

ста. Это многоцелевая процедура, которая при правильном применении влияет на оптимизацию ряда бизнес-процессов компании.

Существует два вида оценки персонала: оценка кандидата при приеме на работу и аттестация (текущая, периодическая оценка).

Главными задачами оценки работника являются определение перспектив роста сотрудника, его трудового потенциала, степени использования этого потенциала, соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность при приеме на работу.

Не менее важная задача оценки персонала — обеспечение обратной связи. Работник должен знать, как оцениваются результаты его деятельности, его стремление к качественному выполнению своей работы со стороны руководства.

### 10.3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Кадровая политика — это деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы со-  
вмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Главным объектом кадровой политики предприятия общественного питания является — персонал (кадры). Персоналом предприятия считается основной (штатный) состав его работников.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк. Например, увольнять работников или сохранять. Если сохранять, то каким путем лучше:

- переводить на сокращенные формы занятости;
- использовать на других работах;
- направлять на длительную переподготовку и т. п.

Как набирать кадры:

- готовить работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
- набирать специалистов дополнительно или обойтись имеющимся штатом при условии более рационального его использования и т. п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия общественного питания, такие как:

- возможности производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики персонала и перспективы их развития;
- ситуация на рынке труда;
- спрос на персонал со стороны конкурентов, уровень заработной платы;
- условия труда, социальные гарантии;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно связана со стратегией развития предприятия, так как она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровую политику следует проводить достаточно гибко. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, ориентированной на учет интересов персонала, с другой — динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации.

3. Кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из реальных финансовых возможностей предприятия.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. Управление кадрами в рамках предприятия общественного питания имеет стратегический и оперативный аспекты. Стратегическая кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на перспективу. Текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов.

Управление персоналом осуществляется на основе концепции развития предприятия, состоящей из трех частей:

- производственной;
- финансово-экономической;
- социальной (кадровая политика).

Кадровая политика определяет цели, связанные с отношением предприятия к внешнему окружению (рынок труда, взаимоотношения с государственными органами) и к своему персоналу.

Кадровая политика осуществляется стратегическими и оперативными системами управления. Задачи кадровой стратегии включают:

- поднятие престижа предприятия;
- исследование атмосферы внутри предприятия;
- анализ перспективы развития потенциалов рабочей силы;
- обобщение и предупреждение причин увольнения с работы.

Повседневная реализация кадровой стратегии и оказание помощи руководству при выполнении им задач управления предприятием лежат в оперативной области управления кадрами.

Для полного анализа кадровой политики любого предприятия общественного питания необходимо выделить четыре критерия ее оценки.

1. *Количественный состав организации* для удобства анализа обычно подразделяется на категории: руководящий, менеджерское звено и обслуживающий; мужчины и женщины; пенсионеры и лица, не достигшие 18-летнего возраста; работающий и находящийся в отпусках (по уходу за ребенком, без содержания и пр.); работающий в центральном отделении или филиалах и т. п. *Качественный состав* организации обычно подразделяется на сотрудников с высшим, средним специальным, средним и другими видами образования, при этом учитываются опыт работы, повышение квалификации и прочие факторы.

2. *Уровень текучести кадров* — один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия.

3. *Гибкость кадровой политики* оценивается исходя из ее стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств.

4. *Степень учета интересов работника* рассматривается в сравнении со степенью учета интересов производства. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия.

Для улучшения кадровой политики обычно проводятся следующие мероприятия:

- усиливается системность в подборе кадров;
- совершенствуется процедура выдвижения: корректируется информация о вакансиях, кандидатах, ответственность рекомендующих, регламентируется право выдвигать кандидатов, процедуры обсуждения, назначения и введения в должность.

В целях стабильной работы организации очень важным является долгосрочное планирование кадровой политики предприятия.

В большинстве компаний отделы кадров или службы управления человеческими ресурсами занимаются планированием численности работников на предприятиях. Их главная задача — добиться, чтобы на предприятии было столько работников, сколько должно быть в соответствии со штатным расписанием. Для того чтобы убедиться, есть ли на рынке труда предложения по профессиям, отсутствующим в штате организации, проводится анализ факторов внешней среды.

В результате прогноза спроса и предложения на трудовые ресурсы любая организация может выяснить число людей, в которых она нуждается, уровень их квалификации и расстановку кадров.

В итоге может быть разработана согласованная кадровая политика, включающая системы набора, подготовки, совершенствования персонала и оплаты его труда, а также политика отношений между администрацией и работниками. Этот стратегический план можно разбить на конкретные программы использования трудовых ресурсов.

Концепция планирования численности и использования трудовых ресурсов проста. Но ее реализация — сложный процесс. В некоторых областях производства и регионах текучесть кадров оказывается больше, чем предполагалось, планировавшийся набор кадров не ведется, поэтапное обучение рассчитано с ошибками, рекламные листки дискредитированы. В результате планы по набору персонала не выполняются. Однако само существование плана, по меньшей мере, вселяет чувство перспективы, а систематические наблюдения и контроль за его выполнением помогают скорректировать отклонения от стратегического направления.

План по трудовым ресурсам разрабатывается с целью спрогнозировать число служащих, которые потребуются организации, и профессиональную структуру, которая будет необходима в данный период. Резерв кадров бывает внутренним и внешним. Под внешним резервом кадров подразумеваются внешние источники (выпускники учебных заведений и т.п.). При подборе кандидата из внешнего резерва вначале изучаются его деловые, моральные и другие качества, затем кандидат приглашается на собеседование, и в зависимости от его результатов принимается решение о приеме кандидата на работу.

При использовании внутреннего резерва подбор необходимых кандидатов на вакантные или планирующиеся к освобождению должности ведется внутри самой организации на основании анкет

*Домашнее задание:*

- составить конспект;
- фотоотчет направить по электронной почте [bukhalo.vera@mail.ru](mailto:bukhalo.vera@mail.ru)