

**АНАЛИЗ ФАКТОРОВ,
ВЛИЯЮЩИХ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА**

- Соловьева
Ольга
Всеволодовна** кандидат педагогических наук, доцент, зав. кафедрой управления и информационных технологий, Владимирский юридический институт Федеральной службы исполнения наказаний (600020, Россия, г. Владимир, ул. Б. Нижегородская, 67-е). E-mail: androsola@mail.ru
- Кузьминов
Валерий
Владимирович** кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления и информационных технологий, Владимирский юридический институт Федеральной службы исполнения наказаний (600020, Россия, г. Владимир, ул. Б. Нижегородская, 67-е). E-mail: qzminov@mail.ru
- Ганцева
Людмила
Валентиновна** кандидат экономических наук, старший преподаватель Департамента менеджмента, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (125993, Россия, г. Москва, Ленинградский пр., 49). E-mail: gruzdeva-ludmila@mail.ru

Аннотация

В статье представлен анализ факторов, влияющих на эффективность работы персонала предприятия ресторанного бизнеса. Определены проблемы и возможности улучшения осуществления управления персоналом.

Ключевые слова: *эффективность предприятия, эффективность работы персонала, факторы влияющие на эффективность труда.*

В современных условиях ключевым условием эффективности развития любого предприятия является формирование трудоспособного коллектива и рациональное использование его трудового потенциала. Персонал предприятия осуществляет взаимную увязку всех остальных ресурсов и факторов экономической деятельности, обеспечивая достижение поставленных целей. Человек – ключевое звено любого предприятия.

Эффективность предприятия понятие многоаспектное и многосложное. Оно складывается из таких понятий как эффективность управленческой деятельности, эффективность технической оснащенности, эффективность коммерческой деятельности, эффективность кадровой работы, экономическая эффективность, технологическая эффективность, эффективность принимаемых управленческих решений и других. Говоря об эффективности предприятия, прежде всего, подразумевается экономическая эффективность и связанные с ней успешность развития предприятия и прибыльность производственной деятельности. Реальность достижения максимизации прибыли при высоком качестве продукции и услуг, напрямую зависит от качественных параметров персонала предприятия и эффективного управления персоналом в рамках эффективного управления предприятием в целом.

Противоречия между мышлением и практической деятельностью, целью и результатом возникают постоянно и требуют разрешения [7].

На эффективность работы персонала оказывают действие множество факторов. Факторы, оказывающие наиболее сильное влияние с одной стороны обусловлены наличием определённых качеств у работника (мотивационные), с другой – условиями

организационно-производственной среды (стимулирующие). Влияние на эффективность труда факторов, обусловленных наличием определенных качеств у работника не равнозначно [5].

Таблица 1

Факторы, обусловленные наличием определённых качеств у работника

Фактор	Степень влияния (%)
Способности	9
Личные и деловые качества	9
Понимание своей рабочей роли, осознание необходимости и значимости производимой работы для предприятия	13
Отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством	10
Отношения с коллегами	4
Трудовая этика и мораль	3
Профессиональные знания и навыки	15
Состояние здоровья	20
Отношение к организации и к факту работы в этой организации людей, мнение которых значимо для сотрудника	10

Как видно из табл. 1 наибольшее влияние на эффективность работы персонала оказывают – здоровье (20%), профессиональные знания и навыки (15%), понимание своей рабочей роли, осознание необходимости и значимости производимой работы для предприятия (13%). Равнозначны для работы и ее эффективности: способности (9%), личные и деловые качества (9%), а также отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством (10%), отношение к организации и к факту работы в этой организации людей, мнение которых значимо для сотрудника (10%).

Все перечисленные факторы содержат мотивационную составляющую, повышающую эффективность трудовой деятельности. Цифры показывают на какие факторы следует обратить внимание в организации труда с целью повышения его эффективности. Фактор «отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством» со значимостью 10%, показывает, что при нормальной организации труда тотального вмешательства начальства в трудовой процесс не требуется. В исследуемом предприятии показатель высок, что свидетельствует о проблемах в организации трудового процесса.

Также неравнозначно влияние факторов, обусловленных организационно-производственной средой (табл. 2) [3].

К факторам организационно-производственной среды не следует относиться фатально, как к чему-то неизменному, данному раз и навсегда. На них надо воздействовать, их надо учитывать в управленческой деятельности, их следует изменять и совершенствовать, модернизировать, внедрять инновации и т.п., если перед организацией стоит задача повышения эффективности работы персонала.

Таблица 2

Факторы, обусловленные организационно-производственной средой

Фактор	Степень влияния (%)
Организация труда и условия труда	17
Стиль руководства и сложившаяся практика управления	16
Знания и квалификация руководителя	16
Действующая в организации система стимулирования труда	15
Особенности организационной культуры	8
Организационная структура	8
Оборудование: качество, состояние, соответствие современным требованиям	16
Обеспеченность необходимыми ресурсами	16

Влияние различных факторов на эффективность труда персонала было проанализировано на предприятии ресторанного бизнеса, управление которым имеет свои особенности. Специфика управления предприятием ресторанного бизнеса непосредственным образом отражается на работе персонала и является фактором эффективности работы.

Руководитель исследуемого предприятия одновременно является и его собственником. Он, ожидаемо, заинтересован в процветании своего дела (т.к. рискует собственностью), поэтому включен практически во все сферы функционирования предприятия. Личной заинтересованностью и экономическим состоянием предприятия объясняется компактность управленческой команды и жесткий стиль управления персоналом.

Таблица 3

Качественные характеристики генерального директора

Гендерные признаки	возраст	образование	квалификация	Стаж работы в ресторанном бизнесе	Стиль управленческой деятельности
м	39	высшее	экономист	15	директивный

Таблица 4

Деловые и личностные качества генерального директора исследуемого предприятия

Деловые качества	Личностные качества
Производительность труда	Целеустремлён, выделяет главное, абстрагируется от второстепенного
Быстрая обучаемость	Хладнокровен.
Готовность к сверхурочной работе	Способен системно охватить все стороны дела и влияющие на него факторы
Может установить и поддерживать хорошие деловые отношения с равными себе людьми.	Мыслит практически, обоснованно, отличая действительные факторы от субъективных мнений, реальное от желаемого или кажущегося
Способен быть лидером	Не испытывает сострадания к коллегам, партнерам, сотрудникам
Способен удерживать высокий уровень усилий, энергичен	Не самокритичен, не терпим к, отличному от его собственного, мнению

Умеет ясно, точно, коротко выразить свои мысли словами	Стрессоустойчив
Убеждён, что знает дело и владеет им лучше всех, поэтому крайне недоверчив к профессиональным качества подчиненных	допускает резкость, грубость, бестактность снисходительно–уничижительное отношение к подчиненным
Способность к самостоятельному мышлению и оперативному принятию решений	Самостоятелен, уверен в себе, энергичен
Проявляет волю и настойчивость в преодолении возникающих трудностей	Неуравновешен, требователен
Не самокритичен в оценке итогов деятельности	
Умеет организовать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных	

Стиль управления, также как деловые и личные качества руководителя являются факторами сильного влияния на работу персонала. Анализ деловых и личных качеств руководителя позволяет сделать вывод, что манера руководства определяется однозначно авторитаризмом директора, его личностными качествами, использованием в управленческой работе только директивного стиля. Сочетания формализованной структуры управления и персонализированных качеств управленца можно изобразить графически (рис. 3).

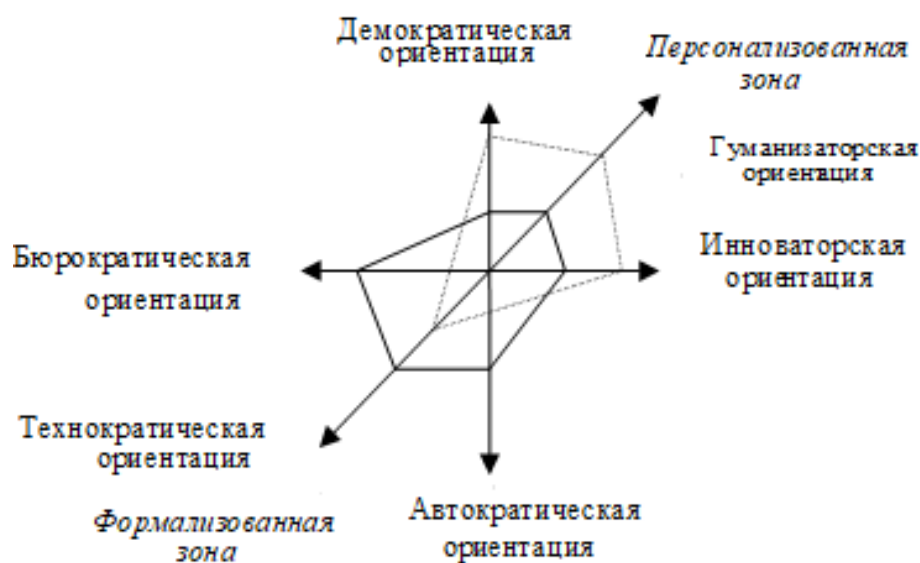


Рис. 3. Модель управленческих ориентаций руководителя [6]

Формализованные управленческие отношения могут превращаться в односторонние способы воздействия «сверху вниз»:

- автократические – работники подчиняются силе (воле) руководителя;
- технократические – подчиняются производственному процессу;
- бюрократические – подчиняются организационному порядку в ущерб делу.

В данном конкретном случае наблюдается сочетание всех трех выделенных способов воздействия, что определяет директивный (разновидность авторитарного) стиль управления [6]. Во взаимоотношениях с сотрудниками директор властен, в некоторых

случаях чрезмерно требователен, однозначен, не допускает возражений, мнения не выслушиваются и не учитываются. Данный руководитель относится к типу руководителя, четко ориентированного на задачу.

В рамках авторитарно-демократического континуума, сформулированного Р. Лайкертом, модель управления, выбранная руководителем исследуемого предприятия, определяется как эксплуататорско-авторитарная, характеризующаяся взаимным недоверием руководителя и подчиненных. Руководитель крайне редко подключает подчиненных к принятию решений, задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основным стимулом трудовой деятельности – угроза наказания и страх перед ним, вознаграждения случайны. Формальная и неформальная организации находятся в противоборстве. Слишком сильная сосредоточенность данного руководителя на задаче рискует вызвать антагонизм исполнителей и снизить его руководящее влияние. Такой стиль управления считается неэффективным.

В графической иллюстрации вероятностной модели эффективного управления, разработанной Р. Блэк и Д. Моутон, руководитель анализируемого предприятия характеризуется показателями – «внимание к производству – 9», «внимание к человеку – 1», условно попадая в точку 9.1 «силового поля» между производством и человеком (рис. 4) [1].

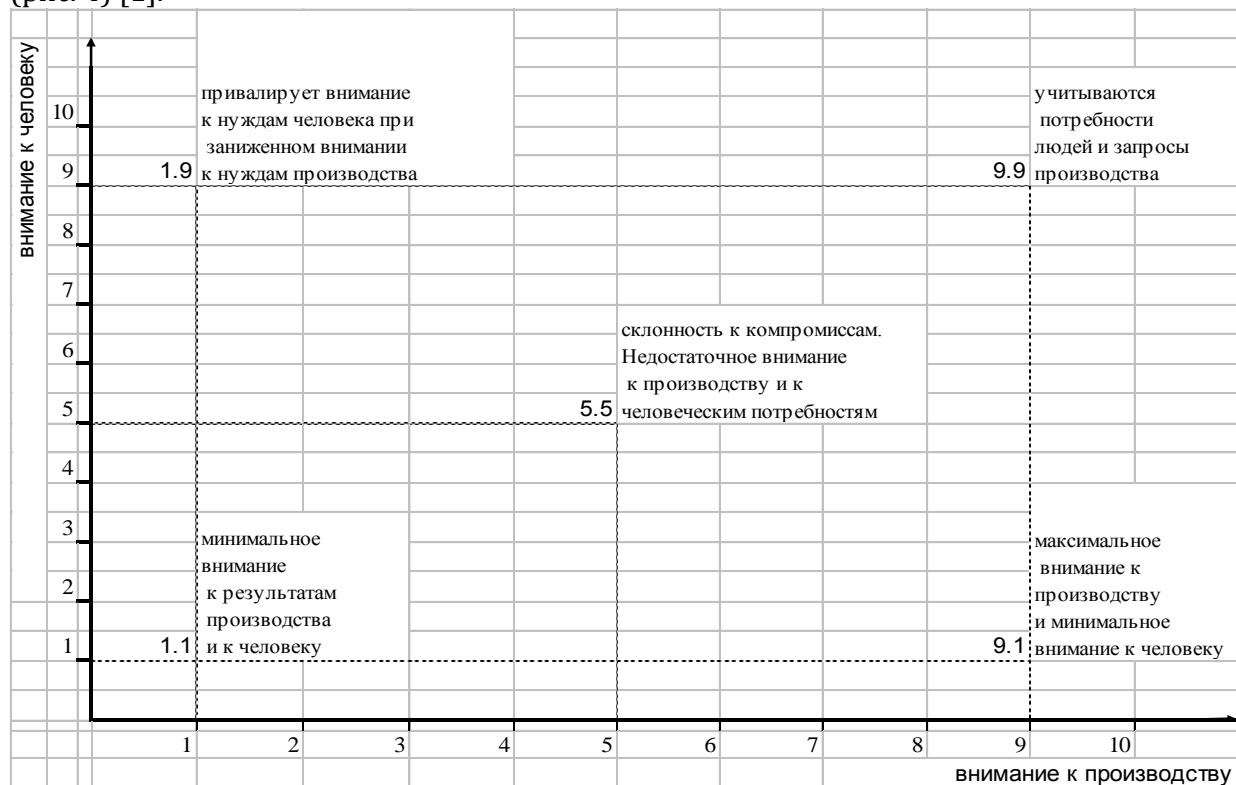


Рис. 4. Управленческая матрица [1]

На рис. 4 четко видно, что руководитель однозначно ориентирован на задачу, ориентация на человека достигает минимума. Управление не эффективно.

Одним из наиболее известных представителей ситуационного подхода в управлении является Ф. Фидлер, который подчеркивал важность взаимодействия руководителя, исполнителей и управленческой ситуации и предостерегал от упрощенного мнения, что существует один оптимальный стиль для всех управленческих ситуаций. Указанное упрощение наблюдается в анализируемом случае – используется один стиль руководства.

В данном конкретном случае, эффективность работы персонала, зависящая напрямую от стиля управленческой деятельности, резко падает. Страдает четкость организации трудового процесса, нет разработанных альтернативных вариантов решения проблемы, в случае возникновения непредвиденных ситуаций. Наблюдается «авраль-ный» метод решения проблем: на прорыв бросается весь трудовой резерв, независимо от должности, квалификации, специальности и пр. В таких случаях администратор зала может исполнять роль официанта, официант – бармена, бармен помогать на кухне, бухгалтеру поручается оформить кадровые документы и т.д. Руководитель убежден, что все должны уметь всё, быть способны заменить любого, выполнять функции, не свойственные их должностям и занимаемым рабочим местам, поэтому кроме высоких профессионалов узкого профиля, остальные сотрудники должны обладать универсальными знаниями и способностями, совмещать функции различных должностей, различных профилей и выполнять различные виды работ. Они должны иметь широкий профессиональный кругозор, разнообразные профессиональные навыки не только в своей профессии, но в смежных, близких по содержанию видах трудовой деятельности. Однако руководитель в таком случае должен учесть, что люди, соответствующие указанным требованиям, как правило, высоко квалифицированы, обладают чувством собственного достоинства.

Методы управления таким персоналом уникальны, требуют избирательности и учета индивидуальности личности. Эффективность работы такого персонал может быть очень высока, при условии правильно выбранного управленческого воздействия [4].

Следует заметить, что сотрудники потенциально способные на взаимное замещение и качественное выполнение, не свойственных им, должностных обязанностей в анализируемом предприятии существуют, но необходима правильно и профессионально выстроенная кадровая работа. Качество и профессиональная организация кадровой работы оказывают значительное влияние на эффективность трудовой деятельности сотрудников. Проведенный в рамках данного исследования анализ подразделения по работе с персоналом, выявил ряд недостатков в деятельности HR-специалиста (табл. 5).

Таблица 5

Качественные характеристики специалиста по работе с персоналом

	Гендерные признаки	Возраст	Образование	Квалификация	Стаж работы	Стиль трудовой деятельности
HR-менеджер	ж	41	высшее	менеджер кадровой службы	19	формально - анархический

Квалификация, уровень образования, стаж работы данного работника полностью соответствуют занимаемой должности. Но уровень компетентности, вовлеченность в деятельность организации, приверженность организации, мотивация к выполняемой работе не соответствуют должности и требованиям, предъявляемым должностью.

Управленческая наука не дает точного соотношения количества сотрудников кадровой службы и общей численности работников любого предприятия в любой отрасли хозяйственной деятельности. Нет единого мнения по этому вопросу и у управленцев-практиков. В любом случае, при любом соотношении (даже, если «кадровик» один в организации), все функции менеджера по работе с персоналом должны выполняться в объеме, определяемом целями, задачами и потребностями организации. В рас-

смастриваемом случае сотрудник не проявляет заинтересованности к результатам своего труда, попустительски относится к исполнению своих должностных обязанностей.

В рассматриваемой организации не существует программы адаптации, не проводятся даже отдельные адаптационные мероприятия, не разработаны программы мотивации и стимулирования, не выявляется и не анализируется потребность в персонале, не применяется кадровая технология подбора и отбора персонала, не разработаны формальные требования рабочих мест и должностей, кадровая документация требует переработки и обновления. Покрытие возникающей вакансии осуществляется методом «латания кадровых дыр», на работу берется тот, кто подал заявление первым.

Для вновь принимаемых работников не организуется обучение, не проводятся тренинги, мастер классы, их профессионализм не оценивается и не развивается. Такой подход к удовлетворению потребности организации в персонале резко снижает качество персонала, что отражается на качестве обслуживания клиентов, резко понижая его уровень. Отзывы потребителей, с одной стороны содержат похвалу разнообразию меню, высокую оценку вкусовым характеристикам и мастерству приготовления блюд, новым технологиям приготовления и т.п., с другой стороны – 65% отзывов содержат негативные высказывания в адрес работы официантов, отмечается низкий уровень профессионализма этой категории сотрудников, даже грубость. Такое положение дел – прямое следствие работы специалиста по персоналу. Научные принципы и современные подходы в практической работе указанного специалиста не применяются, также как не применяется и кадровая технологии подбора и отбора персонала. Организация кадровой работы не только не способствует созданию условий для эффективной работы персонала, но является демотивирующим фактором. Наши исследования показывают, что текучесть кадров остается на протяжении последних лет традиционно высокой (рис. 5).

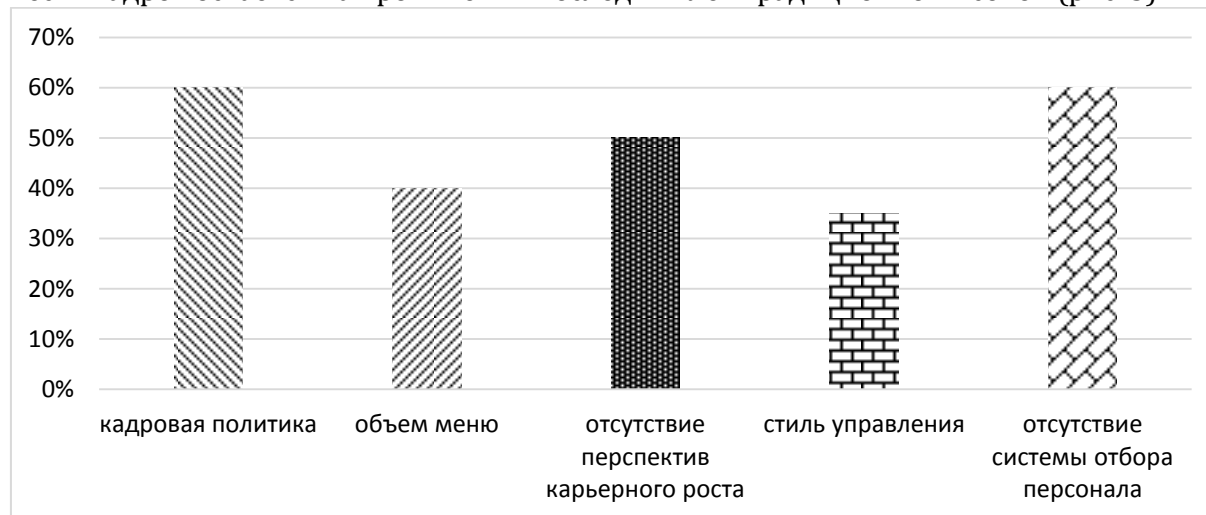


Рис. 5. Причины текучести кадров

Особенностью управления предприятиями ресторанного бизнеса является многофункциональность менеджеров, отсутствие громоздких управленческих структур, неформальный характер планирования и контроля, а также быстрота принятия решений. Руководящая деятельность носит комплексный характер. Такая позиция руководства также двояко сказывается и на эффективности работы персонала: с одной стороны – полный контроль, с другой – контроль трудовой деятельности персонала осуществляется без учёта индивидуальности сотрудников, их личных и профессиональных интересов и потребностей.

Не подвергается сомнению важность и значимость всех проанализированных факторов влияния, однако следует отметить, что самым сильным и значимым фактором влияния на эффективность работы персонала является управление персоналом, т.к. охватывает все стороны трудовой жизни сотрудников. Правильная оценка этого фактора, реализованного на практике с учётом последних достижений управленческой науки и передового опыта, эффективно работающих предприятий, способна многократно повысить качество работы персонала и результативность деятельности всей организации.

Наиболее сильный эффект дает управление персоналом, если оно осуществляется системно на научной основе. В исследуемой организации система управления персоналом не сформирована, научный подход и научные принципы не внедрены в управление персоналом, что заметно снижает результативность деятельности всей организации, поскольку общеизвестно, что настоящий бизнес и настоящая прибыль начинаются там и тогда, где и когда в управленческую и производственную деятельность внедрена наука.

Литература

1. *Выханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. Учебник. 5-е издание. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013 – 576 с.
2. *Генкин Б.М.* Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография. – 2-е изд., испр. – М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 352 с.
3. *Генкин Б.М.* Экономика и социология труда : учеб. для вузов /Б. М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М. : Норма, 2007.- 448 с.
4. *Капустина Н.В.* Риски управления персоналом // Экономика образования. 2008. № 4. С. 139-142.
5. *Кибанов А.Я., Митрофанова Е.А., Эсаулова И.А.* Экономика управления персоналом: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова – М.: ИНФРА-М, 2013
6. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» и специальности «Социология». – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с..
7. *Кузнецов Ю.В., Капустина Н.В.* Принципы исследования системы управления рисками // Вестник Мурманского государственного технического университета. 2010. Т. 13. № 1. С. 15-21.

Solovieva Olga Vsevolodovna, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of Management and Information Technologies; Vladimir Law Institute of the Federal Penitentiary Service (67e, B. Nizhegorodskaya Str., Vladimir, 600020, Russian Federation).

E-mail: androsola@mail.ru

Kuzminov Valery Vladimirovich, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of Management and Information Technologies; Vladimir Law Institute of the Federal Penitentiary Service (67e, B. Nizhegorodskaya Str., Vladimir, 600020, Russian Federation).

E-mail: androsola@mail.ru

Gantseva Lyudmila Valentinovna, PhD in Economic sciences, Senior Lecturer in the Department of Management; Financial University under the Government of the Russian Federation (49, Leningradsky pr., Moscow, 125993, Russian Federation). E-mail: gruzdeva-ludmila@mail.ru

ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF PERSONNEL WORK

Abstract

The article presents an analysis of factors affecting the efficiency of the restaurant business. The problems and opportunities for improving the implementation of personnel management have been identified.

Keywords: *efficiency of the enterprise, the effectiveness of the work of personnel, factors affecting the efficiency of labor.*