# ****Содержание****

# **Введение**

## **1.Теоретико-методологические основы этики менеджмента**

## **1.1 История зарождения этики менеджмента**

## **1.2 Этика менеджмента: понятие и сущность**

## **1.3 Правила этики в деятельности менеджера предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса**

## **2.Анализ деятельности сети ресторанов ООО «Любо»**

## **2.1 Организационно-правовое положение предприятия ООО «Любо»**

## **2.2 Основные экономические показатели ООО «Любо»**

## **2.3 Анализ кадрового потенциала ООО «Любо»**

## **3. Пути повышения этики менеджмента на предприятии ООО «Любо»**

## **3.1 Анализ состояния этики менеджмента, дисциплинарная политика ООО «Любо»**

## **3.2 Разработка и внедрение системы адаптации в ООО «Любо»**

## Заключение

Список литературы

Приложения

# Введение

Долговременная выживаемость и развитие фирмы зависят не только от ее прибыльности, они включают в себя справедливое отношение к работникам, достойную оплату и безопасность их труда, высокое качество продукции и услуг, сохранение окружающей среды, правдивость рекламы, соблюдение всех обязательств перед государством, партнерами, акционерами, работниками, участие в социально-экономическом развитии районов, где расположена фирма, а также в благотворительной деятельности, доступ общественности и государственных органов ко всем видам информации о делах фирмы. В результате современная фирма становится социально-экономической организацией, в которой этические нормы являются важнейшим регулятором внутрифирменных и межфирменных отношений, а также отношений внутри общества в целом. Этика управления может рассматриваться также в контексте теории цивилизованного становления общества, согласно которой это развитие состоит из этапов, характеризующихся определенным уровнем развития человека (потребностей, способностей, знаний и умений), народонаселения, технологических и экономических способов производства, социально-политических отношений, духовного воспроизводства (науки, культуры, образования, этики и религии). Цивилизационный подход, в различие от формационного и техногенного, считает первоисточником общественного развития не классовую борьбу и изменение в производительных силах, технике и технологии, а развитие самого человека, его духовного мира. Известны различные классификации цивилизаций. Так, А. Тойнби выделил 21 цивилизацию, которые существовали в человеческой истории, сменяя друг друга. По А. Тойнби, в середине XX в. выделялось 5 живых цивилизаций: западное общество, православно-христианское общество, расположенное в Юго-Восточной Европе и России, исламское общество, индуистское общество, дальневосточное общество. С. Хантингтон в конце XX в. выделял 8 цивилизаций: западную, православную, китайскую, исламскую, индуистскую, японскую, латиноамериканскую и африканскую. Цивилизационный подход к развитию общества позволяет выделить ментальную составляющую этики менеджмента, т. е. совокупность определяющих ее геополитических, национальных, исторических, религиозных и социокультурных факторов.

Данная работа состоит из 4-х разделов: введения, заключения, список литературы, приложения. Первый раздел представляет собой описание курсовой работы её цели и задачи. Во втором разделе на примере предприятия ООО «Любо» проведён анализ его работы за 2007-2009гг. В третьем разделе сделаны выводы по проведенному анализу. Целью данной курсовой работы является изучение этики менеджмента в ООО «Любо» и проведение его экономического анализа .

Объект исследования – этика менеджмента.

Предмет исследования – этические взаимоотношения между персоналом сети ресторанов ООО «Любо».

Для достижения цели курсовой работы были сформулированы следующие теоретические и эмпирические задачи.

Теоретические:

1)раскрыть определение понятия этики менеджмента, история и правила этики менеджмента.

2)проанализировать состояние этики менеджмента на предприятии ООО «Любо».

3)рассмотреть эффективность программы адаптации персонала.

4)обосновать сущность и содержание этики менеджмента.

5)проанализировать основные экономические показатели деятельности ООО «Любо».

Практические:

1) проанализировать и описать специфику экономической деятельности ООО «Любо».

2)описать разработку системы адаптации в ООО «Любо».

3) сделать выводы по данной курсовой работе.

Базой для написания курсовой работы выступило Общество с ограниченной ответственность «Любо» (ООО «Любо»).

Исследуемая в курсовой работе проблема достаточно широко представлена в теоретических обоснованиях отечественных исследователей, таких как А.К.Семенов, Е.Л. Маслова, М.М.Максимцова, Г.А.Бондаренко, Г.В.Савицкой, Р.Н.Ботавина, В.К.Белолипецкий. При выполнении работы были использованы материалы бухгалтерской статистической отчетности ООО «Любо» за 2007-2009 годы.

# 1.Теоретико-методологические основы этики менеджмента

# 1.1 История зарождения этики менеджмента

# Экономика, управление и этика относятся к фундаментальным характеристикам жизни общества. При этом экономика создает материальные основы жизнедеятельности. Управление обеспечивает эффективное функционирование экономики. Так по оценке классика современного менеджмента Питера Друкера успехи нации на 80% определяются не природными ресурсами и технологиями, а эффективностью управления. Этика формирует цивилизованные правила поведения людей, ведения хозяйства и управления. В истории развития общества принято выделять ряд этапов, на которых формы, содержание, соотношение и взаимодействие экономики, управления и этики менялись. Существуют различные классификации этапов общественного развития. Длительное время, особенно в марксистской, литературе господствовала формационная теория деления общества по признакам его классовости и способа производства, определяемого уровнем развития производительных сил и характером производственных отношений. Это была так называемая "пятичленка", включающая первобытно-общинное, рабовладельческое, феодальное, капиталистическое и коммунистическое общество. Сегодня это деление изжило себя. Если первые 4 из перечисленных 5 видов общества в той или иной степени соответствуют материалистическому пониманию истории, то коммунистическое общество оказалось порождением идеалистической теории. Историческое развитие, как окончательно стало ясно в XX в., пошло другим путем, в котором смена классов перестала быть определяющим это развитие фактором. Считается, что роль ключевого фактора общественного развития перешла к техническому прогрессу, на основе которого образовалась другая классификация общественного развития. Сообразно этой классификации выделяют традиционное, индустриальное и постиндустриальное общество. Традиционное общество было основано на примитивной технике и технологии. Для него было характерно преобладание семейных, клановых отношений. Соответственно традиционное управление основывалось на родовых и семейных традициях, разделении труда по полу и возрасту, личной зависимости, передаче власти по наследству. В категорию традиционных обществ попадали как первобытно-общинные, так и рабовладельческие и феодальные общества. Отдельные черты традиционных обществ (клановость, семейственность, наследование власти) сохранились до настоящего времени. Технический переворот, начавшийся в XVII-XVIII вв., ознаменовал переход от медленно развивающихся традиционных обществ к индустриальному обществу. Экономика индустриального общества получила наименование рыночной (капиталистической). В соответствии с ней сформировался особый тип управления — менеджмент, основанный на самоуправлении хозяйствующих субъектов и государственном регулировании развития экономики. Основой рыночной экономики является свободное предпринимательство, т. е. инициативная деятельность, направленная на насыщение рынка товарами и получение прибыли. В мировой практике рыночной экономики выделяется, по крайней мере, четыре управленческие функции предпринимателя: 1. Новаторство в технике, технологии, организации, коммерции, финансах и других видах деятельности. 2. Соединение ресурсов земли, труда и капитала в едином процессе предпринимательской деятельности. 3. Принятие решений в бизнесе. 4. Риск своими и заемными средствами, временем, трудом, деловой репутацией. Современное понимание предпринимательства отождествляет его с деятельностью по организации и осуществлению смелых, важных и трудных проектов, направленных на развитие существующего способа производства путем внедрения изобретений, использования новых технических, экономических и организационных возможностей. Это отличает предпринимательство от бизнеса как общего направления деловой деятельности. Определяющее влияние на формирование рыночной экономики, особенно в ее западном варианте, оказал протестантизм и его этика. Протестантизм — третья после православия и католицизма разновидность христианства, возникшая в период Реформации в XIV в. Главное отличие протестантизма от католицизма и православия состоит в учении о непосредственной связи Бога и человека. Протестантизм отрицает примат духовной власти над светской, противопоставление духовенства мирянам, придерживается упрощенного культа, придает первостепенное значение нравственному началу, пробуждает в человеке чувство личного достоинства и буржуазно-индивидуалистические представления. Это отмечал Макс Вебер, подчеркивая связь "протестантской этики" с "духом капитализма". Одновременно М. Вебер считал, что "капитализм западного вида мог возникнуть только в западной цивилизации". Для протестантской этики высшими качествами человека являются трудолюбие, скромность в жизни, бережливость, честность, добросовестность, благотворительность. Согласно этой этике практичность, богатство и труд являются священными. В процессе своего формирования и развития рыночная экономика и ее менеджмент выработали определенные ценностные установки. К ним относятся:

* прагматизм, т. е. ориентация на эффективность и полезность;
* индивидуализм, принцип которого применительно к деятельности фирмы в рыночной экономике, сформулированный А. Смитом, гласит: "...дай мне то, что мне нужно, и ты получишь то, что необходимо тебе";
* свобода деятельности и потребления;
* рациональность, включающую свободный рынок, свободный от принуждения труд, монетарную систему, рациональную технику, технологию и управление, учет человеческого фактора;
* признание конкуренции как свойства, изначально присущего человеку;
* взаимное доверие, честность и верность слову как необходимые условия ведения дел;
* компромиссы между субъектами рыночной экономики (собственниками, предпринимателями, менеджерами, работниками, продавцами и покупателями, производителями и потребителями), обеспечивающая учет взаимных интересов.

На практике достижение компромисса включает в себя ответы на шесть вопросов: 1. Что я отдаю? 2. Что ты отдаешь? 3. Что я получаю? 4. Что ты получаешь? 5. Какие у меня альтернативы? 6. Какие альтернативы у тебя? Наряду с общими убеждениями, характерными для рыночной экономики и ее менеджмента, существуют частные принципы деятельности отдельных фирм, отражающие их специфику, организационную культуру, а также личность их создателя. Например, Г. Форд (старший) придерживался следующих пяти убеждений:

* На первом месте стоит качество.
* Постоянное совершенствование в значительной степени влияет на наш успех.
* Участие работников в деле и прибыли — наш стиль работы.
* Торговцы и поставщики — наши партнеры.
* В деле нашей социальной и общественной значимости нет компромиссов.

Принципы компании IBM, сформулированные ее основоположником Томасом Уотсоном, гласят:

* Каждый человек заслуживает уважения.
* Каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно.
* Добиваться совершенства во всем.

Данные принципы вошли в Кодекс поведения IBM, согласно которому ее работникам запрещено дурно отзываться о конкурентах, борьбу за покупателя рекомендуется выигрывать только за счет качества товаров и услуг, а не путем использования чужих слабостей. Кодекс советует не хвастаться размерами компании, ее успехами и положением, количеством средств, расходуемых на исследования и разработки. Положение о том, что компания должна управляться социально-этическими принципами, а не конкретным человеком стало одним из постулатов современного менеджмента. Если на Западе определяющее влияние на этику рыночной экономики и ее менеджмент оказывает протестантизм, то на Востоке, в особенности в Японии, на экономику, управление и общество в целом сильное влияние оказывала и до сих пор оказывает философия Конфуция, представляющая одно из ведущих идейных течений в древнем Китае. Центральное место в учении Конфуция занимают: гармония развития, человеколюбие, верность государству, долгу, деление на старших и младших, уважение к старшим, сыновья почтительность. Взоры Конфуция повлияли на внутреннюю текстуру японских фирм, порядок принятия управленческих решений, формы стимулирования труда, практику приема на работу. Современная японская фирма изнутри представляет собой пирамиду, состоящую из множества малых групп, каждая из которых состоит из старших и младших. Отношения старших и младших строятся таким образом, что старшие проявляют заботу о младших, а те в свою очередь отвечают благодарностью и радостью эффективно работать. Ориентация управления на группу определяет коллективную ответственность, заинтересованность работников в успехе организации в целом, а не только конкретного рабочего места, моральное и материальное стимулирование по коллективным результатам. Продвижение по службе осуществляется по принципу старшинства. Принятие управленческих решений в Японии выделяется от подобной практики на Западе, где коллективные решения принимаются большинством голосов. В Японии действует более сложный процесс принятия решений, состоящий в нахождении консенсуса, т. е. согласия участников принятия решений. Принятый порядок принятия коллективных решений ("ринги") учитывает не только мнение большинства, но и защищает интересы оказавшихся в меньшинстве, позволяет сохранить им свое лицо. Семейно-клановый характер японских фирм проявляется в практике приема на работу. Так около одной трети всех фирм использует пожизненный найм работников, которые обеспечиваются жильем и работой и в свою очередь берут на себя обещание добросовестно трудиться, а в случае производственной необходимости менять рабочее место и даже место жительства. Принципы японского менеджмента в более полном виде были сформулированы основателем компании Matsushita Electric Коносукэ Мацуситой. Эти принципы включают постулаты веры, т. е. то, во что верит компания, и этические стандарты, характеризующие то, как реализуется вера компании. Постулатами веры Matsushita Electric являются семь установок:

* потребитель превыше всего;
* получение прибыли путем служения обществу;
* самостоятельное управление;
* сосуществование и совместное процветание;
* участие в управлении всех сотрудников фирмы;
* честная конкурентная борьба на рынке;
* люди впереди, т. е. превыше продуктов.

Соответственно выделяется семь этических стереотипов:

* вклад в общественное развитие;
* справедливость и честность;
* сотрудничество и командный дух;
* совершенствование;
* учтивость и скромность;
* адаптация к ситуации;
* признательность.

Индустриальное общество в своем развитии прошло, по крайней мере, два этапа — массового производства и массового сбыта.Основными задачами менеджмента на рубеже массового производства были:

1. Обеспечение высоких темпов роста промышленного производства.
2. Снижение издержек производства.
3. Производство ограниченного ассортимента стандартной продукции.

Условиями, в которых менеджмент решает эти задачи, были конкуренция, осуществляемая путем подавления, банкротства и поглощения, и невмешательство государства в деятельность фирмы. К началу 30-х гг. XX в. спрос на основные потребительские товары стал близок к насыщению. Разразился мировой экономический кризис. Усилилась роль государственного вмешательства в экономику. Стало формироваться маркетинговое направление в менеджменте, включающее изучение спроса и покупательского поведения в зависимости от возрастных и социальных групп населения, ценообразование с учетом спроса и предложения товаров, товародвижение от производителя до потребителя с учетом его различных каналов, стимулирование сбыта. Возникло движение консюмеризма (защиты прав покупателей). В конце 50-х гг. на Западе наметился, по определению американского ученого Г. Белла, переход к постиндустриальному обществу. Именитый специалист по менеджменту П. Друкер определил этот период развития общества как эпоху без закономерностей. Показателями постиндустриального общества являются:

* появление теории нулевого роста;
* повышений требований общества к социальной ответственности бизнеса и экологии;
* появления проблемы нехватки невозобновляемых материальных ресурсов;
* возникновение проблемы удовлетворения высоких запросов личности в выборе интересной работы, в разнообразном отдыхе, в заботе о здоровье;
* глобализация экономики и конкуренции, развитие международных рынков, образование экономических союзов.

Самым важным признаком постиндустриального общества является социальная миссия и ответственность бизнеса перед обществом. Миссия — это высшая цель, смысл существования фирмы, ее роль в окружающей ее внешней среде. В самом общем виде миссия фирмы состоит в удовлетворении тех или иных потребностей того или иного круга потребителей. Социальная миссия предполагает, сто получение прибыли — это внутреннее дело фирмы. Прибыль обеспечивает выживаемость фирмы в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Опыт рыночной экономики свидетельствует о том, что фирмы, ставящие своей главной целью получение максимума прибыли в как можно более короткий срок, существуют недолго.

**1.2 Этика менеджмента: понятие и сущность**

Этика (греч. ethika, от греч. ethos — привычка, нрав) — философская наука, объектом изучения которой является мораль, которая регулирует поведение человека во всех сферах общественной жизни — в труде, в быту, в науке, в семейных, личных, международных отношениях. В последние годы наметился поворот к прикладной этике (биоэтика, этика науки, этика бизнеса), т. е. к "профессиональной этике".Если говорить об этике менеджмента, то речь идет о нормах поведения менеджера, о требованиях, предъявляемых культурным обществом к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику. Этика менеджмента — наука, рассматривающая поступки и поведение человека, действующего в сфере управления, в том аспекте, в каком действия менеджера соотносятся с общечеловеческими этическими требованиями. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения менеджеров и подчиненных. В фокусе ее внимания — цели и средства, используемые для их достижения теми и другими. Современный менеджмент оказывает влияние на общество — на направление его развития, культуру, систему духовных ценностей, устремлений, на систему оценки образа жизни, уровня жизни и пр. Уровень этичности поведения, поступков отдельных членов общества и всего общества в целом зависит, таким образом, кроме прочих условий, и от уровня этичности функционирования такого мощнейшего социального института, которым является в XXI в. менеджмент. Занятие таким трудом, как менеджмент, престижно, так как предполагает высокий уровень образования, профессионализм, достаточно высокую плату труда. Все это делает важность моральной, этической стороны деятельности менеджера бесспорной.

Причины этого:

1. Менеджер служит примером отношения к своим служебным обязанностям для рядовых сотрудников и других менеджеров; нарушение им этических норм может быть воспринято рядовыми сотрудниками как своего рода "сигнальная ракета" — можно делать то, что нельзя. И, поскольку менеджер в центре внимания, этические нарушения с его стороны служат дурным примером в большей степени, нежели подобные же действия рядового сотрудника.

2. Любое действие, поступок менеджера имеют не столько сиюминутный эффект. Своими этичными (или неэтичными) действиями, в течение некоторого времени, он формирует комплекс моральных устоев окружающих его людей: подчиненных, потребителей ( клиентов или покупателей), поставщиков и даже конкурентов.

Выполняя воспитательную роль, менеджер формирует культуру отношения работников к производимой ими продукции или же оказываемой услуге, правила общения сотрудников друг с другом, основы контактов "менеджер — подчиненный" и т. п. Если говорить о внешней среде, то менеджеры, особенно топ-менеджеры, формируют стандарты отношений с конкурентами, поставщиками, деловыми партнерами и пр. В связи с этим современный менеджер должен сам показывать образцы нравственно безукоризненного поведения и воспитывать те же качества у своих подчиненных и у партнера. В конце концов, от нас самих зависит, каким языком разговаривают с нами люди.

Этичность действий работников определяется двумя группами факторов:

1.Комплекс этических устоев, которыми личность владеет от рождения, представление о том, что есть добро и что есть зло, т. е. свой **собственный этический кодекс**, с которым человек живет и работает, какую бы должность он ни занимал и какую бы работу он не выполнял.

2. Требования, которые приданы человеку извне: это может быть этический кодекс организации, где человек работает, правила внутреннего распорядка, устные требования менеджера более высокого уровня.

По мнению Р. Н. Ботавиной, этика играет роль своеобразного фильтра при реализации методов, стиля управления, при создании структуры управления, при принятии решений. В любом из этих процессов должна работать шкала оценки "этично — неэтично".Следует учитывать, что в отличие от кодексов юридических норм этика основывается на культуре, общественном мнении, традициях и привычках. Нормы этики выражаются в общих фиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как должно поступать. **Этика** — это принципы, отделяющие правильное поведение от не правильного. Более частным понятием является этикет. **Этикет** (от фр. ярлык, этикетка) — совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы обращения и приветствий, поведение в общественных местах, манеры и одежда).Особое место в искусстве поведения занимает деловой этикет. Если вы нарушите нормы поведения в быту или в обществе, то рискуете в основном репутацией воспитанного человека, в то время как в менеджменте такие ошибки могут стоить больших денег и даже карьеры. Этикет для типичных случаев предлагает широкий выбор правил и рекомендаций культурного поведения. Но он требует использования их со строгим учетом особенностей конкретного общения в конкретной ситуации, в официальной или неофициальной обстановке оно происходит, на чьей территории, каков служебный статус и общественный престиж его участников, их возраст, пол, культурно-образовательный уровень, каковы особенности национальной и региональной психологии, наконец, какова степень знакомства партнеров между собой. В настоящее время происходит демократизация этикета. Деловой этикет здесь значительно упрощается, становится несомненно более свободным и естественным, приобретает смысл повседневного, благожелательного и уважительного отношения ко всем людям, безотносительно к их должности и общественному положению. Однако если ослабление этикетных правил не восполняется соответствующим воспитанием, оно оборачивается не только развязностью, но и хамством. Так что пренебрегать правилами этикета не следует. Менеджеру важно владеть правилами этикета, ибо служебный этикет регламентирует поведение людей и при личных контактах в текущей работе - разговорах по телефону, в деловой переписке, на совещаниях, и при проведении различных официальных мероприятий - приемов, презентаций и т. д. Менеджеру необходимо владеть и правилами речевого этикета: обращения; приветствия, знакомства, приглашения; просьбы, совета, предложения и приказа; согласия и несогласия; комплимента, одобрения, неодобрения и упрека; поздравления и пожелания, благодарности, вопроса и ответа и др. Итак, этикет предполагает знание определенных правил и норм поведения. Тот, кто владеет этими правилами, никогда не окажется в затруднительных ситуациях. Он всегда будет знать, как с честью выйти из любого сложного положения — для этого достаточно поступать по этикету. Человек, знающий правила этикета и применяющий их, как говорится, "на автомате", легко и непринужденно чувствует себя в любом обществе. Сфера деятельности менеджера — организация, трудовой коллектив. Но организация — это не просто некоторое множество отделов, департаментов или управлений. Это сложнейшая система взаимоотношений, в которой должны действовать свои правила. Конечно, взаимоотношения менеджера и работников регулируются различного рода законами (например, Трудовым кодексом РФ), другими документами (например, должностной инструкцией). Но кроме законов (и, наверное, даже в равной степени) взаимоотношения людей между собой регулируются неписаными законами, правилами делового этикета. Нормы этикета выражаются в общих фиксированных представлениях (заповедях, принципах) о том, как должно поступать. Однако следует знать, что в морали должное и фактически принятое совпадает далеко не всегда и не полностью. Даже закон не обеспечивает предотвращение нарушений норм морали, поскольку наказывает только самые очевидные нарушения, и готовые на риск ловкие предприниматели находят способы, как его обойти. Контроль за соблюдением или несоблюдением этических норм осуществляется только общественным мнением и человеческой совестью. Выход один — в идеалах самого менеджера, предпринимателя, ведь у каждого из них свои представления о том, как следует вести дело, какого поведения они ждут от окружающих по отношению к себе. Человек должен сам осознавать общие принципы, нормы и понятия добра и зла, внутренне их принимать и соответствующим образом направлять свои действия в дальнейшем. Именно поэтому в морали громадную роль играет индивидуальное сознание (личностные убеждения, мотивы и самооценки), позволяющие человеку самому контролировать, внутренне мотивировать свои действия, самостоятельно давать им обоснование, вырабатывать линию поведения. В связи с вышесказанным, актуальным становится управленческое обучение этическим принципам ведения дел.

**1.3 Правила этики в деятельности менеджера**

Как известно, деловое обращение наступает с приветствия. Так, первое, что мы говорим, явившись на работу, это, конечно, "Здравствуйте". Кроме правил, которые мы с вами рассмотрим далее, хотелось бы обратить внимание на то, что здороваться необходимо независимо от того, в каких отношениях находятся люди, симпатизируют они друг другу или нет. Итак, **правило первое**: придя на работу, приветствуйте своих коллег. Дайте им понять, что вы рады начать с ними новый рабочий день, что они могут рассчитывать на вашу поддержку и помощь. Известно, что от настроения тоже зависят уровень производительности труда и характер взаимоотношений на работе. Отрицательно сказывается на настроении подчиненных плохое настроение руководителя. Неспокойный, нервный руководитель зря дергает и нервирует себя и подчиненных, часто портит им настроение с самого начала рабочего дня, и чем больше, тем сложнее обстановка. Невыдержанность одного только руководителя причиняет неприятности многим сотрудникам. Наоборот, сильным стимулятором хорошего настроя подчиненных оказываются улыбка и утреннее приветствие руководителя. Отсюда **второе правило**: научитесь управлять своим поведением в любых условиях. Будьте приветливыми, вежливыми. Улыбайтесь людям. Стремитесь поддерживать хорошее настроение и у себя, и у окружающих. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы, как бы на вас и на вашу фирму не наседали. Кому нравится работать с людьми брюзгливыми, подозрительными, капризными и грубыми? Фирма должна производить на людей приятное впечатление. Вежливость, приветливость, доброжелательность в равной степени нужны вам на всех уровнях — при общении с работниками руководящего звена, с вашими подчиненными, вышестоящими лицами, клиентами, покупателями, как бы вызывающе они порой себя ни держали. **Между "ты" и "вы"**. О менеджере, обращающемся ко всем на "ты", обычно говорят как о "своем человеке", простом и доступном. Но надо знать, что не всем такая манера нравится. Есть немало людей, кому она кажется проявлением невоспитанности. Конечно, манера общения между коллегами зависит от состояния межличностных отношений. Если эти отношения доброжелательные или дружественные, то обращение друг к другу на "ты" вполне уместно. Однако при обращении на "ты" нужно быть столь же вежливым, что и при обращении на "вы". Отношения между начальником и подчиненным: если начальник обращается к одним подчиненным на "ты", а к другим — на "вы", то возникает впечатление, что у него есть приближенные. Бывает и другой вариант: начальник пренебрежительно обращается к одним на "ты", а к другим — уважительно на "вы". В обоих случаях последствия отрицательны. Не годится и одинаковое обращение ко всем на "ты", которое ведет к снижению требовательности, панибратству. Местоимение "вы" является не только выражением культуры общения, но и способом поддержания служебной дистанции. Сергей Михайлов — глава PR-агентства "Михайлов и партнеры", так относится к необходимости называть друг друга по имени-отчеству и на "вы": "Современный бизнес невозможен без иерархии. (Катастрофы, которые потерпели многие российские бизнес-структуры, связаны с **тотальным панибратством**.) У нас многие внутри офиса на "ты", но партнеров называют по имени-отчеству или по имени, но на "вы". Когда в своё время мы принимали эти условия игры, я чётко знал, что общение по имени-отчеству кажется странным в первый месяц, следующие три месяца учишься выговаривать, а через полгода это входит в привычку". Итак, **третье правило**: обращение к подчиненным на "вы" — необходимый инструмент поддержания нормальных служебных отношений и трудовой дисциплины. **Приказ и просьба — правило четвертое**. На практике менеджеры дают указания своим подчиненным в основном в двух формах: приказ и просьба. Однако эти формы используются не всегда в соответствии с ситуацией. Там, где приказ необходим, звучит просительный тон. А где можно обойтись вежливой просьбой, раздается приказ, да еще с угрозой наказания. Конечно, приказная форма необходима в экстремальных условиях: угроза срыва выполнения важного задания, несоблюдение правил техники безопасности и т. д. Подчиненные со временем перестают реагировать на угрожающий тон, и эффективность указаний снижается. Какие же формы уместны в повседневных рабочих условиях? Приказ необходим при даче поручений, входящих в круг прямых обязанностей подчиненного. Но тон всегда и непременно должен быть вежливым. Поручения, не входящие в круг прямых обязанностей данного подчиненного, следует давать в форме просьбы. Помните, что подчиненные лучше воспринимают поручения в форме просьбы, чем приказа, особенно женщины. **Правило пятое**: благодарите, но и взыщите. Надо чаще и умело пользоваться мерами поощрения. Будьте внимательны к своим подчиненным, замечайте каждый их успех в работе и поощряйте за это. Простое"спасибо", высказанное вовремя, может оказаться не менее эффективным, чем денежная премия. При этом при этом помните правила: "Поругал — проиграл, похвалил — выиграл", и "Хвалить прилюдно, ругать— наедине". То есть, если возникла необходимость наказать кого-то за служебные упущения, будьте справедливы и тактичны. При выборе выражения и меры наказания учитывайте возраст, пол и темперамент работника. **Правило шестое**: свою точку зрения вы можете отстаивать до принятия решения. Делайте все от вас зависящее, чтобы убедить других в своей правоте. Но если решение принято, рассматривайте его как свое собственное. Ни в коем случае не дайте понять, что оно (а вы именно так и думаете) абсурдно, ошибочно что лично вам решительно против. Это не этично: отношение "мы" и "они" наносит ущерб компании тем, что провоцирует рост недовольства и нестабильности. Так какой же смысл выигрывать битву, если в итоге проигрываешь войну? **Правило седьмое**: создавайте настрой на успех. Заражая собственной верой в успех своих подчиненных и компаньонов, вы создаёте спокойную уверенность в успехе вашей фирмы у клиентов, которых вы обслуживаете. Заражайте людей своей энергией, вместо того заражать их своей нервозностью. Старайтесь создавать вокруг себя оживленную, полную оптимизма атмосферу. Вместе с тем следует помнить, что оптимизм должен базироваться на чем-то реальном. Именно сочетание реализма и оптимизма являются ключом к достижению рекордных объёмов деятельности. Оптимист принципиально отличается от пессимиста тем, что всегда ищет выход из любой ситуации. Приведу пример. Два торговца обувью приехали в Африку. Один из них оптимист, другой пессимист. Проведя там один день, на следующее утро каждый из них отбивает телеграмму на свою фирму. Пессимист пишет: "Большое несчастье. Никто не носит обуви. Вылетаю первым рейсом" и возвращается к себе на фирму. Оптимист пишет: "Большая удача. **Никто** не носит обуви! Высылайте...", далее идет список, какое количество и какой обуви выслать. Далее обратимся к рассказу О. Генри "Башмаки". После того как обувь доставили, африканцы, привыкшие ходить босиком, и не подумали её покупать. Однако оптимист не хотел проигрывать, поэтому он придумал выход. Он написал в свою деревню, чтобы ему прислали тюк колючек, получив которые, он ночью рассыпал по побережью и в городе. Местные жители, встав утром, не смогли ходить босиком и раскупили обувь за один день. Итак, пессимист отступает перед препятствиями, а оптимист ищет выход. **Правило восьмое**: делайте все вовремя, будьте пунктуальны, назначенные встречи вносите в свой рабочий календарь. Этикет предписывает соблюдение пунктуальности в приходе, уходе, выполнении регламента встреч, совещаний, переговоров, выступлений, телефонных звонков. Опоздания не только мешают работе, но и являются первым симптомом того, что на человека нельзя положиться. Сергей Михайлов, глава PR-агентства, сам страдает от этого недостатка он опаздывает на встречи. Вот что он об этом пишет: "Мне очень неудобно: я украл у человека время — я сокращаю гонорар, всегда извиняюсь". Таким образом, мы видим, что опоздания наносят экономический вред прибыльности компании. Принцип "вовремя" распространяется также на отчёты и любые другие поручаемые вам задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, советуют накидывать лишние 25% на тот срок, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения данной работы, тогда наверняка уложитесь в отведенное время. Интересную тенденцию приходится наблюдать в последнее время. Многие деловые партнеры в Москве, боясь опоздать на встречу из-за вечных пробок, приезжают раньше назначенного времени. Упреждающий период составляет чаще всего 15 минут, но иногда от получаса до часа. Причём посетители рассчитывают, что руководитель, к которому они приехали, может сразу их принять. Это грубое нарушение делового этикета, так как деловые люди имеют, как правило, чёткое расписание встреч и просто заняты в это время. Большинство посетителей не видят в раннем приходе никакой ошибки и считают возможным находиться всё это время в приёмной. Период ожидания приема становится помехой для работы секретаря. Исходя из сказанного, никогда не приходите раньше назначенного срока. Если это происходит, не стоит заходить на фирму, посидите в машине, погуляйте по улице и т. д. Не стоит отрывать людей от работы. В приемную рекомендуется приходить за 10 минут до назначенного времени, чтобы успеть привести себя в порядок, учитывая возможную разницу в показаниях часов, а также то, что посетитель может быть приглашен в кабинет на несколько минут ранее назначенного срока (до 5 минут). Для встречи на нейтральной территории рекомендуется прибывать за 5 минут до назначенного времени. **Правило девятое**: менеджер, как и любой работник фирмы, обязан хранить секреты фирмы. Все секреты компании вы должны держать при себе. В большинстве компаний самого разного профиля кодекс поведения однозначно предписывает не разглашать конфиденциальных сведений о деятельности компании. Не критикуйте фирму, особенно при посторонних. Кроме того, никогда и никому не пересказывайте того, что вам приходится иногда услышать от сослуживца, руководителя или подчинённого об их личной жизни. Если вам приходится иметь дело с большим количеством бумаг, старайтесь, чтобы они не попадали в поле зрения посетителя. Документы, доверенные вам лично, и номера телефонов храните так, чтобы их не смог случайно прочитать ни коллега, ни посетитель. **Правило десятое:** говорите и пишите хорошим языком. Тот, кто умеет чётко выразить свою мысль, обладает большим преимуществом. Неумение как следует писать и говорить нередко отбрасывает человека назад, и его способности могут пропасть впустую. Выполняйте обещания, данные вами клиентам, начальству, подчинённым и самому себе.

# 2.Анализ деятельности сети ресторанов «Любо»

**2.1 Организационно-правовое положение предприятия ООО «Любо»**

ООО «Любо» - самая крупнейшая и быстро развивающаяся компания ресторанного бизнеса на юге России, не имеющая особой конкуренции со стороны других компаний, развивающихся в тех же направлениях. Общество с ограниченной ответственностью «Любо»является учреждённое в соответствии с законодательством хозяйственное общество.

Общество с ограниченной ответственностью «Любо», в дальнейшем именуемое «Общество», является самостоятельным юридическим лицом и действует на основании настоящего Устава ( Приложение 1) и законодательства РФ. Полное форменное название: Общество с ограниченной ответственностью «Любо». Сокращённое фирменное название: ООО «Любо». Место нахождение общества: 350059 Россия, г.Краснодар, 3-й Тихорецкий проезд, 19а. Общество учреждено на неограниченный срок (Приложение А).

Общество является коммерческой организацией, преследующей в качестве основной цели своей предпринимательской деятельности извлечение прибыли. Предметом деятельности Общества являются:

-организация общественного питания;

-производство продуктов питания;

-осуществление иных видов деятельности и оказание других услуг населению, предприятиям, организациям в различных областях хозяйственной и производственной деятельности, не запрещённых и не противоречащих действующему законодательству. Общество самостоятельно отвечает по своим обязательствам. Общество несёт ответственность по своим обязательствам в пределах имущества находящегося в его собственности, стоимость которого отражена в бухгалтерском балансе Общества. Имущество участников Общества обособлено от имущества Общества. Общество не отвечает по обязательствам своих участников. Участники общества не отвечают по его обязательствам и не несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, только в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставно капитале Общества. Участники общества не полностью оплатившие доли. Несут солидарную ответственность по обязательствам Общества в пределах стоимости неоплаченной части принадлежащих им долей в уставном капитале Общества. Общество не отвечает по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальные образования не отвечают по обязательствам общества (Приложение 1). Всю свою продукцию ООО «Любо» изготавливает самостоятельно, для этого были открыты кондитерский и мясной цех.

1 апреля 2001 года в Краснодаре открылся первый ресторан ООО "Любо" - это место, которое создано для почитателей традиций национальной русской кухни с присущим ей изобилием и богатством вкуса. Здесь всегда можно отлично отдохнуть в живописной обстановке, наполненной выразительными деталями и яркими образами русского быта. В ноябре 2003 года открылся собственный цех, который под маркой "Любо" выпускает более 30 наименований кондитерских изделий, а так же изготавливает торты на заказ любой сложности. Начало 2004 года – день рождения первой кофейни ООО "Любо-Cafe". "Правильный кофе" – это не просто слова, это философия заведения. Здесь гости могут выпить чашечку профессионально приготовленного кофе, множество напитков на основе кофе и шоколада, насладиться изысканными сортами чая и попробовать пирожные от кондитеров "Любо". Те, кто любит хороший табак, в кофейне могут покурить кальян и воспользоваться сигарной картой. 23 августа 2003 года – день открытия первого ресторана быстрого питания ООО "Любо". Это направление вобрало в себя все плюсы быстрого обслуживания фаст-фудов, сохранив при этом атмосферу уюта и отменное качество по-домашнему вкусной пищи. В июле 2005 года была открыта кондитерская лавка "Любо", где можно попробовать, купить или заказать любой торт, даже эксклюзивный по дизайну клиента. Здесь представлены изделия собственного кондитерского цеха, созданные по особой технологии с использованием только высококачественных и низкокалорийных продуктов. Любителям кофе и чая представлен широкий ассортимент кофейных напитков и чайной карты, которые можно купить на развес или взять чашечку ароматного кофе с собой. С декабря 2006 года компания ООО "Любо" открыла новое направление ресторанного бизнеса – кейтеринг – "Ресторан на колесах "Пиръ". Организация корпоративных праздников и частных вечеринок, праздничные фуршеты в стенах офиса или кофе-брейки в рамках престижного семинара, барбекю на природе, коктейль или барное обслуживание – все это поможет провести на высоком уровне "Ресторан на колёсах "Пиръ" в рамках каждого мероприятия, при любом бюджете и количестве приглашенных. В сентябре 2007 ООО «Любо» порадовало открытием первой кофейни ООО "Любо-cafe" в г.Геленджик. Уютную кофейню на самом берегу моря по достоинству оценили местные жители и, конечно же, гости этого милого курортного города. С целью повышения эффективности управления и оптимизации бизнес-процессов в 2004 году была образована управляющая компания сети ресторанов ООО "Любо", в которую входят финансовая служба, служба персонала, служба снабжения, транспортный отдел, а также отделы маркетинга, информационно-технического обеспечения, производственный отдел, юридический отдел, служба безопасности и т.д. Главной особенностью «Любо» является то, что компания развивает несколько концепций и брендов.

На сегодня в компанию входят:

-9 кофеен ООО "Любо-Cafe" - 3 кофейни находятся в отдельно стоящих зданиях, а 4 кофейни располагаются в крупных торгово-развлекательных комплексах, 1 кофейня в г. Новороссийск, 1 кофейня в г.Геленджик.

-3 классических ресторана традиционной русской кухни "Любо-Дорого",

-5 ресторанов самообслуживания ООО "Любо" в крупных торгово-развлекательных центрах;

-4 кондитерские лавки "Любо";

-один ресторан итальянской кухни ООО «Аморе Чао», шеф-повар которого итальянец, как никто знающий все секреты итальянской кухни.

- итальянское кафе ООО «Нонна Миа».

Организационная структура управляющей компании и отдельных подразделений - линейно-функциональная(рис. 1, 2).Она основана на сочетании линейной и функциональной форм. Данный подход обеспечивает качественно новое разделение труда в управлении, при котором линейные руководители сохранили за собой право отдавать распоряжения и принимать решения при участии и помощи функциональных служб. Структура управления линейно-функционального типа сохраняет принцип единоначалия. Это объясняется тем. Что линейный руководитель устанавливает очерёдность в решении комплекса задач, определяя тем самым главную задачу на данном этапе, а также время и конкретных исполнителей. Деятельность функциональных руководителей при этом сводится к поискам рациональных вариантов решения задач, к умелому доведению своих рекомендаций до линейного руководителя, который на этой основе сможет обеспечить эффективное управление. Таким образом, появляется возможность привлечения к управлению производством высококвалифицированных специалистов и обеспечение наилучших условий руководителям для решения более важных, глобальных проблем. Всё это позволило аппарату линейно-функционального типа оставаться до настоящего времени основной организационной формой управления. Однако , с развитием производства и кооперации труда в управлении, с появлением новых проблем, требующих более творческого подхода, стали выявляться и недостатки такой структуры: отсутствие гибкости и динамичности, что затрудняет достижение поставленной цели; постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений, что вызывается решением производственных задач, обусловленных новыми целями функционирования и требующих определённых знаний. Это приводит к замедлению сроков реализации целей и росту управленческих расходов. Следовательно, при решении проблемных задач линейно-функциональная структура становится малоэффективной.

**2.2 Основные экономические показатели ООО «Любо»**

Невозможно оценить деятельность предприятия без оценки его экономических показателей: выручки, себестоимости, валовой прибыли, прибыли (убыток) от продаж. Все данные взяты из бухгалтерского баланса и отчёта о прибылях и убытках за 2007-2009 гг. ( Приложение 2). С помощью таблицы 1 рассмотрим основные экономические показатели за 2007-2009 года.

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Любо» за 2007 – 2009 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели |  Годы | Абсолютное отклонение | Темпизменения, % |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2007/2009 | 2007/2009 |
|  А |  1 |  2 |  3 |  4 |  5 |
| 1.Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 5521 | 12276 | 10936 | 5415 |  198 |
| 2.Себестоимость про-данных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб. | 4538 | 10046 | 8633 | 4095 |  190 |
| 4.Валовая прибыль, тыс. руб. |  983 |  2230 |  2303 |  1320 |  234 |
| 5.Уровень валовой прибыли, % | 17,8 | 18,1 | 21 |  3,2 |  |
| 6.Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб. | 617 | 1411 | 726 |  109 |  117 |
| 7.Уровень расходов, % | 11,1 | 11,4 | 6,63 | -4,47 |  |
| 8.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб. | 366 | 819 | 1577 | 1211 |  430 |
| 9.Уровень прибыли от продаж, % | 6,62 | 6,67 | 14,4 |  7,78 |  |
| 10.Прочие доходы, тыс. руб. |  |  4 | 848 |  848 |  |
| 11.Прочие расходы, тыс. руб. | 158 | 379 | 1496 | 1338 |  94 |
| 12.Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.  | 208 | 444 | 929 |  721 |  446 |
| 13.Уровень прибыли до налогообложения, %  | 3,7 | 3,6 | 8,4 |  4,7 |  |
| 14.Налог на прибыль, тыс. руб. | 91 | 128 | 163 |  72 |  179 |
| 15.Чистая прибыль (убыток) отчетного периода, тыс. руб.  | 117 | 316 | 766 |  649 |  554 |
| 16.Уровень чистой прибыли, % | 2,1 | 2,5 |  7 |  4,9 |  |

Из таблицы видно:

- Выручка от продажи товаров в 2009 году выросла на 5415 тыс. руб. по сравнению с 2007 годом. Это связано с увеличением подразделений.

- Себестоимость проданных товаров в 2009 году, выросла на 4095 тыс. руб. по сравнению с 2007 годом в связи с инфляцией, а так же с увеличением количества закупаемого товара.

-Валовая прибыль в 2009 году увеличилась на 1320 тыс. руб. по сравнению с 2007 годом, т.к. произошло расширение предприятия и, следовательно, увеличилось количество предлагаемых товаров.

-Уровень прибыли от продаж в 2009 году увеличился в 4 раз по отношению к 2007 году.

Динамика основных экономических показателей ООО «Любо» в 2007-2009гг., % представлена на рисунке 3.

Рисунок 3 - Динамика основных экономических показателей ООО «Любо» в 2007 – 2009 гг., %

Из диаграммы видно, что предприятие с 2007 года успешно развивается и к 2009 году увеличило чистую прибыль в 3 раз по отношению к 2007 году. Показатели эффективности использования материально-технической базы рассмотрим с помощью таблицы 2.

Таблица 2 – Анализ эффективности использования материально-технической базы ООО «Любо» за 2007 – 2009 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Показатели |  Годы | Абсо- лютное отклонение | Темпизменения, % |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2007/2009 | 2007 /2009 |
|  А |  1 |  2 |  3 |  4 |  5 |
| 1.Выручка от продажи товаров, работ, услуг, тыс. руб. | 5521 | 12276 | 10936 | 5415 |  198 |
| 2. Среднегодовая численность работников, чел. | 200 | 400 | 600 |  400 |  300 |
| 3.Количество подразделений |  5  |  7 |  9 |  4 | 180 |
| 4.Прибыль от продаж, тыс. руб. | 366 | 819 | 1577 | 1211 |  430 |
| 5. Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб. | 471 | 726 | 1113 |  642 |  236 |
| 6.Фондоотдача, тыс. руб. | 11,7 | 16,9 |  9,8 |  -1,9 |  84 |
| 7. Фондоемкость, тыс. руб. | 0,08 | 0,05 | 0,10 |  0,02 |  125 |
| 8.Рентабельность основных фондов тыс., руб. | 0,7 | 1,1 |  1,4 |  0,7 |  |
| 9. Фондовооруженность труда , тыс. руб. | 2,355 | 1,815 | 1,855 |  -0,5 |  78 |
| 10. Фондообеспеченность , тыс. руб. | 94,2 | 103,7 | 123,6 |  29,4 |  131 |

Из таблицы видно, что среднегодовая стоимость основных фондов в 2009 году увеличилась на 600 тыс. руб. по сравнению с 2007 годом за счёт приобретения оборудования. Соотношение выручки от продаж товаров к среднегодовой стоимости основных фондов в 2009 году уменьшилось на 16% по сравнению с 2007 годом в виду увеличения основных фондов.

Рентабельность предприятия рассмотрим с помощью таблицы 3.

Таблица 3 – Показатели рентабельности ООО «Любо» за 2007 - 2009 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  Показатели |  Годы | Абсолютноеотклонение | Темпизменения, % |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2007 /2009  | 2007 /2009 |
| А |  1 |  2 |  3 |  4 | 5 |
| 1.Выручка от продажи товаров, услуг, тыс. руб. |  521 | 12276 | 0936 |  5415 |  198 |
| 2.Чистая прибыль, тыс. руб. |  29 |  193 |  291 |  162 |  225 |
| 3.Рентабельность продаж, % |  0,4 |  1,5 |  2,6 |  2,2 |  |
| 4.Себестоимость реализованных товаров, услуг, тыс. руб. |  538 | 0046 |  633 |  4095 |  190 |
| 5.Рентабельность к расходам, %  | 2,8 | 1,9 | 3,3 |  0,5 |  |
| 6.Оборотные средства, тыс. руб. | 741 | 6005 | 5949 |  4202 |  34 |
| 7.Рентабельность оборотных средств, %  | 7,4 | 3,2 | 4,8 |  -2,6 |  |
| 8.Собственный капитал, тыс. руб. | 396 | 3176 | 3574 |  2178 |  256 |
| 9.Рентабельность собственного капитала, %  | 9,2 |  6 | 8,1 |  -1,1 |  |
| 10.Совокупный капитал, тыс. руб. | 5951 | 21404 | 23199 |  7248 |  145 |
| 11.Рентабельность совокупного капитала, тыс. руб. | 0,8 | 0,9 | 1,2 |  0,4 |  |

Из таблицы видно, что рентабельность оборотного капитала в 2009 году уменьшилась по сравнению с 2007 годом на 2,6%, что показывает уменьшение использования оборотного капитала предприятия.

Анализ основных экономических показателей предприятия за 2007-2009 гг. показал, что данное предприятие является успешно развивающим.

**2.3 Анализ кадрового потенциала**

От обеспеченности предприятия персоналом и эффективности его использования зависят объём и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, механизмов, машин и как результат – объём производства продукции, её себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Рассмотрим численность и состав основных категорий работников ООО « Любо» за 2007-2009 гг. с помощью табл.4

Таблица 4 – Численность и состав основных категорий работников ООО «Любо» за 2007 – 2009 годы.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  Категории  работников |  Годы |  Абсолютное отклонение |
| 2007 | 2008 | 2009 | 2007/2008чел. | 2008 /2009чел. |
| Чел. | Уд. вес, % | Чел. | Уд. вес, % | Чел. | Уд. вес, % |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Управленческий персонал(руко-водители выс-шего звена) | 5 | 2,6 | 12 | 3,4 | 30 | 5,4 | 7 | 18 |
| Производственный персонал Администратор-20Повар-35Бармен-30Официант-40Тех.служащая-15Кассир-10Итого: 150 чел. | 150 | 78,9 | 280 | 80 | 450 | 81,8 | 130 | 170 |
| Специалисты и линейные руководители | 35 | 18,4 | 58 | 16,5 | 70 | 2,7 | 23 | -3,8 |
| Всего: | 90 | 00,0 | 50 | 00,0 | 550 | 00,0 | 160 | 184,2 |

Из таблицы видно, что количество персонала увеличивается с каждым годом, как результат увеличения производственной мощности.

Рассмотрим списочную и штатную численность персонала с помощью диаграммы.

Рисунок 4. Списочная и штатная численность персонала ООО « Любо» за 2007-2009 гг.

Для характеристики движения персонала рассчитаем и проанализируем следующие показатели: рассмотрим движение персонала за 2009 (Приложение 5) год и рассчитаем коэффициент оборота по приёму работников и коэффициент оборота по выбытию.

Кпр=473/50=9,46

Кв=391/50=7,82

Рассмотрим наши расчёты в виде диаграммы на рисунке 5.

Рисунок 5 .Движение персонала по принятым и уволенным в ООО «Любо», 2009г.

Из расчётов видно, что уволившихся сотрудников меньше, чем принятых на работу. Из диаграммы видно, что штат предприятия укомплектован не полностью. При детальном анализе вакантных должностей выяснилось, что вакантными остаются места с низким уровнем заработной платы. Попросту люди не идут на низкооплачиваемые работы. Вакантными остаются в основном профессии рабочих специальностей. Структуру численности персонала рассмотрим с помощью рисунка 6.

Рисунок 6.Структура численности персонала в зависимости от срока работы ООО «Любо» , 2009 г.

На рисунке 6 отображена структура численности персонала ООО «Любо» в зависимости от срока работы. К временным работникам (40%) относятся люди, замещающие работников, находящихся в декретном отпуске или в отпуске по уходу за ребенком или это должности с тяжелым физическим трудом.

Структуру численности по половой принадлежности рассмотрим с помощью диаграммы.


# Рисунок 7. Структура численности работников по полу ООО «Любо»,2009г.

# Из диаграммы видно, что 70% работников составляют женщины. Это обусловлено спецификой работы, т.к.женщины более выносливые и монотонную работу легче переносят.

# Структура численности работников по образованию представлена в виде диаграммы.

Рисунок 8. Структура численности работников по образованию ООО «Любо», 2009 г.

Анализ показателей персонала по образованию показывает, что уровень образования персонала соответствует квалификационным характеристикам должностей.

В ООО «Любо» персонал делится на следующие категории : руководители высшего звена, производственный персонал, специалисты и линейные руководители. Их количество в процентах изображено на рис.9.


# Рисунок 9. Структура численности работников по занимаемой должности ООО «Любо», 2009г.

# Из диаграммы видно, что 67% - это производственный персонал. Т.к. количественная потребность в производственном персонале на предприятиях общественного питания всегда превышает численность управленческого состава. Это обусловлено высокими трудозатратами для удовлетворения потребностей потребителей и поточным характером производства.

# Анализ кадрового потенциала показал, что предприятие обеспечено персоналом по количественным и качественным показателям в полной мере. Эффективность использования персонала высокая. В настоящее время происходит активное развитие бизнеса компании, идет формирование штата сотрудников. В целом, на предприятиях сети "Любо" работает уже более 400 человек. В июне 2006 года стартовала программа "Любо Качество", задачей которой является устранение слабых мест в работе заведений. Эта программа включает в себя внутренние проверки комиссией, а также программу "Тайный гость", позволяющую оценить стандарты обслуживания, профессиональный уровень персонала, общее впечатление от посещения заведения. В 2006 году сетью ресторанов ООО "Любо" организован отдел обучения, работа которого направлена на подготовку и повышение квалификации всего персонала. Учебный центр адаптирует к работе в компании новых сотрудников, занимается обучением официантов, администраторов. При подготовке персонала учебным центром особое внимание уделяется единым стандартам и качеству обслуживания. ООО «Любо» предоставляет своим сотрудникам возможность бесплатного профессионального обучения, за счет компании, возможность карьерного роста. Компания предлагает своим сотрудникам большой пакет компенсаций и льгот. Например: бесплатное питание, единовременные выплаты работникам (по случаям семейных событий), оплата использования личного автомобиля и мобильной связи, бонусы по итогам работы за год, а также корпоративные праздники и мероприятия. Привлечение персонала проводится по средством СМИ, интернет, объявлений на подразделениях, в общественном транспорте, в меню, совсем недавно реклама была запущенна и на радио. В компании действует Положение о мотивации сотрудников Сети ресторанов «Любо». Настоящее Положение было введено в целях повышения эффективности работы подразделений и конкретных работников посредством повышения материальной заинтересованности и не материальной мотивации сотрудников Сети ресторанов «Любо». В целях повышения лояльности сотрудников на предприятии приняты следующие виды нематериальной мотивации. Формирование кадрового резерва предприятия: отбор, обучение и продвижение наиболее перспективных и ценных сотрудников. Корпоративная сотовая связь. Компенсация расходов на сотовую связь в 100% объеме осуществляется работником, занимаемым следующие должности: «директор», «коммерческий директор», «финансовый директор», «директор по персоналу», «главный бухгалтер», «директор по производству», «начальник юридического отдела». Поздравления с Днями рождения сотрудников, стаж работы на предприятии которых не менее 1 года. В качестве подарка, предприятие предоставляет торт и корпоративную открытку. Предоставление служебного автомобиля с оплатой ГСМ для сотрудников, занимаемых следующие должности: «директор», «коммерческий директор», «директор по персоналу», «начальник юридического отдела», «начальник АХО». Льготное корпоративное питание для сотрудников предприятия. Предоставление возможности приобретения билетов бизнес-класса при служебных командировках для работников, занимаемых следующие должности: «директор», «коммерческий директор». Компания предоставляет следующие услуги для работающего персонала:

# -направление на обучение наиболее перспективных сотрудников.

-организация праздников для детей сотрудников предприятия.

-выпуск корпоративной газеты. (Приложение 3)

-организация соревнований.

-организация доски почета наиболее отличившихся сотрудников с вручением грамот и благодарственных писем

-предоставление бесплатных путевок в санатории и дома отдыха для детей сотрудников.

-организация творческих конкурсов и конкурсов на лучшие идеи по новым проектам.

-разработка и запуск внутрикорпоративного сайта компании.

-стимулирование привлечения персонала по рекомендации сотрудников компании: программа «Приведи друга».

-организация благодарственных ужинов с руководителями и генеральным директором для лучших сотрудников компании.

-дисконтные программы и выдача корпоративных дисконтных карт для работников предприятия.

-компания обеспечивает работников форменной одеждой согласно «Правилам выдачи спецодежды и форменной одежды в сети ресторанов «Любо».

**3.Пути повышения этики менеджмента на предприятии ООО «Любо»**

**3.1 Анализ состояния этики менеджмента на предприятии ООО «Любо»**

В ООО «Любо» действует дисциплинарная политика (приложение 4). Дисциплинарная политика – это документ, описывающий базовые требования к поведению сотрудника со стороны компании. В течение рабочего дня, или находясь в помещении Компании в нерабочее время, все сотрудники компании должны соблюдать дисциплинарные правила. Их нарушения влияют на работу сотрудников и имидж компании в глазах её Гостей и партнеров. Дисциплинарная политика определяет стандарты допустимого поведения, ожидаемого от сотрудников, а так же обозначает последствия их нарушения. Особенным образом выделяются нарушения дисциплины, категорически не совпадающие с идеологией компании. При возникновении такого рода событий, компания расторгает взаимоотношения с сотрудником, а в отдельных случаях может выступить инициатором возбуждения Уголовного дела. К нарушениям такого рода относятся:

1. Хищение материальных ценностей и имущества (компании, гостей, коллег); 2. Грубое нарушение кассовой дисциплины:

- приготовление блюд и напитков без сервис-чека;

- не пробитие пречека и фискального чека, с последующим озвучиванием гостю суммы чека;

- не вынос фискального чека при расчете гостя;

- не отданная сдача гостям;

- использование бонусной карты «Любо-Гость» в личных целях;

- использование карты менеджера в личных корыстных целях.

3. Хамство по отношению к гостям (нецензурная брань, неприличные жесты по отношению к гостям, резкие высказывания о внешнем виде, поведении, физических недостатках гостей…); 4. Отсутствие на рабочем месте без уважительной причины и предупреждения, а так же без предоставления справки, подтверждающей отсутствие данного сотрудника на рабочем месте в течение 4 часов, и/или полной смены, независимо от её продолжительности, согласно графику выхода на работу; 5. Употребление на рабочем месте в рабочее время алкогольных и наркотических средств; 6. Нахождение на рабочем месте в рабочее время в состоянии алкогольного и/или наркотического опьянения; 7. Деяния преступного характера на рабочем месте, влекущее за собой уголовную ответственность. Остальные виды дисциплинарных нарушений не влекут за собой немедленного расторжения взаимоотношений с сотрудником, а возникновение подобных ситуаций попадает под действие дисциплинарных процедур, изложенных ниже. К нарушениям подобного рода относятся:

-излишки / недостача при снятии кассы более 10 рублей;

-употребление на рабочем месте нецензурных выражений по отношению к коллегам;

-опоздание на рабочее место более чем на 1 минуту без уважительной причины и оправдательного документа;

-неоднократное нарушение при выполнении своих должностных обязанностей;

-порча имущества компании;

-курение в рабочее время и на территории предприятия (не в специально отведенных местах) без разрешения непосредственного руководителя;

-разговоры по мобильному телефону на личные темы на рабочем месте;

-принятие пищи / напитков на предприятии в рабочее время без разрешения непосредственного руководителя;

-общение по личным вопросам с посторонними лицами в рабочее время и на рабочем месте;

-посещение сотрудником предприятия, в котором он работает, в нерабочее время в качестве гостя, кроме позиции управляющего;

-оформление заказа гостя без мягкого чека кассиром (со слов официанта);

-не соблюдение санитарных норм;

-нарушение технологии приготовления блюд и напитков.

В компании приняты 5 стадий дисциплинарных процедур для дисциплинарных нарушений, не влекущих расторжения взаимоотношений с компанией. Каждое из описанных выше нарушений переводит дисциплинарный процесс на следующую стадию. Если сотрудник «доходит» до пятой стадии дисциплинарного процесса, компания прекращает трудовые отношения с ним. Срок давности по каждому нарушению – 12 месяцев. Это означает, что при каждом новом дисциплинарном нарушении, зафиксированном у сотрудника, при вынесении стадии процесса учитываются только те дисциплинарные нарушения, которые произошли за последние 365 дней. Для укрепления корпоративной культуры на предприятии ООО «Любо» действуют следующие принципы:

- снятие отчужденности между «цехом» и «офисом» за счет проведения стажировок новых сотрудников «офиса» на производстве (например, проектировщики перед тем, как работать за компьютером и проектировать изделия, могут один месяц отработать в цеху на всех участках производства, естественно, с сохранением оговоренного оклада по месту основной работы);

 -удержание работников из «золотого фонда» Компании — социальные льготы, оплата стажа работы в Компании, моральная мотивация (признание заслуг со стороны Компании), — все эти меры должны быть направлены на сохранение тех 20% сотрудников, от которых зависит 80% результата деятельности Компании;

 - формирование принципов классического патернализма (идеологии «общего дела») и пропаганда инновационных подходов в работе;

 - привлечение ключевых сотрудников к разработке стратегической программы развития ООО «Любо»;

-периодическое проведение общих собраний коллектива, где необходимо разъяснять и информировать коллектив о текущем состоянии дел в ООО «Любо», о перспективах развития ООО «Любо», о целях и задачах, о планах, в том числе по социальным вопросам. В таких собраниях обязательно должен принимать участие Генеральный директор, как первый и наиболее авторитетный руководитель ООО «Любо»;

- формирование правил делового поведения и отношения к работе, создание Корпоративного кодекса, в котором были бы закреплены правила поведения в Компании по отношению к клиентам, к коллегам, к руководителям, к подчиненным, закреплены правила отношения к работе и выполняемым заданиям;

- демонстрация постоянной заботы Компании о бытовых условиях труда как в цеху, так и в офисе (сделать душ в цеху, закупить специальные наушники, снижающие уровень воспринимаемого шума при работе, решить вопрос о помещении для обеда в офисе, поздравлять сотрудников с днями рождений с вручением от администрации небольшого подарка или премии ко дню рождения, начать разработку и внедрение системы социальных льгот, которая бы стимулировала стаж работы в Компании, лояльность и патриотизм к Компании, осуществлять постоянный мониторинг удовлетворенности работников бытовыми условиями на работе);

- планирование и проведение общекорпоративных мероприятий («цех» совместно с «офисом» — праздники, награждения, совместный досуг по интересам, спортивные и туристические мероприятия). Для анализа этики менеджмента ООО «Любо» было проведено анкетирование персонала (таблица 5)

Таблица 5 -Приоритетность трудовых ценностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Цех ( производственный персонал) | Процент выбравших | Офис (руководители высшего звена, линейные руководители) | Процент выбравших |
| *Профессиональный рост и развитие:* перспективы собственного развития, возможность личного и профессионального роста, карьеры | 59,1% | Высокая заработная плата | 80% |
| *Гарантия стабильности:* постоянной занятости, социальной защищенности и уверенности в будущем. | 54,5% | *Содержание работы:* важная, осмысленная, содержательная и интересная работа, которую я выполняю | 60% |
| Высокая заработная плата | 50% | *Гарантия стабильности:* постоянной занятости, социальной защищенности и уверенности в будущем. *Социальные льготы:* развитая система социальных льгот, пособий и поддержки со стороны компании. *Профессиональный рост и развитие:* перспективы собственного развития, возможность личного и профессионального роста, карьеры. *Самостоятельность в работе:* возможность самому определять методы и способы решения рабочих заданий, самостоятельно планировать время и усилия на их выполнении | 40% |
| *Хорошие условия труда:* близость к дому, нормальные бытовые условия, приемлемый график рабочего времени и Т.Д. | 45,5% |
| *Содержание работы:* важная, осмысленная, содержательная и интересная работа, которую я выполняю *Самостоятельность в работе:* возможность самому определять методы и способы решения рабочих заданий, самостоятельно планировать время и усилия на их выполнении | 22,7% |
| *Социальные контакты:* хорошие отношения с начальством и коллегами, возможность дружеского общения. *Социальные льготы:* развитая система социальных льгот, пособий и поддержки со стороны компании | 18,2% | *Хорошие условия труда:* близость к дому, нормальные бытовые условия, приемлемый график рабочего времени и т.д. *Социальные контакты:* хорошие отношения с начальством и коллегами, возможность дружеского общения. *Признание со стороны коллег:* Признание моих успехов и достижений в работе со стороны коллег и руководства | 0% |
| *Признание со стороны коллег:* Признание моих успехов и достижений в работе со стороны коллег и руководства | 4,5% |

#### Следовательно превалирующим показателем значимости труда, а так же состояния этических взаимоотношений является: профессиональный рост и развитие, гарантия стабильности – у производственного персонала, и высокая заработная плата и содержание работы – у офисных сотрудников (руководители высшего звена + линейные руководители). Факторы удовлетворённости трудом рассмотрим с помощью рисунка 10.

Рисунок 10. Факторы удовлетворенности трудом ООО «Любо», 2009г.

Из рисунка видно, что важность работы доминирует как у офисных сотрудников (руководители высшего звена + линейные руководители), так и у производственного персонала. Отношения в коллективе ценятся больше на производственных предприятиях, т.к. там конечный результат труда тесно связывает все профессии, они зависят друг от друга. Рассмотрим трудовые ценности-мотиваторы с помощью рисунка 11.

Рисунок 11. Трудовые ценности-мотиваторы ООО «Любо», 2009г.

Из рисунка 11 видно, что у офисных сотрудников (руководители высшего звена + линейные руководители) главным мотиватором является заработная плата, а у цеха (производственный персонал) – профессиональный рост и развитие.

Анализ этики менеджмента на предприятии ООО «Любо» показал, что морально психологический климат коллектива хороший. Исследования показали, что приоритетность трудовых ценностей в связи с иерархией должностей является различной. Так, например, профессиональный рост и развитие для производственного персонала является превалирующим показателем-59,1%. А у офисных сотрудников этот фактор набрал 40%. Отношения в труде и хорошие условия труда производственным персоналом ценится гораздо выше-45%, а у офисных сотрудников-27%. Превалирующим показателем для офисных сотрудников является заработная плата -80% , на втором месте показатель важности выполняемой работы-40%.

**3.2 Разработка системы адаптации в ООО «Любо»**

Анализ движения персонала показал, что коэффициент оборота по выбытию персонала = 7,82%. Из них 4% уходят на стадии адаптации. Из анализа видно, что без четко прописанной адаптации, такая большая компания как «Любо» просто не сможет существовать в современном изобилии различных компаний, работающих в данной сфере. Низкий уровень адаптации персонала приводит к излишним затратам на набор, подбор и обучение новых сотрудников, отсутствие постоянной команды, необходимой для достижения максимальной производительности и качества труда, может повлечь за собой порчу имиджа компании. После нескольких, проведенных нами наблюдений (в качестве анкетирования) удалось сформулировать причины низкого уровня адаптации персонала:

1) шаги, прописанные в стандартах, были слишком общими: руководителям (в частности управляющим подразделений) необходимо было самим их детализировать, выдумывать, формулировать, что при дефиците времени часто не выполнялось;

2) не было активного, системного внедрения, то есть можно было ненадлежащее исполнить свои обязанности;

3) не было контроля за реализацией программы.

Поэтому обязательным и основным моментом в системе будет наставничество, которое отсутствовало до этого момента и оставалось без внимания. К вновь принятому сотруднику прикрепляется опытный сотрудник компании, который научит новичка качественно выполнять свою работу. В этом случае есть надежда, что молодые люди научатся не бояться поражения, философски оценивать происходящее и чутко относиться к людям и интуитивно понимать их .

Но для наиболее эффективного решения данной задачи понадобиться внедрение нескольких постоянно проводимых мероприятий. Система адаптации будет разработана индивидуально для ООО «Любо» и будет включать в себя несколько мероприятий. Они будут помогать сотруднику:

- подробнее ознакомиться с деятельностью предприятия; - понять организационную и структуру принятия решений принятую в компании; - понять суть работы, и что от него требуется; - быстрее обучится не обходимым для работы дополнительным навыкам; - быстрее установить отношения с коллегами; - найти своё место в команде. В систему адаптации персонала будет входить: - welcome-тренинг для новых сотрудников; - система наставничества; - программа адаптации; - план адаптации для разных категорий должностей; - книга сотрудника; - система оценки по результатам адаптационных мероприятий. Welcome-тренинг для новых сотрудников - позволит погрузить новых сотрудников в корпоративную культуру компании, презентовать им сильные стороны компании как работодателя, с первых дней работы в организации сформировать лояльность сотрудников, обеспечить понимание ими целей и ценностей компании. Система наставничества – обеспечит быструю и технологичную передачу стандартов работы, знаний и навыков от опытных сотрудников к новичкам без отрыва от производства. Эта система хорошо зарекомендовала себя, именно поэтому, при разработке, мы ей уделим наибольшее количество времени. Порядок работы наставников закрепляется в Положении о наставничестве.

Программа адаптации будет описывать цели, задачи, сроки, обозначит ответственных за адаптацию сотрудников лиц. Установит последовательность действий для достижения поставленных целей и укажет, какими знаниями, умениями, компетенциями, навыками должен обладать новый сотрудник и какие результаты он должен показать по окончании периода адаптации. Планы адаптации будут разрабатываться, для линейных руководителей, руководителей высшего звена, ключевых специалистов. Индивидуальный план адаптации будет включать специализированные мероприятия, стажировки и другие мероприятия, позволяющие новому сотруднику быстро и наилучшим образом войти в курс дел и освоить информацию, необходимую ему для принятия решений. Индивидуальный план адаптации будет разработан с точностью до 1 дня.

Книга сотрудника – будет содержать информацию о компании, необходимую при выходе на работу: история компании, руководство, месторасположение офисов, подразделений, правила работы компании, основные положения кадровой и социальной политики. Система оценки по результатам адаптационных мероприятий, будет совпадать с окончанием испытательного срока нового сотрудника. Результатом разработки системы оценки станет возможность обоснованного принятия решения о продолжении работы с новым сотрудником, понимание, насколько полно новый сотрудник владеет требуемыми на данном месте работы компетенциями, знаниями, умениями, навыками, какие он демонстрирует личностно-деловые качества, каков его потенциал развития. Адаптация сотрудника — процесс длительный. Его продолжительность будет зависит от личностных качеств работника и от того, насколько успешно проводились адаптационные мероприятия управляющими и начальниками отдела. Он будет длится около трех месяцев. В течение этого времени наставники осуществляют контроль за адаптацией каждого сотрудника. Будут проводиться ежедневные неформальные беседы, в ходе которых будет ясно, насколько он удовлетворен работой, какой ценой она ему дается, как принимает его коллектив, существуют ли трудности во взаимопонимании с руководством, создалось ли ощущение психологического комфорта. С целью получения информации о том, насколько успешно будет овладевать сотрудник системой профессиональных знаний и навыков, как он выполняет требования трудовой дисциплины, сохраняет ли интерес к работе — наставник будет проводить беседы с управляющим или специалистом по работе с персоналом. В случае обнаружения каких-то проблем принимаются необходимые меры. Контроль за работой будет осуществляться в форме еженедельных отчетов новых сотрудников перед специалистом по работе с персоналом. Каждый наставник будет отражать информацию о проделанной за неделю работе*.* Специалист по работе с персоналом будет знакомиться с отчетом, давать комментарий (оценку), ставить подпись. Отчет будет сдаваться директору по персоналу, при этом будут обсуждаться результаты работы, делаться выводы, оказываться необходимая помощь в решении возникших проблем. Такая форма отчетности будет действовать на протяжении всего периода адаптации.

Одним из эффективных способов обратной связи будет являться проводимые директором по персоналу круглые столы. В период адаптации каждый сотрудник дважды будет становиться их участником: после окончания обучения на первой ступени и по истечении трехмесячного срока работы в компании. На круглом столе очень важно будет создать доверительную обстановку, в которой каждый участник сможет откровенно высказать свое мнение по вопросам организации работы. Обсуждаться будут возникшие проблемы, и намечаться пути их решения, вноситься предложения по улучшению условий работы. Будет происходить обмен мнениями, проводится анкетирование, позволяющее оценить уровень социально-психологической адаптации. Подобные мероприятия очень полезны, так как дают возможность каждому сотруднику быть услышанными и почувствовать свою значимость.

После проведения круглого стола директор по персоналу вместе с начальником отдела обучения будет анализировать его результаты. Знакомить с анализом управляющих подразделений и специалистов по работе с персоналом на общем собрании, где будет составляться план мероприятий для устранения факторов, мешающих успешной адаптации. В результате постоянных и систематических контактов специалиста по работе с персоналом и нового сотрудника, его наставник и члены группы будут делать выводы об успешной адаптации по определенным показателям:

- работа для сотрудника станет привычной, т. е. не вызывает чувства напряжения, страха, неуверенности;

- будет получен необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы;

- поведение будет соответствовать установленным требованиям;

- у нового сотрудника будет выражено желание совершенствоваться в профессии, и он свяжет свое будущее с данной работой;

- успех в работе будет проецироваться на ощущение жизненного успеха;

- будут установлены дружеские связи с некоторыми членами коллектива и ровные отношения с группой.

По окончании периода адаптации сотруднику будет предлагаться анкета (Приложение 6), после её заполнения будет ясно, насколько адаптация прошла успешно. Разработка системы адаптации персонала в компании будет помогать понять новым сотрудникам требования, которые к ним предъявляет компания, и быстрее выйти на требуемый уровень продуктивности. Для компании система адаптации значительно снизит текучесть персонала на испытательном сроке, что приведёт к сокращению затрат на подбор персонала. Затраты на предлагаемую систему адаптации составят 3 тыс.руб.(раздаточные материалы +премия наставнику). Каждый принятый сотрудник, который будет проходить предлагаемую систему адаптации, увеличит свои качественные и количественные показатели труда на 25%. Следовательно, прибыль предприятия тоже увеличится на 25%. Как видно из вышеперечисленного, наличие системы адаптации нуждается в финансировании. Финансовые средства, потраченные на это, заведомо окупятся, так как снизится уровень текучести, уровень брака, повысится количество постоянных гостей, сроки выхода на средний уровень выполнения норм на подразделениях, снизятся числа нарушений трудовойдисциплины и т.п.

**Заключение**

Проанализировав финансовую деятельность предприятия ООО «Любо» можно сделать вывод о том, что предприятие является успешным, прибыльным и в будущем планирует развиваться. В работе попытались наиболее полно и всесторонне раскрыть деятельность предприятия ООО «Любо», выделить недостатки организации и предложить варианты к её совершенствованию. Разработали и попытались обосновать предложения по внедрению системы адаптации персонала с экономической оценки.

Наличие тенденций указанных в главе 1 говорит о высоком уровне развития этики менеджмента, общей культуры управления в деятельности предприятия. Концепцию управления персоналом в настоящее время составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием .

Анализ основных экономических показателей ООО «Любо», а также анализ кадрового предприятия ООО «Любо» в главе 2, данное предприятие является успешно развивающимся. Для этого после анализа деятельности предприятия необходимо внести некоторые изменения. Существующая система управления должна претерпеть изменения в некоторых направлениях. Для этого необходимо решить некоторые вопросы: небольшая текучесть персонала; отсутствие качественного выполнения услуг в связи с отсутствием мотивации персонала; повышение этики менеджмента; отсутствие высококвалифицированных работников (низкое качество работы); внедрение предлагаемой системы адаптации. Все выявленные недостатки актуальны при действии предприятия на рынке предоставления товаров, но из выявленных недостатков можно выделить основную проблему, которая имеет большое влияние на деятельность организации на рынке предоставления услуг. Этой проблемой является отсутствие системы адаптации персонала.

В третьей главе мы рассмотрели состояние этики менеджмента на предприятии ООО «Любо» и разработали систему адаптации персонала сделав упор на наставничество. Разработка системы адаптации персонала в компании будет помогать понять новым сотрудникам требования, которые к ним предъявляет компания, и быстрее выйти на требуемый уровень продуктивности. Для компании система адаптации значительно снизит текучесть персонала на испытательном сроке, что приведёт к сокращению затрат на подбор персонала.

Методы исследования, такие как метод наблюдения, метод дедукции и индукции, метод сравнения и анализа и метод восхождения от абстрактного к конкретному позволили достичь необходимых результат и добиться решения поставленных задач.

**Список используемой литературы**

1. Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп./ Г.А. Бондаренко.-М.:ООО «Новое Знание», 2008, 365 с.
2. Кабушкин Н.И. Управление гостиницами и ресторанами: Учебное пособие./Н.И. Кабушкин.-Минск. БГЭУ, 2009, 416 с.
3. Саак А.Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны): Учебное пособие./А.Э. Саак, М.В.Якименко.Санкт-Петербург, 2008, 432 с.
4. Ботавина Р.Н. Этика менеджмента: Учебник/Р.Н. Ботавина-М.: Финансы и статистика, 2002, 234 с.
5. Белолипецкий В.К. Этика и культура управления: Учебно-практическое пособие/В.К. Белолипецкий, Л.Г. Павлова-М.: ИЦК «МарТ», 2004,341 с.
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник/А.Я. Кибанов-М.:ИНФРА-М, 2005,304 с.
7. Семенов А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса/А.К. Семенов, Е.Л.Маслова. 3-е изд. М. ИТК «Дашков и К», 2002, 271 с.

**Приложение 6**

Анкета адаптируемого сотрудника

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (фамилия, инициалы)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (офис, менеджер)

**АНКЕТА**

Просим Вас выразить Ваше мнение по ряду вопросов, связанных с Вашей работой и коллективом, в котором Вы трудитесь.

Прежде чем ответить на каждый вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него и поставьте знак «X» против того ответа, который соответствует Вашему мнению.

Заполняйте анкету самостоятельно.

1. Нравится ли Вам Ваша работа?

Очень нравится

Пожалуй, нравится

Работа мне безразлична

Пожалуй, не нравится

Очень не нравится

2. Хотели бы Вы перейти на другую работу?

Да

Нет

Не знаю

3. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у Вашего непосредственного руководителя (5 — качество развито очень сильно; 1 — качество совсем не развито):

Трудолюбие

Общественная активность

Профессиональные знания

Забота о людях

Требовательность

Отзывчивость

Общительность

Способность разбираться в людях

Справедливость

Доброжелательность

4. Кто из членов Вашего коллектива пользуется наибольшим уважением у товарищей? Назовите одну-две фамилии. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Предположим, по каким-либо причинам Вы временно не работаете; вернулись бы Вы на свое нынешнее место работы?

Да

Нет

Не знаю

6. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений Вы больше всего согласны?

|  |  |
| --- | --- |
| Большинство членов нашего коллектива — хорошие симпатичные люди |  |
| В нашем коллективе есть всякие люди |  |
| Большинство членов нашего коллектива — люди малоприятные |  |

1. Считаете ли Вы, что было бы хорошо, если бы члены Вашего коллектива жили близко друг от друга?

|  |  |
| --- | --- |
| Скорее нет, чем да |  |
| Нет, конечно |  |
| Не знаю, не задумывался об этом |  |
| Да, конечно |  |

1. На приведенной ниже шкале цифра «1» характеризует тот коллектив, который Вам очень нравится, «9» — тот, который вам очень не нравится. В какую клетку Вы поместите свой коллектив?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

9. Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику деловых и личных качеств большинства членов коллектива?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Да | Пожалуй, да | Не знаю, не думал об этом | Пожалуй, нет | Нет |
| Деловые качества большинства членов коллектива |  |  |  |  |  |
| Личные качества большинства членов коллектива |  |  |  |  |  |

10. Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

Это бы меня вполне устроило

Не знаю, не задумывался над этим

Это бы меня совершенно не устроило

11. Могли бы Вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов Вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?

Нет, не мог бы

Не могу сказать, не задумывался над этим

Да, мог бы

12. Какая атмосфера преобладает обычно в Вашем коллективе? На приведенной ниже шкале цифра «1» соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а «9» — наоборот, атмосфера взаимопонимания, взаимного уважения. В какую из клеток Вы поместили бы свой коллектив?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  1 |  2 |  3 |  4 |  5 |  6 |  7 |  8 |  9 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |

13. Как Вы думаете, если бы Вы вышли на пенсию или долгое время не работали по какой-либо причине, испытывали бы Вы желание встречаться с членами Вашего коллектива, отмечать с ними праздники?

Да, конечно

Скорее да, чем нет

Затрудняюсь ответить

Скорее нет, чем да

Нет, конечно

14. Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована Ваша работа?

По-моему, наша работа организована очень хорошо

В общем, неплохо, хотя есть возможность улучшения

Трудно сказать

Работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую

По-моему, работа организована очень плохо

15. Как Вы считаете, пользуется ли Ваш руководитель влиянием на дела коллектива?

Безусловно, да

Пожалуй, да

Трудно сказать

Пожалуй, нет

Безусловно, нет

16. Укажите, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены различными условиями Вашей работы?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Условия | Полностью удовлетворен | Пожалуй, удовлетворен | Трудно сказать | Пожалуй, неудовлетворен | Полностью неудовлетворен |
| Оснащенность рабочего места |  |  |  |  |  |
| Объем предоставленной работы |  |  |  |  |  |
| Размер заработной платы |  |  |  |  |  |
| Санитарно-гигиенические условия |  |  |  |  |  |
| Отношения с непосредственным руководителем |  |  |  |  |  |
| Возможность повышения квалификации |  |  |  |  |  |
| Разнообразие работы |  |  |  |  |  |

**Приложение 4**

Утверждаю

Директор ООО «Любо»

Голубинский А.В.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

« « \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2009г.

Согласовано

Коммерческий директор ООО «Любо»

Гаджиева Л.А.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

« « \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2007г.

**ДИСЦИПЛИНАРНАЯ ПОЛИТИКА СЕТИ РЕСТОРАНОВ «ЛЮБО»**

Дисциплинарная политика – это документ, описывающий базовые требования к поведению сотрудника со стороны Компании. В течение рабочего дня, или находясь в помещении Компании в нерабочее время, все сотрудники Компании должны соблюдать дисциплинарные правила. Их нарушение влияет на нашу работу и имидж Компании в глазах ее Гостей и партнеров.

Дисциплинарная политика определяет стандарты допустимого поведения, ожидаемого от сотрудников, а также обозначает последствия их нарушения.

Дисциплинарные правила в нашей Компании и в государстве в целом определяют:

* Внутренние стандарты поведения
* Внутренний распорядок
* Техника безопасности
* Правила пожарной безопасности
* СанПин
* Трудовой договор
* Должностная инструкция
* Трудовой кодекс
* Уголовный кодекс

**ВИДЫ ДИСЦИПЛИНАРНЫХ НАРУШЕНИЙ**

Особенным образом выделяются нарушения дисциплины, категорически не совпадающие с идеологией Компании. При возникновении такого рода событий, Компания расторгает взаимоотношения с сотрудником, а в отдельных случаях может выступить инициатором возбуждения Уголовного дела. К нарушениям такого рода относятся:

* Хищение (приобретение в собственность, употребление в пищу продуктов, предназначенных для продажи) материальных ценностей и имущества (Компании, гостей, коллег)
* Грубое нарушение кассовой дисциплины
* Приготовление блюд и напитков без сервис-чека
* Непробитие пречека и фискального чека, с последующим озвучиванием гостю суммы чека
* Невынос фискального чека при расчете гостя
* Не отданная сдача гостям
* Использования бонусной карты «Любо-Гость» в личных целях
* Использование карты менеджера в личных корыстных целях
* Хамство по отношению к гостям (нецензурная брань, неприличные жесты по отношению к гостям, резкие высказывания о внешнем виде, поведении, физических недостатках гостей.... )
* Отсутствие на рабочем месте без уважительной причины и предупреждения, а также без предоставления справки подтверждающей отсутствие данного сотрудника на рабочем месте в течение 4 часов, и / или полной смены, независимо от ее продолжительности, согласно графику выхода на работу
* Употребление на рабочем месте в рабочее время алкогольных и наркотических средств
* Нахождение на рабочем месте в рабочее время в состоянии алкогольного и / или наркотического опьянения
* Деяния преступного характера на рабочем месте, влекущее за собой уголовную ответственность

Остальные виды дисциплинарных нарушений не влекут за собой немедленного расторжения взаимоотношений с сотрудником, а возникновение подобных ситуаций подпадает под действие дисциплинарных процедур, изложенных ниже. К нарушениям подобного рода относятся:

* Излишки / недостача при снятии кассы более 10 руб.
* Употребление на рабочем месте нецензурных выражений по отношению к коллегам
* Опоздание на рабочее место более чем на 1 минуту без уважительной причины и оправдательного документа
* Неоднократное нарушение при выполнении своих должностных обязанностей
* Порча имущества Компании
* Курение в рабочее время и на территории предприятия (не в специально отведенных местах) без разрешения непосредственного руководителя
* Разговоры по мобильному телефону на личные темы на рабочем месте
* Принимать пищу / напитки на предприятии в рабочее время без разрешения непосредственного руководителя
* Жевать жевательную резинку на рабочем месте в рабочее время
* Общение по личным вопросам с посторонними лицами в рабочее время и на рабочем месте
* Отсутствие на рабочем месте без уведомления непосредственного руководителя
* Посещение сотрудником предприятия, в котором он работает, в нерабочее время в качестве гостя, кроме позиции Управляющего
* закрытие и открытие ресторана в несоответствии с режимом работы, без согласования непосредственного руководителя
* оформление заказа гостя без мягкого чека кассиром (со слов официанта)
* не соблюдение санитарных норм (нет или просрочена санитарная книжка)
* нарушение технологии приготовления блюд и напитков

**СТАДИИ ДИСЦИПЛИНАРНОГО ПРОЦЕССА**

В компании приняты 5 стадий дисциплинарных процедур для дисциплинарных нарушений не влекущих расторжения взаимоотношений с Компанией. Каждое из описанных выше нарушений переводит дисциплинарный процесс на следующую стадию. Если сотрудник «доходит» до пятой стадии дисциплинарного процесса, Компания прекращает трудовые отношения с ним.

Срок давности по каждому нарушению – 12 месяцев. Это означает, что при каждом новом дисциплинарном нарушении, зафиксированном у сотрудника, при вынесения стадии дисциплинарного процесса учитываются только те дисциплинарные нарушения, которые произошли за последние 365 календарных дней.