Вышеперечисленные виды деятельности должны ориентироваться и согласовываться с ключевыми требованиями к системе УЧР:

- поддержка реализации общих стратегий и целей;
- создание дополнительной ценности на основе всех видов деятельности в области ЧР;
- создание базы программ по изменению культуры;
- высвобождение и развитие внутреннего потенциала людей;
- развитие процессов, максимизирующих личный вклад людей в развитие организации;
- помощь перспективным сотрудникам в получении организационных и управленческих ориентиров на раннем этапе их карьерного роста;

– внедрение принципов непрерывного обучения и развития для всех и каждого в компании и превращение их в норму трудовой жизни;

Данные требования, возможно реализовать через систему управления кадровым потенциалом организации, теоретические аспекты которой мы рассмотрим в следующем параграфе.

## **1.2. Понятие кадрового потенциала организации**

Проблеме развития кадрового потенциала уделялось достаточно внимания в отечественной и зарубежной экономической литературе. Следует отметить неоднозначность подходов к формированию и использованию кадрового потенциала предприятия в социально-экономической литературе, раскрывающей потенциальные возможности работника и внешние условия для их наиболее эффективного использования (В.В. Адамчук, В.Р. Веснин, Г.С. Вичканов, Н.А. Волгин, М. Грачев, А.З. Дадашев, П.В. Дворецкая, Л.А. Дикорева, В.А. Дятлов, А.П. Егоршин, Л.И. Жуков, Н.А. Иванов, А. Касаев, А.Я. Кибанов, М.И. Мирская, Т.И. Мухамбетов, Ю.Г. Одегов, В.А. Поляков, К.С. Ремезов, А.И. Рофе, Г.Э. Слезингер, Г.В. Щекин, В.И. Беляев, В.П. Кокорев, И.П. Поварич и др.).

Многие зарубежные авторы (М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори, С.Р. Смит и др.) рассматривают вопросы управления кадровым потенциалом на макроэкономическом уровне с позиции рыночных моделей развития кадрового потенциала предприятия, изучают влияние рыночных факторов на систему управления кадрами, что сказывается и на взглядах отечественных экономистов. Однако, по нашему мнению, классификации факторов формирования и использования кадрового потенциала и разработке на этой основе стратегии его развития не уделяется достаточно внимания в экономической литературе.

Действующая система управления процессами формирования и использования кадрового потенциала не соответствует теоретическим и

практическим представлениям о рыночной экономике, не учитывает интересы субъектов труда, не гибкая по своему содержанию и не способствует полной реализации профессиональных и квалификационных качеств работника, росту результативности его труда, а, следовательно, и повышению эффективности

Каждое предприятие, независимо от специализации хозяйственной деятельности, представляет собой коллектив людей, наделенных средствами производства, совместный труд которых организуется и координируется для достижения технических, производственных и социально-экономических целей [40, с. 4]. В условиях частной собственности на средства производства эти цели не всегда совпадают, а часто они противоречат друг другу. Стремление субъекта собственности добиться, как можно более высоких финансовых результатов производства игнорирует человека-субъекта труда как наивысшую ценность. Забывается здоровье людей, их желание самовыражаться, их стремление к творчеству. В то же время, зарубежный опыт развитых стран показывает, что высокая эффективность деятельности предприятия возможна лишь при условии, если все системы управления нацелены на пробуждение разнообразных способностей работников с тем, чтобы они были в максимальной степени использованы в процессе производства и обеспечивали реализацию стремления работника к процветанию предприятия [23, 42, 48].

Развитие рыночных отношений в РФ, подъем отечественного производства создают предпосылки для пересмотра традиционного отношения к управлению кадрами. Смысл рыночного отношения должен состоять в развороте субъекта собственности и производства к работнику, в коренном преобразовании стимулов и мотивов экономической активности людей. Решение этой сложнейшей задачи на практике длительное время было сопряжено с преодолением многих преград и требовало нестандартных и гибких подходов. Именно кадры, необходимых численности, состава и профессионально-квалификационных характеристик, являются одним из тех

реальных ресурсов, использование которых поможет становлению и развитию отечественной экономики.

Словом «потенциал» большинство экономистов обозначают средства, ресурсы, запасы, источники, которые могут быть использованы в производственных процессах (бизнес-процессах), а также различного рода возможности работника, коллектива или общества в конкретной обстановке [1].

Исследование сущности потенциала предопределяет конкретный подход к его оценке, измерению и управлению. Определение учеными потенциала как совокупности ресурсов предполагает его оценку в установлении качественных и количественных значений отдельных видов ресурсов, что не всегда учитывает их взаимное влияние и дает неполное представление о возможностях использования [1, 27, 32, 45].

В рыночных условиях, на наш взгляд, представляется весьма актуальным рассмотрение потенциала именно как способности конкретных ресурсов давать определенные экономические результаты и обеспечивать их эффективное взаимовлияние в процессе использования на предприятии. Иными словами, обязательному исследованию на предприятии должны подлежать не только задействованные ресурсы, но и накопленные и еще не использованные резервы. Для обозначения возможностей и способностей работника трудиться, в экономике труда используются самые различные понятия.

Традиционно в отечественной литературе применялись такие социально-экономические категории, как «рабочая сила» (Кононова Р.А., Стаканова О.В., Слезингер Г.Э., Рофе А.И. и др.) и «трудовые ресурсы», 11 «личный фактор производства» и «человеческий фактор производства» (Е. Маслова, А. Котляра, Н. Иванова, Г.Э. Слезингера и др.) [27, 29, 32, 43, 49].

С конца 80-х годов наша экономическая наука стала широко применять такой экономический термин, как трудовой потенциал, который, на наш взгляд, максимально точно отражает сущность ресурсной категории и



включает в себя источники, средства, ресурсы труда, которые могут быть использованы для решения, конкретных целей и задач на предприятии. Несмотря на большое разнообразие определений трудового потенциала в экономической литературе, по-нашему мнению, четко прослеживаются два подхода к его определению.

1. Одни авторы рассматривают трудовой потенциал как обобщающую характеристику меры и качества совокупных способностей к труду отдельного лица, коллектива, общества [54].

2. Другие авторы сводят трудовой потенциал к потенциалу самого труда [1, 112]. «Трудовой потенциал – это предельная величина возможного участия трудящихся в производстве с учетом психофизиологических особенностей, уровня профессиональных знаний и накопленного опыта» [1, с. 25.]. На наш взгляд, данное определение наиболее полно отражает социально-экономическую сущность понятия трудового потенциала, но в то же время крайне суживает содержательные характеристики трудового потенциала работника.

В результате анализа теоретических исследований, была выявлена следующая структура внутренних составных элементов трудового потенциала работников предприятия в отличие от уже существующих точек зрения на содержание характеристик трудового потенциала.

Условно разделяют характеристики трудового потенциала работников предприятия на две группы:

1) качественные, которые отражают способности и возможности каждого отдельно взятого работника предприятия;

2) количественные характеристики, которые, на наш взгляд, позволяют количественно измерить как возможности участия в трудовом и производственном процессах как одного работника, так и всего трудового коллектива предприятия.

Количественная характеристика может быть представлена численностью работников предприятия, которым оно располагает в

конкретный период времени. В нестабильных рыночных условиях представляется весьма важным обеспечить полную загруженность рабочих мест предприятия работниками, закрепить последних на предприятии на длительный период времени, осуществить правильную расстановку кадров внутри структурных подразделений предприятия для бесперебойной и экономически выгодной организации производственной деятельности. Рациональный состав и структура работников предприятия позволяют предприятию оперативно и собственными силами справляться с решением производственных задач.

Качественные характеристики трудового потенциала, на наш взгляд, представляют весьма сложную по содержанию группу. Предлагается выделить внутри ее три подгруппы, характеризующие три составных элемента трудового потенциала:

- 1) психофизиологический потенциал, отражающий возможности продуктивного участия работника в производственном процессе;
- 2) профессиональный потенциал, характеризующий достигнутый уровень профессиональной подготовки, навыков в труде;
- 3) социально-психологический потенциал (личностный потенциал), выражающийся в предельной величине возможной самореализации своих личностных качеств работником.

Следует отметить, что такое разделение весьма условно и между этими составляющими существует в действительности тесная взаимосвязь, которая способствует формированию и использованию трудового потенциала всесторонне развитых личностей на предприятии.

Профессиональный потенциал характеризуется:

- а) возможностью получения образования работниками (определяется доступностью и развитостью системы общего образования);
- б) профессией, специальностью работника (обусловлены доступностью системы специальной подготовки, необходимостью осуществления

производственного процесса, действенностью на предприятии систем продвижения по служебной лестнице);

в) уровнем квалификации (зависит от уровня сложности выполняемых работ на конкретном рабочем месте, предъявляемыми требованиями к уровню квалификации на предприятии, определяется доступностью и развитостью системы повышения квалификации кадров на предприятии и в регионе);

г) стажем работы, трудовые навыки (определяются на предприятии проводимыми мероприятиями по закреплению и развитию кадров); д) компетентностью работника (определяется степенью квалификации работника, позволяющей успешно решать стоящие перед ним задачи).

Социально-психологический (личностный) потенциал представляет самый многогранный составной элемент трудового потенциала, который на предприятии развивается под влиянием широкого спектра факторов: от совершенствования нормирования труда, усиления стимулирования труда, постановки воспитательной работы в трудовом коллективе до развития культуры и повышения содержательности досуга, обеспечения профессионального и социального продвижения работников на предприятии.

Таким образом, трудовой потенциал, как социально-экономическая категория, в нашем понимании, отражает возможное участие работников в производстве с учетом их психофизиологических, профессиональных и личностных характеристик и свойств.

Как показал теоретический анализ сущности трудового потенциала, можно говорить о трудовом потенциале отдельного работника, предприятия и всего общества в целом [1, 11, 27, 32, 40, 45].

Что же касается понятия кадрового потенциала, то оно требует более детального изучения и четкого разграничения объекта потенциала [16, 45, 49, 54]. Поэтому, сущность кадрового потенциала, как социально-экономической категории, по нашему мнению, отражает качественную и частично количественную характеристики трудового потенциала работников

предприятия. Основной составляющей в этом определении является такая экономическая категория, как кадры [9, 12, 29, 38].

В энциклопедическом словаре дается следующее определение: кадры – это основной (штатный) состав квалифицированных работников организаций, государственных учреждений, профессиональных, общественных и иных организаций [11, с. 114].

Исходя из этого определения, под кадрами понимаются не все работники, а лишь квалифицированные, прошедшие предварительную профессиональную подготовку, и, обладающие специальными познаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности.

Не относятся к кадрам также временные, сезонные работники, совместители, нештатный персонал, а также лица, занимающиеся индивидуальной трудовой деятельностью, поскольку их трудовые связи с общественным производством носят непостоянный прерывистый характер.

Таким образом, кадры – все постоянные работники предприятия, имеющие определенную квалификацию.

Проведенный анализ социально-экономической литературы, позволяет сделать вывод, что многие отечественные и зарубежные авторы занимаются исследованием сущности и характеристик кадрового потенциала [17, 27, 32, 44, 48, 49]. Применительно к объекту исследования с учетом существующих подходов к характеристике кадрового потенциала нами определена следующая система понятий [16, 18, 26, 39, 53, 54, 56]:

1. Численный и функциональный состав кадров предприятия, который отражает распределение кадров и перемещение в разрезе отдельных категорий и групп должностей [1, 13, 69].

2. Профессия. Под ней рекомендуется понимать комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных работниками в результате специальной предварительной подготовки и опыта работы в данной трудовой сфере, позволяющих осуществлять соответствующий вид трудовой деятельности.

3. Специальность. В пределах каждой профессии в результате разделения труда можно выделить комплекс специальных знаний и умений, связанных с выполнением более узкого круга трудовых функций.

4. Квалификация. Степень профессиональной подготовки, необходимой для выполнения данных трудовых функций. (Следует отметить, что различается квалификация работы – совокупность требований к тому, кто исполняет работу и квалификацию работника – совокупность приобретенных человеком профессиональных качеств). По мнению В.Р. Веснина, «квалификация работника определяется такими факторами, как уровень общих и специальных знаний, стаж работы в данной или аналогичной должности, необходимый для освоения профессии» [16, с. 57].

Итак, категория «кадровый потенциал» не идентична категории «кадры». В это понятие включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей. Кадровый потенциал организации зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности.

Кадровый потенциал синтезирует то, что в литературе советского периода называли человеческим фактором, а в западной – персоналом организации, ее структурой управления, а также характерные для данной организации формы управленческих отношений, или стили управления.

Категория «кадровый потенциал» предполагает рассмотрение кадров как активных элементов организации в отличие от термина «людские (трудовые) ресурсы», приравнивающего кадры к другим видам ресурсов. Этим подчеркивается, что главное в организации – не потенциалы отдельных работников, а ее единый кадровый потенциал, как, например, главное в системе – не сами элементы, а взаимодействие между ними.

Понятие «кадровый потенциал» требует более детального изучения и четкого выделения объекта и субъекта управления кадрового потенциала [37, 43, 46, 53].

Объект управления – это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как все кадры предприятия, на которые распространяются управленческие решения общего характера, так и кадры структурного подразделения отдела, цеха. Объектами управления кадрового потенциала выступают следующие стороны производственно-хозяйственной деятельности:

- определение рациональной структуры производственного персонала;
- расстановка работающих в процессе производства;
- повышение эффективности использования живого труда;
- совершенствование качественного состава совокупной рабочей силы на предприятиях.

В качестве субъектов управления кадровым потенциалом предприятия выступают руководители и специалисты кадровых служб предприятий, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

Сущность кадрового потенциала отражает качественную и частично количественную характеристики трудового потенциала работников предприятия [33].

Кадровый потенциал предприятия меньше трудового потенциала предприятия на величину потенциальных возможностей неквалифицированных и малоквалифицированных рабочих, нештатных работников и совместителей. В этом и состоит их основное отличие.

По мнению ряда авторов, кадровый потенциал – это совокупные способности кадровых работников предприятия, которые необходимы для того, чтобы выбирать, выполнять и координировать действия, обеспечивающие предприятию стратегические преимущества на рынках

товаров, услуг и знаний [44, 45]. Однако, понятие кадровый потенциал кроме «совокупных способностей кадровых работников предприятия» включает и такие важные качества, как мотивы труда, нравственные ценности и другие. Кроме того, в вышеприведенном определении недооценивается роль кадрового потенциала предприятия в достижении целей организации и не раскрывается подлинная сущность категории «кадровый потенциал».

В своей дипломной работе мы возьмем за основу следующее определение: кадровый потенциал предприятия – это совокупность качественных и количественных характеристик персонала предприятия, включающая; состав и структуру кадров; физические и психологические возможности работников; интеллектуальные и креативные способности; профессиональные знания и квалификационные навыки; коммуникативность и способность к сотрудничеству; отношение к труду и другие характеристики, направленные на достижение миссии и целей предприятия».

Лишь наличие всей совокупности перечисленных выше характеристик, обеспечит оптимальное формирование и эффективное использование кадрового потенциала предприятия.

На основании анализа многих определений «кадрового потенциала» можно дать следующее определение: кадровый потенциал – регулируемая система возобновляемых внутренних ресурсов предприятия, использование которых направлено на достижение стоящих перед предприятием целей и получение социально-значимых результатов.

Из данного нами определения вытекают следующие сущностные характеристики кадрового потенциала предприятия:

- 1) это ресурсно-энергетический показатель, в связи с чем должен иметь количественную оценку величины;
- 2) это постоянно возобновляемый ресурс в процессе профессиональной деятельности;
- 3) потенциал менеджера реализуется во взаимосвязях с окружающим миром;

4) является системным качеством;

5) определяется внутренними ресурсами менеджера, а не внешними, такими как власть или деньги.

На наш взгляд естественно было бы определить профессиональный потенциал менеджера через возможности человека, в значительной мере определяющие перспективы его развития. С методологической точки зрения полезным представляется предлагаемое Л.И. Анциферовой разведение двух сфер, в которых развивается личность [1]. В традициях Аристотеля это сфера потенциального и актуального. Причем к сфере потенциального относятся:

- природные способности, присущие человеку;
- личностные особенности профессионала;
- профессиональные способности;
- социальные возможности, которые могут быть использованы личностью для своего развития.

К сфере актуального Л.И. Анциферова относит:

- качественные новообразованное потенциальное;
- внешнее проявление реально функционирующего.

При этом предполагается, что развитие потенциального связано с реализацией личностного потенциала, к этой сфере относятся в первую очередь способности личности. Эту позицию поддерживает В.А. Спивак, который под потенциалом понимает «заложенные потенции, возможности к выполнению тех или иных функций при благоприятных условиях развития способностей, задатков, доведения их до умений и навыков» [54]. По мнению авторов учебника «Управление персоналом» под редакцией А.И. Турчинова «потенциал – это система всех проявляющихся в профессиональной деятельности социально полезных способностей, как актуализированных, так и резервных» [15].

Как представляется, недостатком этих определений является то, что в конечном счете потенциал будет сведен к способностям личности в сочетании



с уровнем их проявления или, возможно, к определяющим их задаткам. При этом не очень понятным становится, зачем же вводится новое понятие, когда способности человека уже достаточно хорошо изучены как на теоретическом уровне, так и на уровне конкретных методик их оценки [59].

В то же время мотивационные, физиологические и ценностные аспекты в рассмотренных определениях не отражены. Следует отметить, что несомненно, понятия способностей и потенциала являются тесно взаимосвязанными, однако не идентичными. Наиболее очевидным различием является то, что «потенциал является системным понятием, в то время как отдельные способности не обладают свойствами системности» [22, с.46].

Можно заметить и иную трудность. Опираясь на виды строения человеческой деятельности, М.С. Каган и одновременно с ним Л.Д. Столяренко выделили пять разновидностей потенциала, характеризующие личность: познавательный (гносеологический), ценностный (аксиологический), творческий (созидательный), коммуникативный и эстетический [4]. Однако специфика «потенциальности» в их определении отсутствует. Давая определения различным видам потенциала авторы не отметили то общее, что можно было бы отнести непосредственно к понятию потенциала. Более того, иногда потенциал рассматривается как «несколько профессиональных и личностных характеристик работника, состав которых определяется требованиями участия в производственном процессе и тем самым сводится к укрупненному профессиональному и личностному профилю работника. При таком подходе понятие потенциала оказывается эквивалентным понятию профессионально-важных качеств (ПВК).

Профессионально-важные качества работников проявляются при выполнении ими соответствующих функциональных обязанностей. При этом функциональная система предприятия есть целостное образование. В таком случае нет необходимости выделять отдельные профессиональные функции, а в качестве критерия оценки можно взять либо усредненную меру выраженности всей совокупности способностей (пожертвовав их

спецификой), либо рассмотреть основную функцию кадров предприятия – обеспечение конкурентоспособности предприятия.

В первом случае потенциал в значительной степени ассоциируется с фактором G (генеральным фактором); во втором – с процессом и, главное, результатами взаимодействия кадров с окружением (прежде всего, профессиональным).

Таким образом, кадровый потенциал предприятия проявляется в виде совокупности индивидуальных достижений в окружающем мире (внешний аспект) и в виде ЗУН, приобретенных работниками в ходе реализации системы своих способностей, своего потенциала (внутренний аспект).

Процесс реализации кадрового потенциала предприятия определяется не только внутренними предпосылками, но и регуляторами, учитывающие социальные потребности и ожидания. Эти регуляторы могут быть внешними по отношению к отдельному работнику (нормы), а могут быть и внутренними (личностные ценности и мотивация). Следовательно, профессиональные достижения работников определяются не только на уровне социального опыта, но и зависят от направленности их мотивации. Подобная точка зрения хорошо согласуется с позицией Дж. В. Ньюстрема и К. Дэвиса, образно отраженной в формуле

«Способности x Мотивация = Потенциальные результаты индивида» [56]. Существенным для нашего исследования является структурно-динамическая теория К.К. Платонова, согласно которой исследование «потенциальности» необходимо проводить на разных уровнях личности: на уровне биологически обусловленной подструктуры и уровне социального опыта структуры личности. В.Н. Марков, продолжая идею К.К. Платонова, добавляет к обозначенным уровням: уровень способностей и уровень мотивации. Таким образом, потенциал может рассматриваться как ресурсы, находящиеся в распоряжении личности на каждом уровне её иерархической структуры. Под ресурсами (франц. *ressources*) обычно понимаются «средства, запасы, возможности, источники чего-либо» [56].

Следовательно, семантически определение потенциала через ресурсы выглядит вполне оправданным, поскольку оба понятия по смыслу связаны с возможностями.

Специфика ресурсов во многом определяется динамикой их изменения. Так на уровне биологически обусловленной подструктуры к ресурсам можно отнести силу нервной системы (относительно постоянная характеристика). Социальный опыт, включающий в себя знания, умения и навыки (может и должен быстро меняться). Способности соотносятся с тем, что уже было достигнуто в жизни (и на каком уровне были достижения), т.е. связаны с реализованным потенциалом. Ценности и мотивы могут проявлять достаточную динамичность и связаны с направлением дальнейшей реализации потенциала, т.е. определяет элемент «потенциальной» части.

Следовательно, структурно-динамическая теория личности К.К. Платонова может выступать в качестве методологического основания для выделения в системе кадрового потенциала ресурсов различных уровней динамики их изменения, а учет этой динамики играет важную роль с точки зрения взаимодействия между работниками.

Представим структуру кадрового потенциала предприятия и её динамическую характеристику.

1 элемент – физиологический. К силе нервных процессов, мы добавляем характеристики здоровья. В этом случае настоящая характеристика становится относительно подвижной и отчасти управляемой.

2 элемент – компетентностный. Реализованные в профессиональной деятельности способности есть компетенции – устойчивые знания, умения и навыки реализуемые с помощью личностных качеств. Эта характеристика очень динамична и управляема.

3 элемент – ценностно-мотивационный. Профессиональные и личностные ценности человека, побудительные мотивы к действию или бездействию, безусловно, являются значимой характеристикой профессионального потенциала менеджера.

4 элемент – профессиональный опыт. К этой характеристике мы относим знания, умения и навыки, которые были получены в процессе профессиональной деятельности или опережающего обучения, но не реализуются на актуальном уровне.

Следовательно, мы, внося коррективы в структуры личностных потенциалов, выделили два «потенциальных» элемента в исследуемой категории:

- мотивационная структура;
- структуру прошлого и «виртуального» опыта.

В целом, адаптация менеджера к среде может происходить по двум качественно различным стратегиям. Первая – внутренняя стратегия – адаптация происходит за счет эффективного управления внутренними ресурсами, достаточными для выживания в типичной обстановке. Процесс такой адаптации естественен и связан с медленным накоплением профессиональных и личностных изменений, фиксирующих успешный социальный опыт. Ограничителем использования подобной стратегии является требование относительная устойчивость внешней среды.

Вторая – внешняя стратегия – адаптация происходит за счет изменения окружающей обстановки. Подобные изменения могут проводиться значительно быстрее, в сравнении с первым вариантом, однако являются более рискованными и требуют значительного запаса дополнительных ресурсов. Постоянные и быстрые изменения внешней среды делают эту стратегию более предпочтительной, особенно, если она сочетается с «внутренней» стратегией. Причем для снижения риска важна не просто величина запаса дополнительных ресурсов, а степень их управляемости, обеспечивающая гибкость реагирования на внешние изменения и уровень антиципации.

В рамках «внешней» стратегии возможны два основных направления развития. Первое связано с пространственным перемещением менеджера в поисках более подходящего внешнего окружения (смена работы), второе

направление предусматривает различное изменение окружающего мира с помощью различных средств.

Для реализации человеческих потребностей, согласно В.Н. Маркову уже давно не достаточно индивидуального потенциала личности, что требует рассмотрения профессионального развития личности в более широком контексте. Одним из таких контекстов является социальная организация, промышленное предприятие (в нашем случае). В его рамках для реализации сходных желаний происходит объединение нескольких менеджеров в команду под управлением одного. При этом потенциал лидера усиливается за счет потенциалом его последователей, что способствует росту совокупной продуктивности реализации такого объединенного профессионального потенциала [36].

Лидерская модель социального усиления потенциала является, безусловно, яркой, но не единственной. Более часто встречается «командный вариант», когда от объединения в группу выигрывает не один лидер, а все члены группы. Индивидуальный выигрыш членов команды относительно небольшой и находится у каждого из членов группы в своей уникальной области. Однако, по нашему мнению, суммарный выигрыш членов группы при таком варианте взаимоотношений превышает «лидерский» вариант. Вероятно поэтому «командный вариант» в России получил большее распространение. Примером такого варианта служит разделение внутри группы функций её членов. В связи с этим объясняется интерес к формированию команд или политических партий. А в нашем случае интерес к формированию кадрового потенциала предприятия.

Актуальность проблемы выявления и использования кадрового потенциала состоит в том, что кадровый потенциал предприятия в широком смысле этого слова представляет собой умения и навыки работников, которые могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах деятельности предприятия, в целях получения дохода (прибыли) или достижения социального эффекта.

Кадровый потенциал может рассматриваться и в более узком смысле – в качестве временно свободных или резервных трудовых мест, которые потенциально могут быть заняты специалистами в результате их развития и обучения. Управление кадровым потенциалом должно содействовать упорядочению, сохранению качественной специфики, совершенствованию и развитию персонала. Так же следует выделить понятие долгосрочный кадровый потенциал.

Долгосрочный кадровый потенциал включает в себя работников, которые могут решать задачи развития производства. При этом можно выделить две основные составляющие долгосрочного кадрового потенциала: текущий и целевой накопительный. Текущий кадровый потенциал представляет собой персонал, который изначально рассматривается администрацией исключительно для выполнения основных операций производства. Целевой накопительный кадровый потенциал предназначен для решения задач стратегического развития, расширения производства, повышения его конкурентоспособности. Это резерв, который требует своей системы управления. Он не предназначен для решения обычных текущих задач.

С точки зрения процесса формирования и использования, можно расширить характеристику долгосрочного потенциала. Во-первых, это уже частично созданный в прошлом кадровый потенциал, объективно необходимый для непрерывного текущего процесса производства. Во-вторых, это прирост общего кадрового потенциала, который имел место в течение определенного периода времени. Можно предположить, что этот прирост кадрового потенциала еще не полностью реализован и представляет собой наиболее перспективную часть общего потенциала. Эти характеристики кадрового потенциала играют важную роль при разработке программы управления им. В первую очередь, это касается вопросов профессионального развития и обучения персонала.

При анализе кадрового потенциала учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Использование кадрового потенциала представляет собой работу с персоналом, ориентированную на достижение целей организации. Комбинация кадровых политик по степени произвольности и кадровых стратегий по отношению к внешней среде позволяет сформировать такую отдачу от персонала организации, которая обеспечивает достижение целей и реализацию стратегии развития.

### **1.3. Влияние кадрового потенциала на эффективность деятельности предприятия**

Эффективное и целенаправленное использование кадрового потенциала, управление им с целью повышения конкурентоспособности предприятия невозможно без осуществления целенаправленной кадровой политики.

Основные положения программы управления кадровым потенциалом можно свести к следующему:

1. Постановка целей и задач управления кадровым потенциалом. Основная цель состоит в обеспечении успешной работы предприятия в условиях рыночной экономики. В качестве задач, влияющих на масштабы кадрового потенциала, его эффективное использование, можно поставить следующие:

- квалифицированное развитие персонала;
- привлечение квалифицированных специалистов
- создание оптимальных условий для эффективной работы кадров.

2. Определение содержания и участников управления кадровым потенциалом. Необходимым условием решения управленческих задач является наличие высококвалифицированного персонала, готового к овладению новыми знаниями. В этой связи возрастает роль управления кадровым потенциалом как особого вида деятельности, включающего: определение потребности в персонале; привлечение персонала его отбор; расстановку персонала; подготовку, переподготовку, повышение квалификации; мотивацию развития персонала; оценку эффективности управления.

Субъектами процесса управления кадровым потенциалом являются: руководители предприятий, руководители структурных подразделений, службы персонала, юридические службы, финансовое управление (отдел), отдел подготовки персонала.

Такое построение системы управления кадровым потенциалом требует реализации каждым из участников процесса управления своих специфических функций. Так руководители предприятий и линейные руководители участвуют в планировании профессиональной карьеры работников, создании для них мотивирующих условий, финансовый отдел (управление) определяет нормативы труда, формирует политику в области оплаты труда и предоставления социальных льгот. Отдел подготовки персонала организует



обучение, повышение квалификации и переподготовку персонала по актуальным направлениям деятельности предприятия.

Основным содержанием деятельности служб персонала традиционно является планирование персонала и его профессиональный рост, а также выявление и решение социально-бытовых проблем. При этом выясняется, что деятельность всех перечисленных субъектов носит разрозненный, схоластический, эпизодический характер. Координация работы всех участников предприятия в рамках программы управления кадровым потенциалом отвечает поставленной цели – обеспечению успешной работы предприятия в условиях рыночной экономики.

3. Условия повышения эффективности управления кадровым потенциалом. Обширность вопросов, решаемых участниками процесса управления, обуславливает необходимость его оптимизации. Следовательно, для повышения эффективности управления кадровым потенциалом необходимо:

- постоянное участие в управлении не только кадровых служб, но и руководителей структурных подразделений;
- более четкое распределение функций между всеми участниками управления персоналом и координация их действий;
- создание соответствующей нормативно-методической базы, регламентирующей деятельность каждого из участников процесса управления;
- определение приоритетов в работе с кадровым потенциалом.

От того, как организовано управление кадровым потенциалом, влияющее на успешность деятельности каждого работника, напрямую зависит эффективность деятельности предприятия. Таким образом, важнейшей задачей управления кадровым потенциалом становится закрепление и развитие персонала. Эта задача включает в себя:

- рациональное распределение должностных обязанностей;

- профессиональное и должностное продвижение работников с учетом результатов оценки их деятельности и индивидуальных особенностей;
- регулярное повышение квалификации специалистов;
- создание других условий, мотивирующих работников к более эффективному труду;
- планирование карьеры.

Следовательно, в основе политики управления кадровым потенциалом должны лежать три фактора:

- привлечение на работу высококвалифицированных специалистов;
- создание условий, способствующих профессиональному развитию и закреплению на предприятии, в учреждении наиболее квалифицированных, опытных работников;
- совершенствование организации управления.

В перспективе актуальной становится задача управления кадровым потенциалом путем внедрения совершенных технологических процедур: оценки персонала и развития информационной базы для принятия обоснованных управленческих решений.

4. Оценка персонала. Исследования показали, что наиболее эффективным методом управления кадровым потенциалом является его оценка по параметрам, характеризующим профессиональную успешность работника. Оценка применима в таких областях как: отбор и расстановка персонала, планирование и сопровождение деятельности специалистов, подготовка и повышение квалификации работников, формирование, подготовка резерва для выдвижения на руководящую должность, совершенствовании системы льгот, условий труда и т. д.

Программа управления кадровым потенциалом не столько способствует продвижению персонала, сколько его развитию, повышению результативности мероприятий по повышению квалификации. Что в свою

очередь является первостепенной задачей службы управления персоналом предприятия.

Практика действующих предприятий показывает, что процессы формирования и использования кадрового потенциала тесно взаимосвязаны между собой [17, 54].

Формирование кадрового потенциала представляет собой создание реального потенциала живого труда, знаний и навыков, охватывающего все общество и каждого индивида.

Использование кадрового потенциала представляет собой реализацию трудовых и квалификационных способностей и навыков работника, трудового коллектива и общества в целом. В условиях рынка, рациональное использование кадрового потенциала заключается в более полном выявлении и реализации способностей каждого работника предприятия, придании труду характера творчества, повышении профессионально – квалификационного уровня работников за счет стимулирования и оценки вклада каждого работника в конечный результат [43, 54].

Эффективному использованию кадрового потенциала предприятия способствует:

- установление научно обоснованных норм труда;
- своевременный пересмотр их в зависимости от условий производства;
- проведение аттестации и рационализации рабочих мест;
- определение необходимого количества и сокращение излишних рабочих мест;
- обучение персонала;
- организация внедрения передовых приемов и методов труда;
- использование гибких графиков работы.

Для выявления актуального состояния кадрового потенциала предприятия используется ряд методов и методик.

Оценка кадрового потенциала может проводиться:

- по всей компании и охватывать всех сотрудников, как руководителей, так и специалистов;
- в отдельных подразделениях;
- по уровням управления;
- для решения конкретной задачи управления.

При проведении оценочных мероприятий используются различные методики психологической и социально-психологической диагностики, специализированные методы сбора и анализа информации, социометрия, групповые оценочные методы. Применение взаимодополняющих методик позволяет считать достоверной ту информацию, которая получена в ходе оценки кадрового ресурса.

Результаты кадрового мониторинга могут служить основой для оптимизации расстановки кадров, планирования мероприятий коррекции социально-психологического климата, структуры подчинения, стиля управления и мотивирования сотрудников, оптимизации взаимодействия внутри и между подразделениями.

Анализ кадрового потенциала стал проводиться с появления интереса к персоналу, как к важному ресурсу организации, в исполнении которого скрыты значительные резервы, а любой ресурс характеризуется, в первую очередь, экономической эффективностью использования. Поэтому предприятию необходимы инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать персонал.

Существовавшая ранее и существующая сегодня система учета и система оценки персонала на российских предприятиях не позволяет рассматривать кадры, как объект для инвестиций.

Можно выделить три основные задачи анализа кадрового потенциала:

- предоставить информацию, необходимую для принятия решения в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;

- обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
- заставить руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а, скорее, как об объектах, которые следует оптимизировать.

Следовательно, анализ кадрового потенциала – это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах.

Если рассматривать деятельность по управлению персоналом как набор некоторых функций, то возможности анализа кадрового потенциала в рамках отдельных функций можно представить следующим образом:

- при отборе персонала анализ потенциала позволяет сделать процесс планирования потребностей в персонале, планирования бюджета приобретения человеческих ресурсов более эффективными и, предоставив систему оценки экономической ценности кандидатов, даст менеджеру, проводящему отбор, возможность выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу;
- анализ кадрового потенциала может облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала, помогая спланировать бюджет на программы подготовки работников и определить ожидаемый уровень отдачи от инвестиций в подготовку;
- анализ кадрового потенциала может помочь руководителю в выборе кадровой политики, т.е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижения своих работников внутри организации.

### **Выводы по 1 главе**

1. Управление человеческими ресурсами – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей.

2. Под кадрами понимаются не все работники, а лишь квалифицированные, прошедшие предварительную профессиональную подготовку, и, обладающие специальными познаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности.

3. Категория «кадровый потенциал» не идентична категории «кадры». В это понятие включаются не только собственно кадры, но и определенный уровень совместных возможностей кадров для достижения заданных целей. Кадровый потенциал организации зависит от потенциалов кадров этой организации, но не является их суммой. Он обладает свойством целостности, принципиально отличным от свойств, присущих потенциалу каждого работника в отдельности.

4. Кадровый потенциал синтезирует то, что в литературе советского периода называли человеческим фактором, а в западной – персоналом организации, ее структурой управления, а также характерные для данной организации формы управленческих отношений, или стили управления.

5. Сущность кадрового потенциала отражает качественную и частично количественную характеристики трудового потенциала работников предприятия. Кадровый потенциал предприятия проявляется в виде совокупности индивидуальных достижений в окружающем мире и в виде знаний, умений и навыков, приобретенных работниками в ходе реализации системы своих способностей, своего потенциала.

6. Субъектами процесса управления кадровым потенциалом являются: руководители предприятий, руководители структурных подразделений, службы персонала, юридические службы, финансовое управление (отдел), отдел подготовки персонала.

7. В условиях рынка, рациональное использование кадрового потенциала заключается в более полном выявлении и реализации способностей каждого работника предприятия, придании труду характера творчества, повышении профессионально – квалификационного уровня

работников за счет стимулирования и оценки вклада каждого работника в конечный результат

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ООО «ЦЕНТР ГОСТЕПРИИМСТВА «ЕВРОПА»**

### **2.1. Анализ внешней и внутренней среды организации**

Общество с ограниченной ответственностью «Центр гостеприимства «Европа» (далее ООО «ЦТ «Европа»)) основано 1 июля 2003 года для осуществления коммерческой деятельности в сфере общественного питания. Юридический адрес: 454080 г. Челябинск, ул. Кирова 5г. Включает в себя: ирландский паб «Лиса и Гусь»; пять пиццерий «Помидор»; три кофейни «Пенка», бистро «Подземка» и ресторан VIP-класса «Камин», а также кондитерско-пекарский цех.

Анализируя продажи заведений в динамике, можно сделать вывод о том, что все три бренда: «Помидор», «Пенка», «Лиса и Гусь» находятся на переходной стадии от стадии роста к стадии зрелости (невысокий прирост, замедление темпов роста продаж).

Противоречие в данный момент состоит в том, что бренды уже находятся в стадии зрелости, а организация компании находится в стадии активного развития и становления, что ставит ООО «ЦТ «Европа» перед серьезными проблемами. Миссия компании: качество, сила, азарт, новизна. Цели компании на 2017 год:

1. Усиление и удержание лидерских позиций на рынке общественного питания г. Челябинска в среднеценовом сегменте за счет предложения высокого качества продуктов и услуг по конкурентной цене.

2. Освоение новых сегментов рынка за счет использования возможностей кондитерско-пекарского цеха.

Отработка продуктовых и сервисных стандартов. Подготовка пакета документов на продажу франшизы сетевых брендов в городах Челябинской области и за ее пределами с 2015 года.

ООО «ЦТ «Европа» в 2017 году будут предложены следующие виды продукции и услуг: Продукты. Сеть кофеен «Пенка»:



- продажи основной продукции (ассортиментный перечень меню).
- расширение ассортимента в «Пенке» на Алом поле: горячие блюда из кондитерского цеха в формате кофейни, вафли и галеты, мороженое, торты-мороженое.
- расширение ассортимента выпечки, по своим вкусовым качествам и ассортименту, отвечающей потребностям представителей среднего класса.
- продажи моно-сортов кофе («Кофе-маркет»)
- продажи фирменных наборов печенья, конфет.
- заказ и продажа тортов.
- продажа сувенирной продукции с фирменной символикой.

#### Сеть пиццерий «Помидор»:

- продажи основной продукции (ассортиментный перечень меню).
- продажа пиццы на вынос по специальной цене.
- продажа фирменных полуфабрикатов: паст, макарон и т. п.
- продажа кондитерских изделий.
- продажа блюд на вынос по специальной цене.
- продажа сувенирной продукции с фирменной символикой.

#### Ирландский паб «Лиса и Гусь»:

- продажи основной продукции (ассортиментный перечень меню).
- продажа блюд на вынос по специальной цене.
- продажа сувенирной продукции с фирменной символикой.

#### Кондитерско-пекарский цех:

- продажа хлебобулочных изделий внешним предприятиям розничной торговли и общественного питания.
- реализация хлебобулочной продукции через кулинарию.

#### Услуги.

- организация и проведение фуршетов, банкетов.
- продажа сертификатов ООО «ЦТ «Европа». Развитие идет на следующих рынках:

Внутренний рынок (развитие продукта и услуг в рамках существующих и вновь открывающихся заведений ООО «ЦН «Европа»).

Внешний рынок (городской рынок предприятий розничной торговли и общественного питания, ориентированные на потребителя среднего класса).

Ресторанный рынок Челябинска имеет весьма высокий градус конкуренции, а тон на нем задают местные сети демократичных заведений. В первую очередь, пиццерии «Помидор» и кофейни «Пенка», принадлежащие центру гостеприимства «Европа».

В 2004 году в Челябинске прошел первый региональный конкурс «Бренд года». Его итоги подводятся на основе опросов потребителей, а победителями становятся марки, которые имеют наибольшую известность и оцениваются покупателями как лучшие в той или иной категории. Таковой в секторе предприятий питания челябинцы назвали сеть пиццерий «Помидор». В 2005-ом, когда конкурсантов начали дифференцировать в соответствии с форматами, в которых они работают, оба сетевых проекта «Европы» – и «Помидор», и «Пенка» – были признаны лучшими в своих сегментах. Успех впечатляющий, особенно если учесть, что оба они весьма молоды.

Придумал «Пенку» и «Помидор» серб Джордже Костич. Сегодня о нем говорят как о знаковой фигуре уральской индустрии гостеприимства.

С самого начала ставка делалась на подчеркнута не домашнюю кухню (ведь люди идут в ресторан совсем не для того, чтобы съесть гречку с котлетой или бабушкин пирог, – был уверен генеральный менеджер центра гостеприимства) и непривычные форматы: кофейня, пиццерия, бар. Однако идти по проторенному другими пути, клонируя на уральской почве успешные западные образцы, Джордже не собирался. В итоге все заведения, созданные под его руководством, получились очень европейскими, но вместе с тем очень авторскими.

В 2003 г. появился первый «Помидор». Основу его предложения составила демократичная пицца, но позиционировалось заведение не как фаст-фуд, а как домашний итальянский ресторанчик. Не будет

преувеличением сказать, что появление как «Пенки», так и «Помидора» стало событием для города. В 2004 г. у каждого из заведений появилась пара. «Европа» взяла курс на развитие сетей.

Открывшийся в 2003 году ирландский паб Fox&Goose сетевую судьбу собратьев по «Европе» не разделил. Его решено было оставить в гордом одиночестве, чтобы подчеркнуть индивидуальность, неповторимость, которые проект неизбежно бы утратил при тиражировании. Сегодня Fox&Goose – единственное в Челябинске заведение, где можно попробовать Harp, Kilkenny, Murphy's и некоторые другие сорта ирландского виски и пива. В удовольствии пропустить здесь по кружечке не отказали себе даже Владимир Путин и Нурсултан Назарбаев, встретившись на «нейтральной территории».

Мультиформатность позволяет «европейским» сетям использовать в борьбе за потребителя синергетическое оружие. Недавно центр пошел на эксперимент, открыв «Помидор» и «Пенку» под одной крышей – в здании, расположенном в популярной парковой зоне, напротив главного корпуса Южноуральского университета. Теперь гостям не надо думать, где выпить кофе с десертом после обеда.

Управление всеми предприятиями питания осуществляет холдинг «Платина».

«Европа» располагает централизованным производством, включающим в себя заготовочный и кондитерский цеха, а также склад. Здесь делают полуфабрикаты (из мяса, овощей, грибов и пр.) для «Помидора» и Fox&Goose, а также десерты для «Пенки». В пиццериях и пабе есть свои кухни, где осуществляется собственно приготовление блюд.

Поначалу поварами и менеджерами в «Европе» работали в основном западные специалисты. Со временем они вырастили себе смену из местных жителей.

Три года подряд ЦТ «Европа» берет «золото» на кондитерских чемпионатах России, проводимых в рамках Международного кулинарного салона «Мир ресторана».

Сейчас в ЦТ «Европа» разрабатываются пакеты стандартизации, необходимые для развития сетей за пределами Челябинска. Начать планируется с Магнитогорска – наиболее «платежеспособного» на сегодняшний день город региона, а в дальнейшем освоить весь Уральский федеральный округ.

Кроме того, в «Европе» в 2009 г. открыты заведения нового формата «Подземка» и «Камин» на основе создания собственной пивоварни, включающей оборудования поступившие от австрийских и чешских предпринимателей. Главная задача – «вписать» фирменное пиво в демократичную концепцию уже существующих заведений, сделать его приемлемым по цене для челябинского среднего класса.

ЦТ «Европа» является организатором Фестиваля Гостеприимства, целью которого является развитие ресторанно–гостиничного бизнеса.

Последний Фестиваль Гостеприимства 2009 г. собрал 5000 гостей, официальные делегации из 18 городов Европы, России стран СНГ, 200 участников профессиональных конкурсов, авторитетное, представительное жюри.

Сегодня в столице Южного Урала успешно работают 12 заведений:

- 5 пиццерий «Помидор»,
- 3 кофейни «Пенка»;
- ресторан высшего класса «Ирландский паб»;
- бистро «Подземка»
- ресторан высшего класса «Камин».

Любая организация находится и функционирует в среде. Анализ внешней среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как обеспечивает базу для определения как миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме

выполнить миссию и достичь своих целей. ООО «Центр гостеприимства Европа» как и любое предприятие, имеет взаимодействие с внешней средой. В анализ внешней среды входит изучение микросреды предприятия (ближнее окружение предприятия) и его макросреды (факторы, находящиеся в поле возможного влияния на организацию).

Общепризнанным средством оценки влияния макросреды на предприятие является объединение этих факторов в так называемые STEEP-факторы. Проведем STEEP-анализ для ООО «Центр гостеприимства Европа»:

S – социальная группа факторов содержит следующие компоненты: снижение уровня жизни населения, отношение к качеству товаров и услуг, влияние тенденций диетологии и здорового образа жизни, улучшение уровня жизни населения, рост численности специалистов с высшим образованием, изменения ресторанной моды.

T – технологическая группа факторов: совершенствование технологии приготовления блюд и напитков, ускорение темпов обновления производственных мощностей, изменение рекламных технологий, развитие информационной отрасли.

E – экономическая группа факторов: рост темпов инфляции, скачки курсов валют, рост/снижение уровня безработицы, рост/снижение налогов и пошлин, рост уровня доходов потребителей, снижение процентной банковской ставки.

E – экологическая группа факторов: изменения климатических условий, ужесточение требований по нормам экологически чистого производства.

P – политическая группа факторов: принятие закона по предпринимательской деятельности, улучшение/ухудшение политической обстановки, ужесточение законодательства, ужесточение правил импорта продукции, переход на международные стандарты качества.

В силу того, что деятельность компании основана на постоянном совершенствовании качества обслуживания при участии высококвалифицированного персонала, а также в улучшении качества

сервиса, стоит отметить, что влияние на деятельность предприятия оказывают все факторы без исключения.

Рассмотрим влияние окружающей среды более подробно в таблице. После проведения процедуры оценки и для наглядности определения степени благоприятности внешней среды построим профиль влияния окружающей среды на компанию «Центр гостеприимства «Европа». Для проведения оценки факторов введем шкалу оценок от 0 до 10.

Таблица 1 – Шкала оценок влияния факторов на компанию

Таблица 2 – STEEP-анализ ООО «Центр гостеприимства Европа»

Как видно из рисунка, количество факторов оказывающих положительное и отрицательное влияние на компанию примерно одинаково, с небольшим перевесом в сторону положительного эффекта. Отсюда можно сделать вывод, что внешняя среда ООО «Центр гостеприимства «Европа» в целом уравновешена и является благоприятной, что дает возможность для дальнейшего развития в намеченном направлении и достижения поставленных целей.

Следующим этапом в анализе внешнего окружения ООО «Центр гостеприимства «Европа» является построение пятифакторной модели Майкла Портера (рис. 3).

Данная модель рассматривается для оценки конкурентоспособности компании и включает следующие факторы:

- конкуренция между участниками отрасли;
- угроза со стороны новых конкурентов;
- конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей;
- давление поставщиков;
- давление потребителей.

Далее рассмотрим основных конкурентов в отрасли: в Урало-Сибирском регионе у ООО «Центр гостеприимства «Европа» достаточно конкурентов, так как отрасль очень динамично развивается. Основными конкурентами предприятия являются группа компаний «Рестостар», ООО «Дизайн-кафе», ООО «Уральские пельмени», ООО «Дока-пицца» и др.

Рассмотрим основных конкурентов компании:

1. Группа компаний «Рестостар»: ресторан «Титаник», кофейня «Сушка», летние рестораны «Кукарача», «Вигвам», кофейня «Кекс», ресторан-клуб «Тусесе» в «Мизар-центре», сервис-кухня «Оливье», кафе «Солянка» в ТЦ «Никитинский».

«Рестостар» продолжает развивать разные форматы, охватывая все ценовые сегменты, что, на наш взгляд, распыляет ресурсы, не позволяя оптимизировать затраты и обеспечить стабильный доход и рост компании. Возможно с этим связано заявление О. Иванова, о том, что он больше не будет развивать ресторанный бизнес. Тем не менее за 2004-2005 гг. компания увеличила долю рынка в сегменте кофеен, открыв кофейню «Кекс», а также сегмент концептуальных ресторанов в формате «ресторан-клуб» пополнился заведением под гламурным названием Tusse. Ресторан «Титаник» летом 2005 г. решает проблему спада покупательского спроса открытием летнего кафе в стиле украинской деревни, предлагая гостям хорошо зарекомендовавшую себя в ресторанном бизнесе украинскую кухню. Открытие 2006 года – «Вавилон», заведение на 200 посадочных мест, в 2 этажа, на улице Свободы которое представляет смешанный формат: на 1 этаже кофейня, а на 2 этаже – ресторан.

2. Рестораны В. Еремина:, «Сицилия», «Гамерлан», развлекательный комплекс «Уральские пельмени», джаз-бар «Совершенно секретно», 4 пельменные «Уральские пельмени».

Направление пельменные довольно перспективно, ввиду привлекательного формата – slow food, причем с русской едой, что является очень популярным у потребителя всех возрастных групп. Целевая аудитория пельменных: от студентов до служащих и руководителей среднего звена.

3. Группа компаний «Дизай-кафе»: пивной ресторан «Сова», пивная ресторация «Пантагрюэль», 2 кофейни «Бублик», 2 ресторации «Банка», городское кафе «Лаки Смайл».

Появившаяся на рынке в 2002 году, компания активно развивается в среднем ценовом формате и с открытием городского кафе «Лаки Смайл» – в низшем ценовом сегменте, средний чек 250-270 руб. Месторасположение кафе в районе студенческого городка ЮуРГУ и ценовой диапазон позволит обеспечить высокую оборачиваемость и прибыльность проекта. Помимо основного вида деятельности – управление сетью заведений – компания предлагает консалтинговые услуги, услуги по подбору персонала, а также услуги по разработке дизайна ресторанов. Пивной ресторан «Сова» по результатам исследования, проводимого компаний «Информ-проект» в 2007 г. является самым узнаваемым из пивных ресторанных брендов «Челябинска». На наш взгляд, на это повлияло понятное для потребителя позиционирование – перед названием «Сова» – приставка «пивной ресторан». В планах компании – развитие сети «Лаки Смайл», а также производство живого пива и реализация его в своих же пивных ресторанах.

Далее проанализируем основных (настоящих и, возможно, будущих) конкурентов ООО ЦГ «Европа» на городском рынке ресторанного бизнеса (таблица 3):

Таблица 3 – Конкуренты ООО ЦГ «Европа»

Выводы:



1. Группа компаний «Рестостар» является наиболее серьезным нашим конкурентом. В течение 2017 года необходимо регулярно отслеживать развитие заведений, проводить анализ маркетинговой деятельности, узнавать через разные источники о развитии менеджмента компании, о мотивационных системах персонала.

2. Развитие компании носит хаотичный характер. Проекты национальных ресторанов находятся в стадии упадка. Тем не менее, заявление об открытии сети пельменных заслуживает внимания в связи с тем, что, во-первых, этот сегмент рынка совершенно «не раскачан», во-вторых, такой формат заведений соответствует ментальности россиян среднего достатка и среднего возраста.

3. Атакующая стратегия, используемая Ресторацией «Гранд-хаус», недолговечна и эффективна только на короткое время.

В данный период активно проводят разведку на рынке компании «Ростинтер» и «Макдональдс». Причем «Ростинтер» уже начал вести рекрутинг. Что касается «Макдональдса», то здесь все сложнее ввиду того, что у компании достаточно серьезные требования к открытию своих заведений.

Рассмотрим потенциально сильные и слабые стороны конкурентов:

#### Выводы:

1. «Ростинтер», надо оценивать как основного сетевого конкурента «варяга». По слухам, компания выводит на челябинский рынок два бренда: «Эль Патио» и «Ростикс», которые могут занять те сегменты, которые либо еще недостаточно заняты (сегмент пиццерий), либо вообще не представлены (рестораны-кафе демократичного сегмента). Большая вероятность того, что компания может «отхватить» крупный кусок пирога доли рынка, если проекты будут успешно осуществлены.

2. Выход сетью «Макдональдса» на рынок Челябинска сегодня ставится под сомнение, так как в городе недостаточно ресурсов для выполнения всех требований компании. Тем не менее, такая вероятность существует. «Макдональдс» нужно расценивать в качестве конкурента в отношении потребителя со средним уровнем дохода.

Проанализируем долю ресторанного рынка каждого конкурента и ООО «Центр гостеприимства «Европа» и представим на рисунке 4:

*Рис. 4. Диаграмма долей рынка конкурентов и ООО «Центра гостеприимства «Европа»*

Как видно из диаграммы, лидерами ресторанного бизнеса являются ООО «Центр гостеприимства «Европа», группа компаний «Рестостар», ООО «Дизайн–кафе» занимающих 70% рынка. Остальная часть распределена между компаниями ООО «Уральские пельмени», ООО «Дока–пицца» и другими мелкими игроками рынка.

Проанализируем более подробно каждый фактор. Для проведения анализа примем следующую шкалу оценок:

0 – самое лучшее состояние для компании, минимальная интенсивность воздействия фактора или идеальные условия для работы предприятия;

1 – состояние для компании хорошее, есть ряд негативных условий, интенсивность воздействия фактора на компанию ниже среднего;

2 – среднее состояние для компании, есть достаточно много негативных условий работы, средняя интенсивность воздействия фактора на компанию;

3 – самое худшее состояние для предприятия, большое давление со стороны фактора, условия для работы крайне негативные, масса трудностей.

## Таблица 4 – Профиль окружающей среды согласно 5-ти силам Портера

Для анализа полученных результатов зададим условия в таблице 4. На основе полученного общего балла влияния и таблицы 5 мы сделаем выводы о текущем положении компании и прогнозы что делать в дальнейшем.

## Таблица 5 – Анализ результатов согласно 5-ти силам Портера

Исходя из полученных результатов общий балл для компании ООО «Центр гостеприимства Европа» = 1,33. Согласно таблице компания находится в достаточно выгодной позиции: «Ничего не делать, мониторить ситуацию». Это подтверждается и фактическим состоянием компании, несмотря на угрозы со стороны иностранных и «столичных» компаний, проявляющих достаточно высокий интерес к рынку Уральского региона, их влияние на политику развития компании меньше, чем влияние потребителей.

Графически результаты анализа представлены на рисунке 5:

Из рисунка 5 видно, что ООО «Центр гостеприимства Европа» работает в отрасли, где существует высокая конкуренция, а также одним из самых весомых факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия, является очень высокая степень влияния потребителей, от которых зависит предложение услуг, что естественным образом влияет на уровень ресторанных продаж.

Внутренний анализ направлен на то, чтобы помочь менеджменту детально разобраться в вопросах деятельности компании. Внутренний анализ

позволяет компании выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют вмешательства для обеспечения выживаемости компании на рынке.

Для анализа организационной структуры нашего предприятия ООО «Центр гостеприимства «Европа» применим матрицу анализа достоинств и недостатков существующей оргструктуры по определенным критериям.

Таблица 6 – Анализ актуальной организационной структуры

Ключевые критерии выбора формы	Описание текущей ситуации	Подходящая организационная структура
Неопределенность ситуации окружения	<b>Средняя</b> – конкуренция на относительно стабильном уровне, но неопределенность сохраняется из-за неблагоприятных факторов внешней среды	Линейно-функциональная
Применяемая технология	<b>Стандартная</b> – технология производства не противоречит технологии продаж	Линейно-функциональная
Сложность разработки	<b>Средняя</b> – каждый отдел и подразделение имеет свои функциональные обязанности, управление осуществляется по принципу единоначалия	Линейно-функциональная
Взаимозависимость подразделений организации	<b>Высокая</b> – функции между отделами четко разделены, но взаимозависимы друг от друга	Линейно-функциональная
Разнообразие проектов задач	<b>Средняя</b> – внедрение новых проектов осуществляется периодически, проекты типовые	Линейно-функциональная

Проанализировав все достоинства и недостатки организационных форм, мы обосновали, что для ООО «Центр гостеприимства «Европа» наиболее подходит линейно – функциональная структура непосредственного

подчинения нижестоящих подразделений вышестоящим. Линейно-функциональная структура проста и вполне эффективна.

ООО «Центр гостеприимства «Европа» входит в состав холдинга, возглавляемого управляющей компанией. Управляющая компания осуществляет в отношении ООО «Центр гостеприимства «Европа» определение стратегии развития, общей политики в области финансового управления; ресурсного обеспечения.

Организационная структура ООО «Центр гостеприимства «Европа» представляет собой совокупность подразделений предприятия, организованную по линейно-функциональному.

Эффективная деятельность предприятия обеспечивается закреплением основных функций производства, обслуживания, обеспечения и управления за службам предприятия.

Взаимодействие структурных подразделений в рамках исполнения функций осуществляется с помощью системы документооборота.

К основным направлениям деятельности компании относятся:

- Производственная деятельность
- Обслуживание и сервис
- Маркетинг и Логистика
- Информационно-техническое обеспечение
- Управление проектами
- Управление персоналом
- Финансово-экономическая деятельность.

Данные направления отражены в актуальной организационной структуре, представленной на рисунке.

Данная компания представлена в формате мультибренд. Для определения характеристик продукции и услуг ООО, используем матрицу Бостонской консультационной группы. Построение и анализ матрицы позволяет получить простое и наглядное представление о месте и

сравнительной силе брендов. Графически матрица БКГ изображена на рисунке 7.

Как видно из рисунка, услуги, реализуемые ООО «Центр гостеприимства Европа», представлены 5 брендами, уровень развития которых разный, что связано со временем существования каждого из них. На сегодня наиболее известные на рынке бренды «Пенка» (14 лет), «Помидор» (15 лет). Учитывая, что в ресторанном бизнесе средний срок «жизни» заведений составляет 5-7 лет, то данные предприятия находятся в стадии зрелости или упадка, поэтому при высокой доле рынок в данном сегменте растет медленно, что позволило отнести их в категорию «дойные коровы». «Ирландский паб» (13 лет) находится в стадии упадка и обсуждается вопрос о ребрендинге и репрофилировании данного заведения. Заведения «Подземка» и «Камин» открыты в феврале-марте 2009 года, и хотя они пока находятся в категории «трудные дети», но при грамотной стратегии развития есть все предпосылки перейти в «звезды».

Одним из методов анализа внутренней среды организации является ресурсный подход. Центральная идея ресурсного подхода заключается в том, что каждая фирма обладает уникальным набором активов и именно обладание этими активами отличают данную фирму от других фирм той же отрасли. Ресурсный подход проводит принципиальное различие между ресурсами и способностями компании.

Первоначально все ресурсы делятся на три категории: материальные, нематериальные и человеческие ресурсы. При этом материальные ресурсы делятся на финансовые ресурсы и физические активы. К нематериальным ресурсам относятся технологические ресурсы и имидж компании.

Материальные ресурсы. Для того, чтобы оценить материальные ресурсы, необходимо ответить на вопрос, насколько компания способна финансировать свою существующую стратегию и за счет каких средств она

это делает. ООО «Центр гостеприимства Европа» осуществляет свою деятельность за счет собственных средств (нераспределенной прибыли) и кредитных средств. К физическим активам относятся здания и оборудование.

Все помещения заведений находятся в собственности, что обеспечивает стабильное развитие бизнеса и независимость от ситуации на рынке недвижимости.

Нематериальные ресурсы. У компании есть следующие нематериальные ресурсы: бренды, лицензии, персонал. Если рассматривать такой ресурс компании как имидж ООО «Центр гостеприимства Европа», то можно сказать, что организация имеет положительную репутацию, заработанную за 14 лет существования на рынке, имеется достаточное количество постоянных клиентов, которые ценят компанию за высокое качество сервиса и услуг.

В 2008 году ООО «Центр гостеприимства Европа» провел модернизацию оборудования, внедрены и используется высокотехнологичные программные продукты, которые позволяют улучшить процесс продажи и обмен информацией между заведениями и центральным офисом компании.

Человеческие ресурсы. Штат предприятия составляет около 400 человек. Наибольшее количество сотрудников составляет персонал офиса и заведений. Все сотрудники салонов проходят обязательное обучение и в дальнейшем постоянно участвуют в тренингах необходимых для поддержания и улучшению профессиональных качеств.

Итак, проанализировав ресурсы ООО «Центр гостеприимства Европа», мы видим, что организация обладает хорошими материальными и нематериальными ресурсами, использует новейшее оборудование и технологии при производстве и реализации продукции.

Примененные методы анализа внешних и внутренних факторов деятельности компании (STEER – анализ, анализ 5 сил конкуренции М. Портера, ресурсный анализ.) можно обобщенно представить в виде SWOT-анализа.

Свяжем сильные, слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы, рассмотренные выше, и составим SWOT-матрицу для ООО « Центр гостеприимства «Европа».

Прежде чем анализировать компанию с точки зрения SWOT-анализа, остановимся на составляющих его элементах:

– Сильные стороны (Strengths) – преимущества организации. Сильные стороны предприятия – то, в чем оно преуспело по сравнению с другими компаниями, или какая-то особенность, предоставляющая ему дополнительные возможности.

– Слабые стороны (Weaknesses) – недостатки организации. Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит вас организацию в неблагоприятное положение.

– Возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке. Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества.

– Угрозы (Threats) – факторы внешней среды, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке. Рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие.

Проведем SWOT-анализ для выявления сильных и слабых сторон внутренней среды ООО «Центр гостеприимства Европа», а также определения возможностей и угроз со стороны внешнего окружения (таблица 7).

Таблица 7 – Матрица SWOT-анализа для ООО «Центр гостеприимства «Европа»

Сильные стороны	Возможности
1. Сетевой формат заведений, мультибренд	1. Расширение ассортимента блюд



<p>2. Все помещения в собственности компании</p> <p>3. Средний чек демократичный</p> <p>4. Собственный внутрикорпоративный центр подготовки персонала</p> <p>5. Полностью прозрачная система оплаты труда персонала</p> <p>6. Новейшее технологическое оборудование</p> <p>7. Личный бренд Игоря Тумаркина - чемпиона мира по кондитерскому искусству и других поваров и кондитеров, победителей российских и европейских чемпионатов.</p>	<p>напитков, появление новых брендов компании.</p> <p>2. Возможность увеличения доли рынка в сегменте заведений со средним чеком от 500 рублей.</p> <p>3. Добавление сопутствующих продуктов.</p> <p>4. Улучшение уровня жизни населения и как следствие рост доходов населений.</p> <p>5. Кредитование бизнеса.</p> <p>6. Возможность привлечения денежных средств сторонних инвесторов (партнерские отношения с банками), а также использовать в обслуживающих банках услугу овердрафта</p> <p>7. Усиление и дополнительная организация структур по разработке и внедрению новых брендов.</p> <p>8. Открытие новых подразделений в Урало-Сибирском регионе дает дополнительные конкурентные преимущества.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <p>1. Незаинтересованность собственника бизнеса в его развитии (имиджевое предприятие, игрушка).</p> <p>2. Сложная организационная структура, территориальный разброс предприятий, удаленность главного офиса.</p> <p>3. Высокие цены на блюда и напитки</p> <p>4. Большая текучесть кадров фронт-подразделений.</p> <p>5. Низкий уровень квалификации персонала.</p> <p>6. Сезонность бизнеса.</p> <p>7. Частая сменяемость ТОП-менеджмента.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <p>1. Невыполнение сроков поставки продуктов питания и ресторанного оборудования поставщиками.</p> <p>2. Увеличение сроков поставки товаров иностранного производства, например алкоголя (таможенный контроль).</p> <p>3. Снижение покупательской способности (изменение вкусов и потребностей покупателей).</p> <p>4. Возрастающее конкурентное давление внутри отрасли.</p> <p>5. Появление конкурентов с товарами низкой стоимости (фастфуды).</p> <p>6. Угроза чрезмерной неконтролируемой инфляции, которая приводит к нестабильной ценовой политике</p>

	7. Угроза вхождения крупных иностранных ресторанных сетей на внутренний рынок.
--	--

Таким образом, проведенный нами анализ внутренних подсистем ООО позволяет сделать вывод об успешности проведения изменений, при условии усиления сильных сторон подсистем и ликвидации слабых сторон. Способствовать проведению изменений будут: организационная культура, высокая квалификация персонала, обязательное и оперативное исполнение решений вышестоящего персонала. Планируемые изменения будут затрагивать подсистемы стратегического планирования, человеческие ресурсы и системы менеджмента.

## **2.2. Анализ актуальной необходимости разработки проекта управления кадровым потенциалом в организации**

В ООО «Центр гостеприимства «Европа» существует определенное видение своего будущего, а также миссия и ценности компании, определяющие причину ее настоящего существования. В рамках этих ключевых понятий сформулирована одна из стратегических целей – управление кадровым потенциалом сотрудников для повышения общей эффективности работы компании.

Построим пирамиду целеполагания для проблем, сформулированных ранее. Используем принцип SMART (цели должны быть S – специфичными, M – измеренными, A – достижимыми, R – совместимыми с внутренними условиями, T – определенными во времени).

При реализации проекта стратегических изменений в организации возможно значительное изменение внешних условий осуществления, которое, возможно, потребует переопределение целей проекта. Поэтому при разработке планов достижения целей необходимо предусмотреть возможность их корректирования, т.е. гибкость.

Определенные нами цели проекта затрагивают различные уровни организации. Цели высшего уровня – это цели организации в целом.

Для их достижения необходимо достижение более конкретных целей, поставленных перед отдельными подразделениями организации. Это цели второго уровня. Их можно разбить на еще более конкретные цели для определенных групп исполнителей в рамках подразделений организации. Таким образом, четкая постановка целей на всех уровнях в организации и составление на их основе планов достижения целей – одно из главных условий успешной реализации проекта организационных изменений.

На рисунке 9 представлено дерево целей проекта изменений ООО «Центр гостеприимства «Европа».

### **2.3. Разработка проекта управления кадровым потенциалом компании**

Основные положения программы управления кадровым потенциалом сводятся к следующему:

1. Постановка целей и задач управления кадровым потенциалом. Основная цель состоит в обеспечении успешной работы предприятия в условиях рыночной экономики. В качестве задач, влияющих на масштабы кадрового потенциала, его эффективное использование, можно поставить следующие:

- квалифицированное развитие персонала;
- привлечение квалифицированных специалистов

– создание оптимальных условий для эффективной работы кадров.

2. Определение содержания и участников управления кадровым потенциалом. Необходимым условием решения управленческих задач является наличие высококвалифицированного персонала, готового к овладению новыми знаниями. В этой связи возрастает роль управления кадровым потенциалом как особого вида деятельности, включающего: определение потребности в персонале; привлечение персонала его отбор; расстановку персонала; подготовку, переподготовку, повышение квалификации; мотивацию развития персонала; оценку эффективности управления.

Субъектами процесса управления кадровым потенциалом являются: руководители предприятий, руководители структурных подразделений, службы персонала, юридические службы, финансовое управление (отдел), отдел подготовки персонала.

Такое построение системы управления кадровым потенциалом требует реализации каждым из участников процесса управления своих специфических функций. Так руководители предприятий и линейные руководители участвуют в планировании профессиональной карьеры работников, создании для них мотивирующих условий, финансовый отдел (управление) определяет нормативы труда, формирует политику в области оплаты труда и предоставления социальных льгот. Отдел подготовки персонала организует обучение, повышение квалификации и переподготовку персонала по актуальным направлениям деятельности предприятия.

Основным содержанием деятельности служб персонала традиционно является планирование персонала и его профессиональный рост, а также выявление и решение социально-бытовых проблем. При этом выясняется, что деятельность всех перечисленных субъектов носит разрозненный, схоластический, эпизодический характер. Координация работы всех участников предприятия в рамках программы управления кадровым

потенциалом отвечает поставленной цели – обеспечению успешной работы предприятия в условиях рыночной экономики.

3. Условия повышения эффективности управления кадровым потенциалом. Обширность вопросов, решаемых участниками процесса управления, обуславливает необходимость его оптимизации. Следовательно, для повышения эффективности управления кадровым потенциалом необходимо:

- постоянное участие в управлении не только кадровых служб, но и руководителей структурных подразделений;
- более четкое распределение функций между всеми участниками управления персоналом и координация их действий;
- создание соответствующей нормативно-методической базы, регламентирующей деятельность каждого из участников процесса управления;
- определение приоритетов в работе с кадровым потенциалом.

От того, как организовано управление кадровым потенциалом, влияющее на успешность деятельности каждого работника, напрямую зависит эффективность деятельности предприятия. Таким образом, важнейшей задачей управления кадровым потенциалом становится закрепление и развитие персонала. Эта задача включает в себя:

- рациональное распределение должностных обязанностей;
- профессиональное и должностное продвижение работников с учетом результатов оценки их деятельности и индивидуальных особенностей;
- регулярное повышение квалификации специалистов;
- создание других условий, мотивирующих работников к более эффективному труду;
- планирование карьеры.

Следовательно, в основе политики управления кадровым потенциалом должны лежать три фактора:

- привлечение на работу высококвалифицированных специалистов;
- создание условий, способствующих профессиональному развитию и закреплению на предприятии, в учреждении наиболее квалифицированных, опытных работников;
- совершенствование организации управления.

В перспективе актуальной становится задача управления кадровым потенциалом путем внедрения совершенных технологических процедур: оценки персонала и развития информационной базы для принятия обоснованных управленческих решений.

4. Оценка персонала. Исследования показали, что наиболее эффективным методом управления кадровым потенциалом является его оценка по параметрам, характеризующим профессиональную успешность работника. Оценка применима в таких областях как: отбор и расстановка персонала, планирование и сопровождение деятельности специалистов, подготовка и повышение квалификации работников, формирование, подготовка резерва для выдвижения на руководящую должность, совершенствовании системы льгот, условий труда и т. д.

Программа управления кадровым потенциалом не столько способствует продвижению персонала, сколько его развитию, повышению результативности мероприятий по повышению квалификации. Что в свою очередь является первостепенной задачей службы управления персоналом предприятия.

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроем, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми темпами. Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывными. Не случайно управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе большинства линейных менеджеров. Ведь только линейный менеджер может располагать детальными знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также о навыках, требующихся каждому подчиненному.

С учетом вышесказанного можно установить требования к процессу обучения. Линейный менеджер совместно со специалистом по обучению обязан после определения соответствующих требований обеспечить необходимую организацию процесса обучения, а также контроль его эффективности.

В настоящем параграфе наше внимание будет сконцентрировано на обучении, связанном с работой. Этот вид обучения понимается как любая деятельность, сознательно проводимая для улучшения способностей персонала, требующихся для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем. Как и любой другой процесс, обучение нацелено на получение определенных конечных результатов, оценка которых необходима любой организации. Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения. Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, существующие в других видах проектных работ. С небольшими модификациями она может применяться в качестве основы для работы как специалистами по обучению, так и линейными менеджерами (рис. 7).

Методы обучения и их выбор. Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует

разделить на: а) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы; б) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей); в) методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах. Определяющим признаком здесь является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников Вашей организации и в стенах Вашей организации.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

В предыдущих параграфах мы определили основные объекты изменений в нашей организации, основные направления этих изменений, цели и задачи и стратегии. Реализация всего задуманного нами требует постоянного контроля выполнения проекта.

Контроль выполняется также для различных целей. Среди них может быть отслеживание эффективности работы, оперативное реагирование на отклонения в деятельности.

В ходе контроля менеджер выполняет следующие функции:

- Мониторинг параметров проекта;
- Выявление отклонений от целей и планов проекта;



- Обоснование необходимости принятия корректирующих решений с выявлением причин отклонений;

- Прогнозирование последствий.

- При реализации проекта мы будем использовать все виды контроля.

Предварительный контроль осуществляется в настоящий момент, до начала плановых работ, поресурсно.

Для реализации поставленной стратегической цели, с использованием полученных данных анализа, разработан план мероприятий.

Таблица 8 – План мероприятий по реализации проекта внедрения системы управления кадровым потенциалом в ООО « Центр гостеприимства «Европа»

Рассмотрим вышеперечисленные мероприятия в представлении диаграмм Ганта.

Как видно из графика Ганта, разработка, внедрение системы управления кадровым потенциалом персонала компании ООО «Центр гостеприимства «Европа» занимает 540 дней (18 месяцев).

График Ганата реализации проекта управления кадровым потенциалом в ООО «Центр гостеприимства «Европа»

Далее рассмотрим затраты, которые необходимо понести предприятию для осуществления мероприятий по внедрению проекта. Затраты делятся на две категории: текущие и капитальные. Капитальными затратами называются единовременные затраты по внедрению проекта, к ним могут относиться следующие затраты:

1. Научно-исследовательские, экспериментальные, конструкторские, технологические, проектные работы;
2. Освоение производства новых видов продукции;

3. Приобретение, транспортировка, монтаж, наладка и освоение нового и демонтаж заменяемого оборудования;
4. Создание производственных площадей, непосредственно связанных с осуществлением проекта;
5. Создание временных сооружений, офисов;
6. Набор и обучение персонала;
7. Пополнение оборотных средств, связанных с осуществлением проекта;
8. Предотвращение отрицательных социальных и экологических последствий;
9. Развитие объектов производственного и непроизводственного назначения (перебазировка рабочих или их семей, все виды потерь, вызванные строительством).

К текущим затратам относятся затраты, которые несет предприятие на всех этапах внедрения проекта. Рассмотрим текущие и капитальные затраты для внедрения системы обучения компании в каждом периоде продолжительностью 1 квартал (табл. 9).

Таблица 9 – Затраты на разработку и внедрение проекта

Итак, мы рассмотрели мероприятия, которые необходимо провести для разработки и внедрения проекта системы управления кадровым потенциалом персонала, определили сроки выполнения каждого мероприятия, а также расписали затраты на внедрение проекта совершенствованной системы обучения. Далее определим экономическую эффективность проекта с помощью расчетов и построения графиков.

Эффективность проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов. В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты всех участников осуществления проекта, исчисленные без повторного счета одинаковых затрат одних участников в составе результатов других участников. Для стоимостной оценки результатов и затрат могут использоваться базисные, мировые, прогнозные и расчетные цены.

Доход, получаемый от внедрения данного проекта, выражается в увеличении прибыли предприятия от роста объемов продаж по сравнению с тем, который был до разработки и внедрения проекта. Для того, чтобы определить прибыль, необходимо посчитать рентабельность продаж. Рентабельность продаж рассчитывается по формуле:

$$R_{\text{продаж}} = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Выручка}} \times 100\% \quad (1)$$

Рассчитаем рентабельность продаж для компании ООО «ЦГЕ» до разработки и внедрения проекта:

$$R_{\text{продаж}} = \frac{318220}{2105678} \times 100\% \approx 15\%$$

Данные представлены за 2014 год, при рассмотрении деятельности предприятия в проектном периоде поквартально, целесообразно рассмотреть последние финансовые результаты. Далее определим увеличение прибыли от реализации проекта в каждом периоде. В результате повышения эффективности деятельности сотрудников, по оценкам экспертов, увеличение объемов продаж произойдет в диапазоне 4-8% за каждый квартал. Представим расчеты в таблице 10.

Таблица 10 – Определение дохода от реализации проекта

Как показано в таблице, увеличение прибыли предприятия от увеличения объемов продаж начинается уже во втором периоде.

В параграфе 3.2 мы определили денежные вложения и поступления от реализации проекта (таблица 9). Общие вложения определим по формуле:

$$\sum_{t=1}^T Z_t = Z_T \quad (2)$$

где  $Z_t$  – затраты;

$t$  – рассматриваемые периоды.

Рассчитаем общие затраты для предлагаемого проекта:

$$\sum_{t=1}^T Z_t = Z_T = 123250 + 514250 + 449250 + 514250 + 449250 \\ = 2499500$$

Итак, для того, чтобы разработать и внедрить проект совершенствования системы обучения торгового персонала, в компании ООО «Центр гостеприимства «Европа», необходимо вложить капитал на сумму 2499500 тыс. руб.

Общие поступления от внедрения проекта определяются по формуле:

$$\sum_{t=1}^T D_t = D_T \quad (3)$$

где  $D_T$  – доход;

$t = 1$  – первый период.

Рассчитаем общие поступления от внедрения предлагаемого проекта, выражающиеся в увеличении прибыли предприятия:

$$\sum_{t=1}^6 D_t = 1074 + 1425 + 1796 + 2538 + 3427 = 10262$$

Итак, внедрение разработанного проекта системы управления кадровым потенциалом персонала компании ООО «Центр гостеприимства «Европа» позволит предприятию получить доход на сумму 10262 тыс. рублей.

При оценке эффективности проекта соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения их к ценности в начальном периоде, так как одинаковые по величине затраты, осуществляемые в разное время, экономически неравнозначны. Это противоречие устраняется с

помощью так называемого метода приведенной стоимости, или дисконтирования, т.е. приведения затрат и результатов к одному моменту. В качестве такого момента времени можно принять, например, месяц начала реализации инноваций.

Дисконтирование основано на том, что любая сумма, которая будет получена в будущем, в настоящее время обладает меньшей ценностью. С помощью дисконтирования в финансовых вычислениях учитывается фактор времени. Идея дисконтирования состоит в том, что для фирмы предпочтительнее получить деньги сегодня, а не завтра, поскольку, будучи инвестированы в проект, они завтра уже принесут определенный дополнительный доход. Кроме того, откладывать получение денег на будущее рискованно: при неблагоприятных обстоятельствах они принесут меньший доход, чем ожидалось, а то и совсем не поступят.

Определим норму дисконта для данного проекта. Норма дисконта – это приемлемая для инвестора норма дохода (прибыли) на рубль авансированного капитала по альтернативному безопасному способу вложения. Норма дисконта ( $d$ ) годовая для данного проекта определена на основе экспертного мнения с учетом того, что проект является средне рискованным и не застрахован от действия человеческого фактора и равна 20%, следовательно, для периода в 3 месяца норма дисконта равна:

$$d = 0,2 / 4 = 0,05.$$

На основе нормы дисконта определяется коэффициент дисконтирования – это коэффициент, с помощью которого номинальные единовременные затраты или инвестиции в год их вложения приводятся к единому расчетному году. Коэффициент дисконтирования рассчитывается по следующей формуле:

$$k_{dt} = \frac{1}{(1 + d)^t} \quad (4)$$

где  $d$  – норма дисконта;

$t = 1, 2, 3, 4, 5, 6$  – рассматриваемые периоды.

Основным показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход (интегральный эффект, накопленный дисконтированный эффект, прибыль). Чистый дисконтированный доход (ЧДД) характеризует превышение денежных поступлений над суммарными затратами, приведенными к единому моменту времени. Это реальный доход, который может обеспечить конкретный проект за расчетный период. ЧДД рассчитывается по формуле:

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_t) \times k_{dt} \quad (5)$$

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) за весь период определяется по формуле:

$$\text{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_t) \times k_{dt} \quad (6)$$

Рассчитаем все перечисленные показатели и представим расчеты в таблице 11.

Таблица 11 – Расчет показателей эффективности проекта

Итак, из таблицы видно, что чистый дисконтированный доход проекта за весь рассматриваемый период, равен 4544,29 тысяч рублей, это значит, что проект будет экономически выгодным и целесообразным.

После произведенных расчетов необходимо определить, когда данный проект окупится, т.е. срок окупаемости – период начиная с которого первоначальные вложения и другие единовременные затраты, связанные с проектом покрываются суммарными результатами.

Определим графическим способом срок окупаемости проекта. Для графического определения срока окупаемости данного проекта построим

график изменения чистой текущей стоимости и чистого дисконтированного дохода (рис. 10).

*Рис. 10. Динамика изменений ЧДД и ЧТС, тыс. руб.*

По графику видно, что срок окупаемости проекта наступает в начале второго этапа проекта, когда чистая текущая стоимость равна нулю, т.е. срок окупаемости проекта составляет 3,3 квартала.

Следующим важным показателем экономической эффективности проекта является индекс доходности – показатель, характеризующий доходность проекта на каждый рубль затраченных материальных средств. Индекс доходности определяется по формуле:

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{t=1}^T D_t \times k_{dt}}{\sum_{t=0}^T Z_t \times k_{dt}} \text{ руб./руб. (7)}$$

где  $D_t \times k_{dt}$  – дисконтированный доход;

$Z_t \times k_{dt}$  – дисконтированные затраты.

Итак, рассчитаем индекс доходности разработанного проекта

$$\text{ИД} = 8615,8 / 4071,5 = 2,11 \text{ руб./руб.}$$



Это означает, что на каждый вложенный рубль в разработку и реализацию проекта предприятие ООО «Центр гостеприимства «Европа» получает доход, равный 2,11 рубля.

Исходя из индекса доходности, определим рентабельность проекта по формуле:

$$R_{\text{пр}} = \text{ИД} \times 100\% \quad (8)$$

Рентабельность проекта равна:

$$R_{\text{пр}} = 2,11 \times 100\% = 211\%.$$

Итак, рентабельность проекта является больше 100%, это значит, что данный проект является выгодным с точки зрения вложенных материальных средств.

Для того чтобы сделать вывод об экономической эффективности проекта, необходимо соблюсти следующие условия:

- ЧДД > 0;
- ИД > 1;
- $R_{\text{пр}} > 100\%$ .

Проверим выполнение данных условий при расчете экономической эффективности предлагаемого проекта разработки и внедрения совершенствованной системы обучения торгового персонала компании ООО «Центр гостеприимства «Европа» (таблица 12).

Таблица 12 – Выполнение условий экономической эффективности проекта

Таким образом, все условия определения экономической эффективности проекта выполнены, и можно сделать вывод, что

предлагаемый проект является инвестиционно привлекательным и рентабельным.

Итак, в данном параграфе мы обосновали экономическую эффективность проекта с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности проекта, рентабельность проекта, построили график изменения ЧДД и ЧТС и определили срок окупаемости проекта и получили следующие показатели:

- чистый дисконтированный доход от реализации разработанного проекта равен 4544,29 тысяч рублей,
- индекс доходности проекта равен 2,11 руб./руб.,
- рентабельность проекта – 211%.

Также с помощью построения графика динамики изменения чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости и произведенных расчетов выяснили, что срок окупаемости проекта составляет 1 квартал, это значит, что по истечении данного периода проект будет приносить предприятию чистую прибыль.

Итак, в данной главе подробно описан проект управления кадровым потенциалом персонала компании ООО «Центр гостеприимства «Европа». Разработана модель системы внутрикорпоративного обучения. Разработаны мероприятия системы обучения. Проведена оценка длительности проекта и построена диаграмма Ганта. Определены инвестиционные и постоянные затраты на реализацию проекта. Определен чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, рассчитан период окупаемости проекта, а также рассчитаны показатели рентабельности проекта. Таким образом, данный проект является рентабельным и его внедрение принесет компании прибыль.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проекта достигнута его основная цель – разработать проект управления кадровым потенциалом ООО «Центр гостеприимства «Европа» в условиях стратегического развития на основе методов стратегического менеджмента и управления проектами для повышения конкурентоспособности компании на ресторанном рынке г. Челябинска.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

1. Изучить и обосновать возможности применения теории и опыта управления кадровым потенциалом
2. Осуществить стратегический анализ. ООО «Центр гостеприимства «Европа»» и выявить проблемы, актуальные на сегодняшний день для предприятия;
3. Разработать стратегический план.
4. Обосновать планы и результаты реализации проекта управления развитием кадрового потенциала организации.

В ходе анализа теоретической литературы мы определили, что управление человеческими ресурсами – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей. В условиях рынка, рациональное использование кадрового потенциала заключается в более полном выявлении и реализации способностей каждого работника предприятия, придании труду характера творчества, повышении профессионально – квалификационного уровня работников за счет стимулирования и оценки вклада каждого работника в конечный результат

Проведен анализ внешней и внутренней среды, который позволил выявить основные проблемы организации, к которым относится: высокий уровень конкуренции на ресторанном рынке, нестабильность окружающей среды, проблемы в кадровом обеспечении компании.

При анализе возможностей преобразования системы управления мы выявили, что наименее проблемными в плане преобразований будут мероприятия, направленные на управление кадровым потенциалом сотрудников, так как степень благоприятности ситуации и управляемости факторов изменений выше среднего.

Нами подробно описан проект управления кадровым потенциалом персонала компании ООО «Центр гостеприимства «Европа». Разработана модель системы внутрикорпоративного обучения. Разработаны мероприятия системы обучения. Проведена оценка длительности проекта и построена диаграмма Ганта. Определены инвестиционные и постоянные затраты на реализацию проекта. Определен чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, рассчитан период окупаемости проекта, а также рассчитаны показатели рентабельности проекта. Таким образом, данный проект является рентабельным и его внедрение принесет компании прибыль.