# 1. Оценка эффективности кадрового потенциала организации

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. При разработке программы управления следует учитывать необходимость выделения понятия "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. Bo-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. С определенной долей условности 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. 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, обусловливает 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.

# 2. Двухфакторная модель мотивационной гигиены Герцберга, ее развитие в программах повышения качества трудовой жизни

Эта теория появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека.

Фредерик Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой (таблица 1).

Таблица 1

Факторы, влияющие на удовлетворенность в работе[[1]](#footnote-1)

|  |  |
| --- | --- |
| Гигиенические факторы | Мотивация |
| Политика фирмы и администрации | Успех |
| Условия работы | Продвижение по службе |
| Заработок | Признание и одобрение результата |
| Межличностные отношения | Высокая степень ответственности |
| Степень непосредственного контроля за работой | Возможность творческого и делового роста |

Первая группа факторов (гигиенические факторы) связана с самовыражением личности, ее внутренними потребностями, а также с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. Руководитель здесь должен помнить о необходимости обобщения содержательной части работы.

Гигиенические факторы Ф. Герцберга, как видно, соответствуют физиологическим потребностям, потребности в безопасности и уверенности в будущем.

Разница в рассмотренных теориях следующая: по мнению А. Маслоу, после мотивации рабочий обязательно начинает лучше работать, по мнению Ф. Герцберга, рабочий начнет лучше работать только после того, как решит, что мотивация неадекватна.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

В табл.2 приведена оценка различных факторов своей работы самими рабочими.

Таблица 2

Оценка характеристик своей работы самими рабочими**[[2]](#footnote-2)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Факторы повышения производительности** | **Заставляют работать интенсивнее** | **Делают более привлекательной** | **И то и другое** |
| Хорошие шансы продвижения по службе | 48 | 22 | 19 |
| Хороший заработок | 45 | 27 | 22 |
| Оплата, связанная с результатами труда | 43 | 31 | 16 |
| Признание и одобрение хорошо выполненной работы | 41 | 34 | 17 |
| Работа, которая заставляет развивать свои способности | 40 | 27 | 20 |
| Сложная и трудная работа | 38 | 30 | 15 |
| Работа, позволяющая думать самостоятельно | 37 | 33 | 17 |
| Высокая степень ответственности | 36 | 35 | 18 |
| Работа, требующая творческого подхода | 35 | 31 | 20 |
| Работа без больших напряжений и стрессов | 15 | 61 | 13 |
| Удобное расположение | 21 | 56 | 12 |
| На рабочем месте нет шума и чистая окружающая среда | 21 | 56 | 12 |
| Хорошие отношения в коллективе | 17 | 54 | 13 |
| Хорошие отношения с непосредственным начальником | 19 | 52 | 12 |
| Достаточная информированность о ходе дел в фирме | 20 | 49 | 16 |
| Гибкий график работы | 20 | 49 | 12 |
| Значительные дополнительные льготы | 27 | 45 | 18 |

# 3. Составить профиль требований для приема на работу официанта ресторана гостиницы по обслуживанию в номерах

Профессиональное мастерство официанта, бармена, стюарда - это искусство, которое превращает простой прием пищи в эстетическое действо. Человеку свойственно не просто насыщаться, а получать удовольствие от внешнего вида блюд, их аромата, оформления. Сама атмосфера трапезы не только способствует пищеварению, но дает человеку возможность расслабиться, отдохнуть, отвлечься от текущих проблем. Поэтому обслуживание должно быть настолько четким, но в то же время незаметным. Ненавязчивым, чтобы у посетителя сложилось впечатление, что блюда и напитки сами появляются на столе, а грязная посуда исчезает по мановению волшебной палочки.

Культура обслуживания и профессионализм персонала в значительной мере влияют на прибыль заведения, его популярность.

Хороший официант или бармен - это не просто обслуживающий персонал, он должен быть еще и психологом, знатоком человеческих душ, умеющим определять настроение клиента и даже угадывать. Какие блюда и напитки ему придутся по душе. Бармен разговорит клиента так, что тот закажет в два раза больше, чем планировал. Официант распишет в красках все нюансы вкуса и составляющие блюд так, что у клиента слюни потекут.

В настоящее время ресторанный бизнес требует высокого профессионализма. Повысились требования к производственному и обслуживающему персоналу. У работников предприятий общественного питания появилась необходимость постоянно совершенствовать свои знания в области современных методов и новых технологий обслуживания посетителей.

**Общая характеристика профессии:** Работает в системах <человек-человек> (обслуживание клиентов) и <человек-знак> (запись заказов, произведение расчетов). Обслуживает посетителей в ресторанах, кафе. В начале смены получает посуду, приборы, столовое белье у метрдотеля или бригадира. Сервирует стол. Принимает заказ у посетителей, передает его поварам, кассиру. Подает заказанные блюда. Производит расчеты с посетителями. Убирает после ухода посетителей стол и заново сервирует его. За одним официантом, как правило, закрепляется несколько (6-10) обслуживаемых столов. Использует простые ручные инструменты (штопор, нож), записную книжку, карандаш микрокалькулятор. Характерны многочисленные кратковременные контакты с клиентами и коллегами по работе (метрдотель, повара, кассиры). Несет материальную ответственность за сохранность столовых принадлежностей и выручку. Морально отвечает за этичное обслуживание клиентов. В качестве административного взыскания за несоблюдение этики может быть временно (на 1-2 месяца) переведен на работу, не связанную с обслуживанием посетителей. Работает в помещении Рабочая поза - свободная. Труд связан с умеренными физическими нагрузками (официант проходит в день до 30 км с подносом, вес которого может достигать 10 кг). Многочисленные кратковременные контакты с посетителями придают работе эмоциональную напряженность. Профессия имеет 3-5 разряды.

**Требования к индивидуальным особенностям специалиста:** Физическая выносливость, хорошая координация движений (на уровне всего тела), развитая зрительная память, способность к распределению внимания и арифметические способности.

**Требования к профессиональной подготовке:** Должен иметь знания в области товароведения (пищевые продукты), кулинарии, этики, психологии. Должен знать: этикет, технику обслуживания клиентов, правила сервировки стола. Должен уметь быстро и правильно (в уме или с помощью микрокалькулятора) производить расчеты.

**Возможности предпринимательской и индивидуальной трудовой деятельности:** Возможно создание кафе, столовой, бара или работа в качестве официанта-бармена по обслуживанию частных лиц.

**Родственные профессии:** Бармен, продавец продовольственных товаров.

# Список литературы

1. АгамироваЕ.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе - М., «Дашков и К», 200S.
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента - СПб, Питер, 1999.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ «Банки и биржи», 1994.
4. ЗигертВ., Ланг Л. Руководитель без конфликтов - М.: Экономика, 1990.
5. Лебедев О.Т., Каньковская А.Р. Основы менеджмента-СПб, МиМ, 1998.
6. Липсиц И.В. Секреты умелого руководителя - М., Экономика.1991.
7. Мартынов С.Д. Профессионалы в управлении. - Л.: Лениздат, 1991.
8. Мескон MX., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992.
9. Морита А. «Сделано в Японии». - М.: Прогресс-Универс, 1993.
10. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства- М., Экономика, 2000.
11. Паркинсон С.Л. Рустомжи М.К. Искусство управления-СПб, 1992.
12. Самыгин В.И., Столяренко К.Б. Управление персоналом-М., Дело, 1991.
13. Семенов А.К., Маслова ЕЛ., Психология и этика менеджмента и бизнеса -М., 2000.
14. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров - Л, Машиностроение, 1989.
15. Травин В.В., Дятлов ВА. Основы кадрового менеджмента-М, Дело, 1995.
16. Труханович Л.В., Щур Д.Л. Кадры туристических агентств, экскурсионных бюро, туроператоров - М, «Финпресс» Д003.
17. Уокер Д. Введение в гостеприимство - М., Юнити, 1999.
18. Управление человеческими ресурсами в европейском гостиничном бизнесе - М,«Финансы и статистика», 2002.
1. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. - М.: Экономика, 2004. – С. 188 [↑](#footnote-ref-1)
2. Мескон М. Х. , Альберт Н. , Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М. :Дело, 1992. - с. 373 [↑](#footnote-ref-2)