

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра социологии и социальной работы

Совершенствование управления персоналом на предприятии  
ресторанного бизнеса

Выпускная квалификационная работа бакалавра  
по направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение  
(по отраслям)  
профилю подготовки «Сервис»  
специализации «Туризм и гостиничный сервис»

Идентификационный код ВКР: 518

Екатеринбург 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра социологии и социальной работы

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:  
Заведующая кафедрой СЦР  
\_\_\_\_\_ Л. Э. Панкратова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА  
ПРЕДПРИЯТИИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

Выпускная квалификационная работа бакалавра  
по направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение  
(по отраслям)  
профилю подготовки «Сервис»  
специализации «Туризм и гостиничный сервис»

Идентификационный код ВКР: 518

Исполнитель:

студентка группы ЗТГС – 511

Н. В. Бирюкова

Руководитель:

доцент кафедры социологии и  
социальной работы,  
канд. филос. наук, доцент

Л. Ф. Беликова

Нормоконтролер:

ст. преподаватель кафедры  
социологии и социальной работы

В.С. Куимов

Екатеринбург 2019

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 115 страницах, содержит 63 источника литературы, а также 6 приложений.

*Ключевые слова:* ресторанный бизнес, предприятие ресторанного бизнеса, управление персоналом, диагностика и проектирование, групповая работа, метод «мозгового штурма».

*Объектом исследования* является управление персоналом.

*Предмет исследования* – совершенствование управления персоналом на предприятии ресторанного бизнеса.

*Цель исследования* – изучение совершенствования управления персоналом на предприятии ресторанного бизнеса.

Во введении раскрыта актуальность темы, степень ее разработанности, практическая значимость, охарактеризованы методы анализа и сбора информации, сформулированы цели, задачи, объект и предмет работы.

В первой главе рассматриваются основные характеристики индустрии общественного питания на сегодняшний день, обосновывается специфика предоставления услуг в данной сфере, анализируются особенности и основные проблемы управления персоналом в ресторанном бизнесе.

Во второй главе проводится анализ проблем управления персоналом в ресторане «Boozer» с использованием следующих методов: диагностическое интервью, построение дерева проблем и проведение групповой работы по проектированию средств совершенствования управления персоналом методом «мозгового штурма».

В третьей главе содержится разработка тестовых заданий по теме «Управление персоналом на предприятии общественного питания».

В заключении подведены итоги работы, сформулированы ключевые выводы и рекомендации на основе разработанного проекта по совершенствованию управления персоналом.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1.1 Особенности управления персоналом на предприятиях сферы ресторанного бизнеса.....	6
1.2. Проблемы управления персоналом ресторана в современных условиях .....	18
2. ДИАГНОСТИКА И ПРОЕКТИРОВАНИЕ СРЕДСТВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНЕ «BOOZER».....	29
2.1 Анализ деятельности по управлению персоналом в ресторане «Boozer» .....	29
2.2. Результаты групповой работы по проектированию средств совершенствования управления персоналом в ресторане .....	39
3. РАЗРАБОТКА УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ НА ТЕМУ «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ» .....	53
3.1. Теоретический аспект методической разработки тестов как формы контроля учебного материала .....	53
3.2. Методический аспект разработки средств контроля учебного материала в тестовой форме .....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ А – Протокол интервью с руководителем.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ Б – Протоколы интервью с менеджерами .....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ В – «Дерево проблем» управления персоналом в ресторане «Boozer» .....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ Г – Рабочие материалы групповой работы.....	95
ПРИЛОЖЕНИЕ Д – Матрица плана обучения персонала ресторана на 2019-2020 гг. ....	111
ПРИЛОЖЕНИЕ Е – План-регламент проведения «Мозгового штурма»	112
ВВЕДЕНИЕ	

*Актуальность исследования.* В настоящее время рынок сферы общественного питания представлен большим количеством заведений различного уровня обслуживания и направления. В борьбе за потребителей, предприятия вынуждены решать множество проблем, большая часть которых в настоящее время связана с экономической эффективностью деятельности (рентабельность предприятия), управлением персонала и уровнем предоставляемого сервиса. Все эти составляющие являются напрямую взаимосвязанными. Система управления персоналом на предприятии индустрии общественного питания сегодня приобретает все большее практическое значение, является одним из главных факторов повышения конкурентоспособности и долгосрочного развития предприятия.

*Объектом исследования* является управление персоналом.

*Предмет исследования* – совершенствование управления персоналом на предприятии ресторанного бизнеса.

*Цель исследования* – изучение совершенствования управления персоналом на предприятии ресторанного бизнеса.

*Задачи:*

– изучить теоретические основы управления персоналом на предприятии ресторанного бизнеса: характеристики, особенности и проблемы управления персоналом ресторана в современных условиях;

– изучить основные проблемы управления персоналом на предприятии с использованием метода диагностического интервью;

– провести групповую работу (с использованием метода «мозгового штурма») по проектированию средств совершенствования управления персоналом в ресторане;

– разработать проект по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии;

– рассмотреть метод тестирования в педагогике;

– разработать тест по теме «Управление персоналом на предприятии общественного питания».

*Методы исследования:*

- методы анализа и обобщения библиографических источников по теме;
- анализ документов предприятия: личные дела сотрудников, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка;
- метод диагностического интервью;
- метод мозгового штурма.

*Степень разработанности темы.* Исследование проблемы управления персоналом осуществляли многие отечественные ученые-экономисты. Весомый вклад в разработку проблемы внесли такие авторы как М. Райли, А.Я. Кибанов, О.А. Горленко, Л. К. Аверченко, Л.А. Королева, П.Г. Николенко, В.Г. Кузнецов, Т.В. Куц. Специфику управления персоналом в сфере общественного питания рассматривают исследователи И.В. Алтухова, Е.В. Бусыгина, М.Т. Жашаева, З.М. Карданова З.М. Карданова, Ю. С. Ключева, М.А. Курамшина.

Пути совершенствования кадровой политики на предприятиях питания рассматривают в своих работах А. Борисова, Е.В. Печерица, Т.О. Попова, Я.С. Тестина, А.В. Кучумов, И.Семкович. В публикациях авторов М. Вислогузовой, А.Е. Кармановой, О.С. Кузововой, И.Н. Забелиной рассматриваются проблемы профессиональной подготовки сотрудников ресторанного бизнеса и связанная с этим потребность выстраивания эффективного обучения сотрудников. О вопросе профессионализма сотрудников сферы общественного питания пишут авторы И.А. Долматова, Темнова И.О., С.В. Чеченина, О.В. Чугунова.

*Эмпирическая база исследования.* Для проведения практической работы было проведено диагностическое исследование проблем управления персоналом в ресторане «Boozer».

*Практическая значимость.* В работе представлены проект и перспективный план обучения персонала, которые могут быть применены в дальнейшей работе предприятия.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА

## 1.1 Особенности управления персоналом на предприятиях сферы ресторанного бизнеса

Отрасль общественного питания в настоящее время является одной из ведущих в сфере обслуживания. Стимулом для активного развития отрасли является рост благосостояния людей, возросшая деловая активность, все более ускоряющийся темп жизни, изменение структуры потребления и расходования свободного времени. Кроме того, существуют благоприятные условия для введения в эксплуатацию новых объектов предприятий общественного питания в результате формирования торговых узлов, открытия гостиниц, крупных торговых и офисных центров, развития въездного туризма.

19 декабря 2018 года состоялась пресс-конференция в ТАСС, посвященная итогам 2018 года в ресторанной индустрии и актуальным тенденциям на 2019 год. Рестораторы оценили 2018 год как весьма динамичный насыщенный и продолжающий основные тренды в отрасли питания, заданные ранее. Александр Раппопорт, характеризуя рынок общественного питания, отметил, что сегодня индустрия питания продолжает бурное развитие, рынок насыщен большим количеством ресторанов (и других предприятий питания) и определяется как конкурентный. Отрасль питания, с одной стороны, монополизирована, с другой стороны, вход на рынок открыт для новых участников, в том числе и для средних или мелких игроков. В то же время конкурентная среда задает весьма высокую планку для всех участников рынка, так если ежегодно открывается большое количество новых предприятий

питания, в то же время большое количество участников, не выдержав конкуренции, очень быстро уходит с рынка<sup>1</sup>.

Среди положительных тенденций А.Раппопорт отметил, что уходит в прошлое такой мотив посещения ресторанов, как значимое событие в жизни, сегодня люди ходят в рестораны для того, чтобы вкусно поесть и интересно провести свой досуг. Современные потребители готовы к восприятию нового: новых форматов, новых кулинарных решений (сочетаний), кухонь.

Также современная молодежь предпочитает питаться вне дома, потому что не хочет тратить свое свободное время на приготовление еды. В связи с этим, большое распространение получают новые форматы, ориентированные на молодежь. Например, это фудмаркеты, которые появились в России всего несколько лет назад. Молодые люди предпочитают проводить свой досуг в различных заведениях питания, при этом они ценят прежде всего, недорогую еду и наличие дополнительных возможностей (вай-фай).

Сегодня в борьбе за потребителей (при уменьшении реальных доходов у населения), предприятия питания ищут новые способы повышения экономической эффективности. Так ресторатор Вл. Перельман говорит о перспективности применения новых технологических решений в отрасли. Необходимо предлагать посетителям новые форматы, активно внедрять ИТ-технологии, которые позволят уменьшить количество персонала в конкретном заведении питания.

Также Вл. Перельман затрагивает проблему создания эффективного ресторанного бизнеса, построенного на современных технологиях: переход на электронный документооборот, централизацию закупок, финансов. Индустрия питания остро нуждается в профессиональных управленцах, которых на данный момент недостаточно.

---

<sup>1</sup> *Итоги 2018 года в ресторанной индустрии* [Электронный ресурс] // ТАСС. Информационное агентство России. Режим доступа: <https://tassphoto.com/ru/asset/fullTextSearch/search>

сегодня очевидно, что одним из определяющих факторов, который влияет на эффективность деятельности, является персонал предприятия. Именно от сотрудников зависит качество продукции, обслуживания и уровень предоставляемого сервиса, а в конечном итоге – прибыльность и конкурентоспособность предприятия питания.

Таким образом, определяющая роль персонала в сфере общественного питания обоснована прежде всего спецификой сферы предоставления услуг.

Согласно ГОСТ 31985-2013, услуга общественного питания – «результат деятельности предприятий общественного питания, граждан и предпринимателей по удовлетворению потребностей потребителя в продукции общественного питания, в создании условий для реализации и потребления продукции общественного питания и покупных товаров, в проведении досуга и в других дополнительных услугах потребности населения в питании и проведении досуга»<sup>1</sup>.

Услуга обладает следующими свойствами: неосвязаемость, несохраняемость, невозможность транспортировки и складирования, непостоянством содержательных характеристик, неотделимость производства и потребления услуг.

Выделим особенности труда на предприятии питания, как предприятии сферы сервиса по предоставлению услуг питания потребителям.

1. В работе предприятия питания значительную роль играют запросы потребителей и их личные впечатления, а также уровень конкуренции на существующем рынке услуг.

2. В сфере сервиса человеческому компоненту принадлежит ведущая роль.

3. Коллективный процесс трудовой деятельности (при реализации производственно - технологического процесса предоставления конкретной

---

<sup>1</sup> ГОСТ 31985-2013. Услуги общественного питания. Термины и определения. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200103471>

услуги и сервиса непосредственное участие принимают несколько сотрудников, которые обязаны координировать свои действия);

4. Отклонения от нормативов рабочего времени, увеличение длительности рабочего дня сотрудников, за счет сменности и работы в ночное время суток.

5. Стрессовый характер труда линейного персонала, что связано с тем, что данный персонал занят непосредственным обслуживанием клиентов. Это требует значительных психосоциальных затрат энергии работников.

6. Наличие дифференцированных, профессиональных характеристик и требований по ряду должностей<sup>1</sup>.

7. Непосредственное участие в системе продаж всего персонала предприятия общественного питания.

Данные характеристики обуславливают восприятие потребителем персонала как части услуги. Так автор В.Г. Кузнецов отмечает данную особенность в сфере обслуживания: сотрудники, которые непосредственно контактируют с гостем, «рассматриваются как часть товара, поскольку обеспечивают его функциональное качество». Работник сферы обслуживания в ходе своей работы должен выполнять как операционные задачи (непосредственный функционал сотрудника), так и маркетинговые (продажи и продвижение продукта). «Таким образом, работник компании в сфере услуг может выполнять тройную функцию: одновременно быть специалистом по выполнению той или иной операции, продавцом и частью продукта»<sup>2</sup>.

Следовательно, от качества оказания услуги персоналом зависит удовлетворенность клиента, его впечатление от заведения и желание (или

---

<sup>1</sup> Ключева Ю.С. Теоретические аспекты управления персоналом в сфере сервиса [Электронный ресурс] / Ю. С. Ключева, П.Г. Николенко // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2015. № 1. С. 70-74. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-upravleniya-personalom-v-sfere-servisa>

<sup>2</sup> Кузнецов В.Г. Особенности управления персоналом в сфере услуг [Электронный ресурс] / В.Г. Кузнецов // Вектор экономики. 2017. № 3. С. 30. Режим доступа: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2017/3/economicsmanagement/Kuznetsov.pdf>

нежелание) вернуться в то или иное заведение общественного питания повторно.

Из выше изложенного следует, что современной компании в сферы общественного питания нужен такой персонал, который способствовал бы обеспечению выполнения заказов и ожиданий клиентов на высоком уровне.

Так М.Т. Жашаева пишет: «на сегодняшний день главной причиной повторного прихода гостя является именно профессионализм работников, качество обслуживания, высокий уровень сервиса. Удовлетворение клиента в сфере обслуживания достигается вежливостью персонала и его отзывчивостью»<sup>1</sup>. Речь идет не только и не столько о расширении технических возможностей предприятия, сколько об усилении заинтересованности в борьбе за потребителя через профессиональное и культурное развитие работников этих предприятий.

В связи с этим, для выстраивания эффективной работы персонала менеджменту предприятиям питания необходимо внедрять новые подходы и технологиями управления персоналом. Если обратиться к новейшей литературе по вопросам управления персоналом, можно уверенно сказать, что на протяжении последних лет наблюдается движение от концепции «управления кадрами» к стратегии «управления человеческими ресурсами».

Так исследователи Е.В. Бусыгина, И.В. Алтухова<sup>2</sup>, Т.Н. Лустина<sup>3</sup> отмечают, что сегодня как ученые-теоретики, так и управленцы-практики

---

<sup>1</sup> Жашаева М.Т. Особенности управления персоналом в индустрии питания [Электронный ресурс] / М.Т. Жашаева, З.М. Карданова З.М. Карданова // Евразийский союз ученых. 2015. № 10-5 (19). С. 57-59 Режим доступа: <http://euroasia-science.ru/ekonomicheskie-nauki/osobennosti-upravleniya-personalom-v-industrii-pitaniya/>

<sup>2</sup> Алтухова И.В. Проблемы кадрового обеспечения на предприятиях общественного питания [Электронный ресурс] / И.В. Алтухова // Экономика сферы сервиса: проблемы и перспективы: Сборник материалов научно-практической конференции. Омский государственный институт сервиса. 2015. С. 234. <https://elibrary.ru/item.asp?id=26396587>

<sup>3</sup> Лустина Т.Н. Влияние системы управления персоналом на конкурентоспособность предприятий индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] / Т.Н. Лустина, А.Г. Панова, И.А. Сулова // Сервис в России и за рубежом. 2018. №2 (80). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sistemy-upravleniya-personalom-na-konkurentosposobnost-predpriyatij-industrii-gostepriimstva>

приходят к полному пониманию того, что именно персонал играет в организации решающую роль, а в сфере услуг данная составляющая оказывается определяющей для любого предприятия питания, будь это демократичное кафе или дорогой ресторан.

Е.В. Бусыгина указывает: «Именно в сфере обслуживания персонал является ключевым компонентом бизнеса. Только в последние годы стали работать с персоналом, как с ключевым фактором успеха... Задача грамотного управления персоналом является приоритетной задачей. Ранее в России управлению персоналом уделялось недостаточное внимание, поэтому многие вопросы остаются непроработанными»<sup>1</sup>.

Исследователи М. Павлова и Е.Ю. Никольская пишут: «За последние десятилетия отношение к работникам индустрии гостеприимства резко изменилось; произошел переход от понятия «кадры» и «персонал» к понятию «человеческие ресурсы», которые нужно самостоятельно формировать, эффективно использовать и обеспечивать их развитие в соответствии со стратегией предприятия»<sup>2</sup>.

Рассмотрим более внимательно, что понимается под «человеческими ресурсами». Данное понятие сформировалось в рамках нового концептуального подхода (Human Resources Management - HRM), сформировавшегося на Западе в начале 70-х годов 20 века<sup>3</sup>.

«Акцентирование внимания на человеческих ресурсах способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься

---

<sup>1</sup> Бусыгина Е.В. Особенности управления персоналом в сфере обслуживания [Электронный ресурс] / Е.В. Бусыгина // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 11. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/11/60094>

<sup>2</sup> Павлова М. Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] / М. Павлова, Е.Ю. Никольская // Инновационная наука. 2016. №3-1 (15). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-industrii-gostepriimstva>

<sup>3</sup> Управление персоналом: учебник [Электронный ресурс] / О.А. Горленко. Москва: Юрайт, 2018. С. 13. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-personalom-415096#page/2>

как живая система, существующая в окружающей среде»<sup>1</sup>. В рамках данного подхода персонал рассматривается как «инвестиции, которые необходимо развивать, а также как издержки, которые необходимо контролировать ... управление человеческими ресурсами нацелено на развитие целостной корпоративной культуры и сбалансированность текущих потребностей интегрированной организации и окружающей деловой среды»<sup>2</sup>.

Таким образом, в управлении персоналом начали применяться «инновационные методы, позволяющие полнее раскрыть творческий потенциал каждого работника. Человек признается важнейшей ценностью общества и организации. Желания и способности работников, их профессионализм, интеллектуальный и культурный уровень имеют решающее значение при формировании стратегии и структуры компании»<sup>3</sup>.

Главным конкурентным преимуществом современных компаний становятся их сотрудники, носители уникальных профессиональных и личностных качеств, навыков, идей, форм поведения.

Менеджеры стремятся максимально раскрыть потенциал каждого работника и использовать его умения для процветания компании. Для этого активно разрабатываются и применяются развивающие программы. Снижается потребность в малоквалифицированном и однообразном труде, при этом активно поощряется участие персонала в самоорганизации производства и улучшении деятельности компании.

---

<sup>1</sup> *Управление персоналом* [Электронный ресурс] / Михайлина Г.И. Москва: Дашков и К, 2018. С. 21. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=415303>

<sup>2</sup> Там же. С. 22-23.

<sup>3</sup> *Темнова И.О.* Развитие работников организации в рамках основных концепций управления персоналом [Электронный ресурс] // Актуальные проблемы управления. 2016: сборник. вып. 1. Москва: Издательский дом ГУУ, 2016. Режим доступа: <https://guu.ru/wp-content/uploads/>

В учебном пособии А.Я. Кибанова «Управление персоналом в России»<sup>1</sup> приводится следующая таблицу, в которой автор сравнивает подходы управление персоналом и управление человеческими ресурсами (см. табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика показателей работы с персоналом организации при «традиционном» и «новом» подходах

Показатели	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Ресурсы организации	Физический и денежный капитал	Человеческий капитал, физический капитал
Расходы на персонал	Преимущественно текущие расходы	Долгосрочные инвестиции, текущие расходы
Методы привлечения персонала	Денежные стимулы, социальные льготы	Активный поиск, реклама, социальные льготы
Расходы на обучение	Минимальные	Зависят от критерия «стоимость-выгода»
Формы обучения	На рабочем месте, вне рабочего места	Все формы, включая и общее образование
Социальная инфраструктура	Зависит от возможностей организации	Формируется в зависимости от критерия «стоимость-выгода»
Стиль руководства	Преимущественно авторитарный	Определяется в зависимости от ситуации
Регламентация выполнения функций	Преимущественно жесткая	Разная степень свободы в организации
Методы организации труда	Индивидуальные, групповые	Групповые, индивидуальные
Методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности	Индивидуально-групповое материальное и моральное стимулирование и мотивация, принуждение	Сочетание экономических и морально-психологических стимулов, возрастание мотивов более высокого уровня
Горизонт (срок) планирования	Преимущественно краткосрочный	Трудовой цикл человеческих ресурсов
Функции кадровых служб	Преимущественно учетные, аналитические	Преимущественно аналитические и организационные

Исследователь А.Я. Кибанов приходит к следующему выводу: «в эпоху знаний на первое место выходят ресурсы человека, интеллектуальный капитал персонала и организации. Работников, как носителей интеллектуальных

<sup>1</sup> *Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография* [Электронный ресурс] / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 154 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=518919>

ресурсов, все больше рассматривают как ценность компании, которая добыта в конкурентной борьбе, и ее нужно развивать посредством мотивации и стимулирования, чтобы достичь стратегических целей организации. Это правильно, но только не корректно работника считать ресурсом, ресурсом является то, чем он обладает - интеллектуальный капитал»<sup>1</sup>.

Эффективное управление персоналом сегодня превращается в одну из важнейших функций предприятия питания. Как мы уже выяснили, за последние десятилетия в сфере управления персоналом произошла смена парадигмы: теории и практики стали уходить от понятия «кадры» и «персонал», все большую популярность приобретает понятие «человеческие ресурсы». Их нужно формировать, оптимально использовать и обеспечивать развитие данных ресурсов в соответствии с целями и задачами компании.

Современные подходы к управлению персоналом в сфере сервиса связаны со следующими принципами:

- справедливое вознаграждение за трудовую деятельность и вклад в работу предприятия;
- обеспечение безопасных и здоровых условий труда в организации;
- развития потенциала сотрудника: предоставление возможности использовать и развивать свои профессиональные и личные способности, в полной мере удовлетворять потребности в самореализации;
- возможность профессионального роста и уверенность в будущем;
- благоприятный социально-эмоциональный климат в коллективе;
- защита прав сотрудника на предприятии;
- достойное место работы в жизни человека;
- общественная полезность работы<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография [Электронный ресурс] / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 154 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=518919>

<sup>2</sup> Клюева Ю.С. Указ. Соч.

В современной организации в индустрии общественного питания, управление персоналом ориентируется на определение будущих потребностей и развитие потенциала работника, а также на осознание каждым работником собственных задач, создание благоприятного трудового климата, мотивирующего персонал на достижение поставленных целей.

Под управление персоналом мы понимаем «систему взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для процессов нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации»<sup>1</sup>.

Королева Л.А. указывает, что концепция управления персоналом – это «целостная система теоретико-методологических взглядов на сущность, цель, задачи, содержание, критерии, принципы и методы управления персоналом, а также система организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях. Концепция включает в себя как саму разработку технологии управления персоналом с учетом формирования целостной системы, так непосредственно и саму методологию управления персоналом»<sup>2</sup>.

Поскольку современные подходы к управлению персоналом базируются на том положении, что успех компании полностью зависит как от команды в целом, так и от каждого отдельного работника, который входит в данную команду. Базовым положением концепции управления персоналом сегодня является: возрастающая роль каждого отдельного сотрудника, знание его мотивационных установок и целенаправленное воздействие на персонал с целью наиболее полного использования его потенциала в соответствии со стратегией развития предприятия.

---

<sup>1</sup> Управление персоналом: учебник [Электронный ресурс] / О.А. Горленко. Москва: Юрайт, 2018. С.11. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-personalom-415096#page/2>

<sup>2</sup> Королева Л. А. Концепция управления персоналом [Электронный ресурс] / Л.А. Королева // Междисциплинарный диалог: современные тенденции в общественных, гуманитарных, естественных и технических науках. 2014. №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-upravleniya-personalom>

Отметим, что основой системы управления персоналом выступает кадровая политика организации, которая включает совокупность принципов, основных моделей, целей и представлений, определяющих направление и содержание работы с кадрами на длительную перспективу.

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение в качестве объекта управления сущность персонала организации, процесс формирования поведения индивидов согласно целям и задачам организации, методы и принципы управления персоналом.

Система управления персоналом предполагает постановку целей, определение функций, создание организационной структуры управления персоналом, формирование вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей между руководителями и специалистами в процессе выработки, принятия, обоснования и реализации управленческих решений<sup>1</sup>.

В системе управления персоналом предприятия общественного питания выделяют следующие элементы, которые образуют технологию управления персоналом:

- кадровое планирование потребности в персонале. Сюда входит: оценка текущего состояния персонала, определение потребностей в персонале в перспективе, определение потребности в найме;
- маркетинг персонала;
- подбор персонала, сюда входит набор, отбор, найм и высвобождение персонала;
- профориентация и адаптация;
- аттестация и оценка компетенций персонала;
- управление мотивацией персонала (мотивация и стимулирование персонала);

---

<sup>1</sup> Королева Л. А. Концепция управления персоналом [Электронный ресурс] / Л.А. Королева // Междисциплинарный диалог: современные тенденции в общественных, гуманитарных, естественных и технических науках. 2014. №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsepsiya-upravleniya-personalom>

- обучение (повышение квалификации, переподготовка) персонала
- развитие персонала (управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, социальное развитие);
- обеспечение рациональных условий трудовой деятельности, обеспечение безопасности персонала;
- формирование производственного поведения персонала на предприятии: соблюдение этики деловых отношений, обеспечение благоприятной социально-психологической атмосферы, управление конфликтами;
- формирование корпоративной культуры на предприятии<sup>1</sup>.

Управление человеческими ресурсами на предприятии питания можно представить в следующей таблице (см. табл.2)<sup>2</sup>.

Таблица 2

Управление человеческими ресурсами на предприятии питания

Долгосрочный период	Среднесрочный период	Краткосрочный период
Планирование потребности в персонале		
Внешний маркетинг персонала: разработка и реализация кадровой политики и кадровой стратегии; кадровый аудит; разработка требований к персоналу; определение потребности в персонале.	Разработка плана действия по удовлетворению прогнозируемых потребностей в кадрах	Разработка и ведение штатного расписания
Подбор и отбор персонала		
Создание бренда работодателя, формирование источников и методов отбора персонала. Создание системы обучения на предприятии, возвращение лидеров.	Создание технологии отбора сотрудников предприятия	Планирование набора персонала в организации
Оценка результативности труда		
Определение видов деятельности, основных принципов системы мотивации	Разработка компетенций для всех позиций предприятия	Система текущей оценки и контроля результативности персонала
Определение системы мотивации		

<sup>1</sup> Управление персоналом: учебник [Электронный ресурс] / О.А. Горленко. Москва: Юрайт, 2018. С.12. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-personalom-415096#page/2>

<sup>2</sup> Павлова М. Указ. Соч. С. 14.

Определение методов оплаты и нематериальных стимулов труда с учетом ожидаемых внешних условий.	Оценка работников, разработка среднесрочного плана оплаты работников, системы льгот и премий.	Разработка конкретной системы оплаты труда и премирования.
Обучение и развитие персонала		
Система оценки потенциала кадров, отслеживание появления необходимых перспективных специальностей в ВУЗах.	Разработка общей программы организационного и кадрового развития (в том числе саморазвития).	Конкретные программы тренингов, повышения квалификации, личные планы проф. развития.
Продвижение и ротация кадров		
Разработка долговременной системы, обеспечивающей сочетание гибкости и стабильности роста работников по определенным критериям.	Увязка индивидуальных устремлений работников с целями организации, подготовка схем продвижения работников.	Планирование ближайших кадровых перемещений, ведение резерва кадров.
Учет и оценка эффективности кадровой работы		
Оценка эффективности кадровой политики с точки зрения достижения стратегических целей организации, разработка системы аттестации кадров.	Расчет и анализ различных показателей, в том числе текучести кадров.	Ведение кадровой документации

Таким образом, мы можем сделать вывод, что управление персоналом предприятия питания должно исходить из особенностей такого предприятия как сервисной организации (предоставление услуг). Именно от профессионализма работников, качества обслуживания и уровня сервиса зависит востребованность и успех предприятия общественного питания.

## 1.2. Проблемы управления персоналом ресторана в современных условиях

Кадровый потенциал предприятий гостинично-ресторанного бизнеса определяет уровень эффективности функционирования их хозяйственной системы, поскольку от личных и деловых качеств руководителей и специалистов, их общеобразовательного и квалификационного уровня, зависит качество принимаемых управленческих решений и результаты их реализации.

Эффективный ресторанный менеджмент подразумевает умение так наладить управленческий процесс, чтобы каждый участок работал слаженно и ответственно. Эффективность управления достижима лишь в том случае, когда продумана стратегия управления, персонал мотивирован на выполнение своих задач, а квалификация сотрудников позволяет выполнять поставленные задачи качественно.

Согласно ГОСТ 30524-2013 «Услуги общественного питания. Требования к персоналу», персонал предприятий общественного питания подразделяют на следующие *группы*:

– административный – сотрудники предприятия питания, которые заняты организационными и технологическими вопросами (управляющий, администратор, менеджер, завскладом, технолог и т.д.);

– обслуживающий – сотрудники предприятия питания, которые заняты обслуживанием гостей заведения (официанты, помощники официантов, бармены, хостес и т.д.);

– производственный – сотрудники предприятия питания, которые заняты непосредственным процессом производства: изготовлением кулинарной продукции, мучных кондитерских и хлебобулочных изделий (повара, кондитеры, пекари и т.д.),

– вспомогательный – сотрудники предприятия, которые заняты выполнением функций обслуживания, напрямую не связаны с производственным процессом (работники кухни, мойщицы посуды, уборщики и т.д.)<sup>1</sup>.

С точки зрения квалификационных требований персонал ресторана можно разделить на четыре основные группы (рисунок 1).

---

<sup>1</sup> ГОСТ 30524-2013 Услуги общественного питания. Требования к персоналу [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200107327>



Рис. 1. Основные группы персонала ресторана

Общие требования ко всему персоналу ресторана:

- вежливость, дружелюбие, энтузиазм во взаимодействии с коллегами, и в отношениях с гостями;
- гибкость, адаптируемость;
- принятие ответственности, инициативность;
- личная гигиена;
- дисциплинированность, пунктуальность;
- знание работы, качество работы, внимание к деталям;
- работа с нагрузкой, при стрессе;
- способность выполнять задания до конца;
- осознание затрат;
- владение иностранным языком<sup>1</sup>.

Рассмотрим основные проблемные точки по каждой выделенной категории персонала.

1) Административный персонал – это специалисты высшего звена. К ним мы можем отнести управляющих, администраторов, менеджеров, шеф-поваров, метрдотелей. Данный персонал имеет определенный уровень знаний и опыт в индустрии питания.

---

<sup>1</sup> Белова А. И. Совершенствование кадровой политики ресторана на основе эффективных внутрифирменных технологий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 24. С. 1–6. Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/770447.htm>

Как указывает исследователь И.В. Алтухова, основная проблема персонала состоит в том, что для владельца предприятием общественного питания порой трудно найти опытного и профессионального управляющего: на данный момент на рынке труда их количество ограничено<sup>1</sup>.

Если говорить об администраторах, то чаще на данную вакансию требуются специалисты с управленческим опытом, при этом жестких требований к профильному образованию не выдвигаются, то есть в данной должности может работать сотрудник, не имеющий образования в сфере сервиса и гостеприимства. Сотрудники - управленцы зачастую «вырастают» внутри предприятия с рядовых позиций (они самостоятельно приобретают управленческую квалификацию и технологическую компетенцию в ходе трудовой деятельности), в силу этого такие специалисты могут не обладать профильным образованием.

Как следствие недостатка образования, могут возникать проблемы с качеством предоставляемых услуг. Р.Т. Полякова отмечает: «скорость подготовки внутреннего кадрового резерва не успевает за ростом бизнеса, поэтому на рынке наблюдается большая потребность в управленческом персонале ресторанного бизнеса (директора и менеджеры ресторанов)»<sup>2</sup>.

Кроме того, можно отметить такую проблему как сложности карьерного роста внутри самого предприятия. Так, небольшое предприятие не может предоставить возможность дальнейшего продвижения для эффективных специалистов административной направленности. Проработав определенный период времени, сотрудник начинает задумываться о профессиональном росте, о необходимости дальнейшего развития. Порой для хороших управляющих появляется возможность перейти работать в заведении более высокого уровня.

---

<sup>1</sup> Алтухова И.В. Указ. Соч.С. 238.

<sup>2</sup> Полякова Р.Т. Особенности управления персоналом в сетевом ресторанном бизнесе [Электронный ресурс] / Р.Т. Полякова // Экономически эффективные и экологически чистые инновационные технологии / под ред. В.А. Умнова. Москва: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2016. - С. 107. Режим доступа: <https://www.rea.ru/ru/org/cathedries/techmashkaf/Documents/Conf.%202016%2006.06.pdf>

2) Производственный персонал. В данной группе персонала проблемой является недостаток профессиональных сотрудников. Зачастую очень сложно найти профессиональных поваров и кондитеров. И.В. Алтухова отмечает, что «самой дефицитной специальностью на рынке общественного питания многие рестораторы называют кондитеров. Зачастую возникает такая ситуация: на 300 резюме менеджеров зала приходится всего 5 от кондитеров». При том что, в данной сфере регулярно открываются новые кондитерские, кафе или рестораны. Другая причина заключается в том, что после обучения выпускники не идут на работу по специальности<sup>1</sup>.

Также для профессиональных шеф-поваров, поваров, кондитеров отдельным вопросом стоит сложность карьерного роста внутри самого предприятия.

3) Обслуживающий (линейный) персонал: официанты, их помощники, бармены. Чаще всего на данные вакансии устраиваются работать студенты, молодые люди, которые заинтересованы в получении дополнительного дохода. Таких сотрудников мало заботит профессиональный рост вследствие того, что работа для них носит временный характер. Такие сотрудники не воспринимают должность официанта как профессию, и считают свою занятость временной подработкой. Незаинтересованные работники не разделяют целей, задач и миссии предприятия, на котором трудятся. Они не рассматривают перспективу карьерного роста в индустрии общественного питания в своем будущем. Такой персонал зачастую безынициативен, не желает нести ответственность, не заинтересован в решении задач, стоящих перед предприятием.

В то же время, именно обслуживающий персонал может сделать гостя постоянным клиентом заведения питания. В силах официанта увеличить продажи за счет грамотной работы с клиентом (эффективная техника общения) и профессиональных знаний. Высокое качество обслуживания гостя может рассматриваться как основное конкурентное преимущество предприятия

---

<sup>1</sup> Алтухова И.В. Указ. Соч. С. 240.

питания. Именно качество обслуживания является тем фактором, который формирует лояльность потребителей, и зачастую смещает акцент с вопроса «цены» на вопрос «удовлетворенности обслуживанием»<sup>1</sup>.

4) Вспомогательный персонал – это работники низшего звена: уборщицы, мойщицы посуды, работники кухни. Чаще всего вспомогательный персонал – это люди старшего возраста, либо выходцы из бывших советских республик. Для данной категории персонала важными составляющими в работе являются: стабильная и достойная заработная плата, хорошая организация труда; питание в течение рабочей смены. Как отмечает автор статьи Е.Н. Бусыгина: «Людьми, занимающим данные должности, очень важно понимать, что их ценят. Чувствовать свою причастность к организации. Для них играет существенную роль понимание того, что к ним относятся, как к части трудового коллектива, а не как к дешевой рабочей силе или элементу, необходимому для поддержания технического, хозяйственного процесса»<sup>2</sup>.

Следовательно, в каждой категорией персонала предприятия индустрии питания могут возникать определенные проблемы. Таким образом, мы можем выделить их и обозначить узловые проблемные места в управлении персоналом индустрии питания в целом:

– не соответствие образования и занимаемой должности, так в большинстве случаев на управляющих должностях работает персонал, не имеющий профильного образования в сфере сервиса и гостеприимства. Редкое трудоустройство специалистов имеющих профильное образование (работа по специальности);

– рассмотрение работы в индустрии общественного питания как временная подработка;

---

<sup>1</sup> *Евтушенко Е. В.* Интеграция методов оценки качества обслуживания в сфере общественного питания // *Маркетинг в России и за рубежом.* 2016. № 3. С. 56.

<sup>2</sup> *Бусыгина Е.В.* Указ. Соч. С. 37.

– низкий статус профессий индустрии общественного питания на рынке (особенно это касается обслуживающего персонала) в глазах молодых сотрудников;

– недостаточный уровень подготовки специалистов в специализированных учебных заведениях;

– особенности работы вследствие специфики отрасли: стрессы от общения с «проблемными» клиентами;

– на небольших предприятиях питания работодатели практически не участвуют в организации повышения их квалификации. Многие руководители предприятий общественного питания не придают значения образованию своих работников, не считают нужным тратить расходы, связанные с непрерывным профессиональным образованием сотрудников<sup>1</sup>;

– текучесть кадров, чаще всего увеличение текучести персонала связано с низкой трудовой мотивацией персонала, низким профессиональным уровнем, желанием работодателя снизить издержки на персонал, отсутствием внимания к проблемам персонала со стороны руководства организации;

– дефицит профессиональных кадров<sup>2</sup>. Нехватка или отсутствие высококвалифицированных управленческих кадров, непрофессионализм рядовых сотрудников и высокая текучесть кадров среди линейного персонала»<sup>3</sup>.

Шабанова Н.Ю., Ефремова О.А., Ежов К.А. отмечают, что «важно учитывать общие тенденции: Россия входит в период потенциальной

---

<sup>1</sup> *Саляева Е.Ю.* Особенности подготовки кадров в сфере общественного питания и гостиничного сервиса [Электронный ресурс] / Е.Ю. Саляева, А.А. Стряпихина, Е.А. Воробьева // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. № 32. Режим доступа: <https://vivliophica.com/articles/exsciences/435613>

<sup>2</sup> *Печерица Е.В.* Проблемы конкурентоспособности на рынке услуг общественного питания Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] / Е.В. Печерица, Т.О. Попова, Я.С. Тестина, А.В. Кучумов // Сервис в России и за рубежом. 2017. №6 (76). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemny-konkurentosposobnosti-na-rynke-uslug-obschestvennogo-pitaniya-sankt-peterburga>

<sup>3</sup> *Коков Е.П.* Ключевые компетенции персонала предприятия общественного питания [Электронный ресурс] / Е.П. Коков, А.С. Сердюк, А.С. Рехлова. // Символ науки. 2017. №6. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-kompetentsii-personala-predpriyatiya-obschestvennogo-pitaniya>

демографической ямы, поэтому поиск, удержание талантов, развитие сотрудников становятся первоочередными задачами для любой компании. Также меняется поколение, в компании приходит все больше молодых людей, рожденных в эпоху интернета, и, как следствие, растет спрос на легкие, доступные, легко адаптируемые технологии»<sup>1</sup>. Эти тенденции естественно охватывают и сферу ресторанного бизнеса.

Помимо этого специалисты выделяют общие факторы, препятствующие высокой эффективности управления персоналом:

– неорганизованная структура предприятия – то есть отсутствие на предприятии четкой иерархии, множество лишних уровней. Данный фактор препятствует оперативности принятия решений и прозрачности при формулировке и выполнении задач. Затрудняется контроль выполнения инструкций сотрудниками;

– отсутствие стратегии управления, что не позволяет менеджерам целенаправленно руководить сотрудниками, оптимально расставлять кадры по местам внутри организации;

– несоответствие сотрудника месту персоналом. Квалифицированный сотрудник может оказаться на рабочем месте, где умения и знания сотрудника не соответствуют требованиям и задачам, которые возлагаются на него<sup>2</sup>.

Таким образом, несмотря на положительные изменения в сфере развития персонала предприятий питания, «управление человеческим капиталом в данной отрасли находится на базовом уровне и значительно отстает от других отраслей экономики как по пониманию важности данной области для

---

<sup>1</sup> Шабанова Н.Ю. Предпосылки к развитию и препятствия на пути продвижения HRM систем в России [Электронный ресурс] / Н.Ю. Шабанова, О.А. Ефремова, К.А. Ежов // Сборник: XX научно-техническая конференция молодых ученых, аспирантов, студентов. Тезисы докладов. Технические науки / ФГБОУ ВО РХТУ им. Д.И. Менделеева, Новомосковский институт (филиал). Новомосковск, 2018. 119 с. Режим доступа: <http://www.nirhtu.ru/images/muia/>

<sup>2</sup> Балабекова К.С. Автоматизация бизнес-процессов управления персоналом [Электронный ресурс] \К.С. Балабекова. Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018003917>

коммерческого успеха предприятия, так и по использованию современных инструментов управления персоналом»<sup>1</sup>.

Также Р.Т. Полякова отмечает, что в индустрии питания «кадровый менеджмент фрагментарен, имеет больший фокус на привлечение и отбор кандидатов, в меньшей степени на обучение. Такие области, как построение эффективной корпоративной системы управления, стимулирование производительности труда, и работа с текучестью получают недостаточное внимание. Управление производительностью труда решается оптимизацией издержек на персонал, иногда с нарушением трудового законодательства (штрафы, вычеты, неоплата сверхурочных), а не правильным управлением производительностью труда и распределением сотрудников на смене»<sup>2</sup>.

Таким образом, самой главной проблемой на предприятии питания является проблема повышение компетентности персонала. Именно некомпетентность, низкий профессионализм сотрудников напрямую влияет на качество оказания услуг. Недостаточное количество квалифицированного персонала влечет за собой снижение качества предоставляемых услуг, отрицательно влияет на сервис, что приводит к снижению конкурентоспособности заведений.

Эта проблема рассматривается исследователями в рамках сегодняшней стандартизации профессий, внутри системы управления персоналом в ресторанном бизнесе, а также с точки зрения кадровых рисков. В целом, исследователи сходятся во мнении, что необходимо четкое описание компетенций персонала предприятий общепита и совершенствование практик управления персоналом на данном типе предприятий<sup>1</sup>.

Таким образом, особенностью управления персоналом в индустрии общественного питания является растущая заинтересованность предприятий в подготовленном и профессиональном персонале, в связи с этим карьерный рост

---

<sup>1</sup> Полякова Р.Т. Указ. Соч. С. 103.

<sup>2</sup> Полякова Р.Т. Указ. Соч. С. 105.

работника зависит от уровня его профессиональных компетенций. Профессиональная компетенция – это формально описанные требования к личностным и профессиональным качествам специалистов (сотрудников предприятия). В данном понимании компетенции используются при оценке персонала. Совокупность компетенций, наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в определенной области называют компетентностью.

Специалистами Федерации рестораторов и отельеров были созданы профессиональные стандарты, а также система сертификации персонала ресторанов и отелей для подтверждения уровня компетентности работников ресторанного и отельного бизнеса. Исследователи указывают, что система сертификации – это серьезный прорыв в области повышения квалификации персонала.

В 2016 году, согласно поправкам Трудового кодекса РФ (ст. 195.3 ТК РФ), работодатели должны использовать в своей деятельности профессиональные стандарты. Согласно Трудовому кодексу, профессиональный стандарт – это «характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности, в том числе выполнения определенной трудовой функции»<sup>1</sup>.

В нем прописаны: трудовые функции работника в соответствии с его квалификацией и занимаемой должностью; требования к опыту и знаниям работника (ст. 195.1 ТК РФ).

На сегодняшний день профессиональные стандарты разработаны по 10 профессиям ресторанной индустрии: повар, кондитер, работник предприятия быстрого обслуживания, официант, бармен, сомелье, менеджер ресторана, менеджер по производству, менеджер предприятия быстрого обслуживания,

---

<sup>1</sup> Трудовой Кодекс РФ. ч. 2 [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/>

генеральный менеджер. Профессиональные стандарты охватывают профессиональные роли персонала на начальном уровне (младший персонал), на уровне 1 (рабочая профессия, квалифицированный персонал), на уровне 2 (высококвалифицированный персонал), на уровне 3 (высококвалифицированный персонал, руководители подразделений), на уровне 4 (высококвалифицированный персонал, руководитель организации)<sup>1</sup>.

Однако, если законодательство РФ не содержит обязательных требований к квалификации той или иной категории работников, то работодатель вправе использовать соответствующий профстандарт лишь как рекомендательный методический документ. Применение профстандартов на предприятиях индустрии питания, гостеприимства и туризма позволяет контролировать затраты на персонал и его развитие, т.е. повышает эффективность бизнеса в целом<sup>2</sup>. При введении профессиональных стандартов предприятия должны были пересмотреть процедуру аттестации работников, содержание их должностных инструкций и систему оплаты труда.

Таким образом, в индустрии питания существуют разнообразные проблемы при управлении персоналом. Эффективность работы предприятия, его конкурентоспособность во многом зависят от кадрового состава, способного оптимально решать производственные задачи в сфере общественного питания. Мы считаем, что главной проблемой современной индустрии питания является недостаточный профессионализм сотрудников, что влечет за собой снижение качества оказания услуг и эффективность предприятия в целом. Эти и другие кадровые проблемы возможно решить при правильно выстроенной целостной системе работы с персоналом, ориентированной на современные технологии и инновационные решения.

---

<sup>1</sup> *Профессиональные стандарты по профессиям ресторанной индустрии* [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.e-biblio.ru/book/bib/06\\_management/restoran/book.html](http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/restoran/book.html)

<sup>2</sup> *Чугунова О.В.* К вопросу о применении профессиональных стандартов в индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] / О.В. Чугунова, В.П. Соловьева // *Индустрия питания*. 2017. №3. С. 52-59. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30592588>

## 2. ДИАГНОСТИКА И ПРОЕКТИРОВАНИЕ СРЕДСТВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНЕ «BOOZER»

### 2.1 Анализ деятельности по управлению персоналом в ресторане «Boozer»

В современных условиях обострения конкуренции на рынке ресторанных услуг предприятия ресторанного бизнеса вынуждены активизировать деятельность по управлению персоналом, от профессионализма которого зависит успешность производственной деятельности любого предприятия.

С целью выявления проблем управления персоналом в конкретном предприятии общественного питания нами было организовано диагностическое исследование в ресторане «Boozer», включившее несколько этапов: организация диагностических интервью с директором и ведущими специалистами; подготовка и организация групповой работы по проектированию средств улучшения управления персоналом методом «мозгового штурма»; доработка проекта с руководством ресторана.

Ресторан «Boozer» - это общедоступное предприятие общественного питания, которое предлагает клиентам широкий ассортимент заказных блюд сложного приготовления, а также алкогольные напитки и кондитерские изделия.

Организация расположена по адресу: г. Екатеринбург, Фурманова, 117.

Тип заведения: гастропаб, караоке-бар

Тип кухни: Немецкая, Европейская

Основные услуги:

– услуги по предоставлению продуктов питания и напитков, готовых к употреблению непосредственно на месте и предлагаемых в традиционных

ресторанах, заведениях самообслуживания, на предприятиях питания, отпускающих продукцию на вынос;

– услуги по организации досуга включают: организацию музыкального обслуживания; организацию проведения музыкальных программ, караоке.

В ресторане организуются обслуживание семейных торжеств, банкетов, проведение тематических вечеров. В вечернее время для создания обстановки, способствующей отдыху посетителей, в ресторане организовано концертно-музыкальное представление.

В ресторане два зала (один небольшой на три стола, второй зал основной с барной стойкой, рассчитан на 12 столов), всего 38 посадочных места для гостей.

Организационная структура предприятия «Boozer».

«Boozer» является небольшим рестораном, на данный момент на предприятии работает 18 сотрудников. Организационная структура представлена на рис. 2.

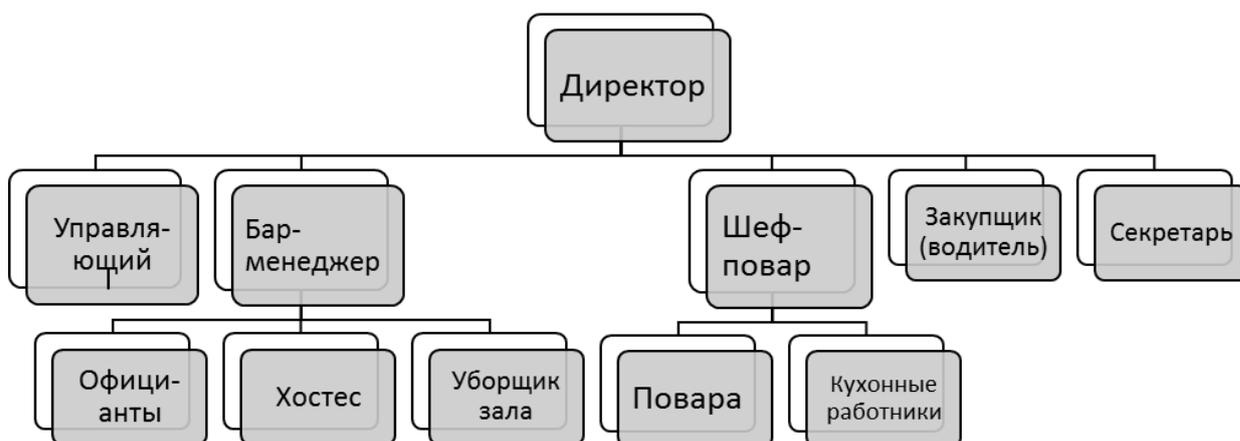


Рис. 2 Организационная структура ресторана

Изучение организационной структуры ресторана показало, что в структуре персонала большую долю составляет обслуживающий персонал: это официанты, хостес (табл. 3).

## Структура персонала ресторана

Персонал	Кол-во чел.	%
Административный персонал	3	17
Производственный персонал	4	22
Обслуживающий персонал	6	33
Вспомогательный персонал	5	28

Мы изучили личные дела сотрудников на предмет образования и систематизировали данные в таблицу 4.

## Анализ персонала по уровню образования

Сотрудник	Образование (учебное заведение)
Директор	Высшее, непрофильное(УрФУ (УПИ), строительный фак-т)
Управляющий	Высшее, УрГЭУ, Экономический ф-т
Бар-менеджер	Среднее специальное, непрофильное Колледж Ползунова, технический ф-т
Шеф-повар	Среднее специальное, профильное (торгово-экономический техникум; ехнология продукции общественного питания)
Повара	– Среднее специальное, профильное торгово-экономический техникум, поварское дело – Среднее специальное, непрофильное (колледж Ползунова, технический ф-т) – Среднее специальное, непрофильное (медицинский колледж, ф-т лечебное дело)
Официанты	– Незаконченное высшее(УрГЭУ, экономический ф-т) – Незаконченное высшее (УрГППУ, социологич.ф-т) – Среднее специальное(Свердловский колледж искусств и культуры, Социально - культурная деятельность – Среднее специальное (Свердловский областной педагогический колледж)
Хостес	– Высшее, УрГЭУ, туризм – Высшее, УрГППУ, исторический ф-т
Закупщик-водитель	Среднее специальное, Екатеринбургский колледж транспортного строительства
Секретарь	Незаконченное высшее, УрГППУ, фак-т исторический
Кухонные работники	Общее среднее образование Среднее специальное,(Уральский политехнический колледж, технический ф-т)
Уборщик зала	Общее среднее образование

Руководящий состав: высшее образование имеет директор (не связано с профессиональной деятельностью), управляющий имеет высшее экономическое образование, бар-менеджер – среднее специальное образование.

Таким образом, большинство сотрудников (83%) – это руководители, повара, официанты, хостес - не имеют соответствующей квалификации и образования (см. табл. 5).

Таблица 5

Образование сотрудников ресторана (в %%)

Образование	Вид персонала	Кол-во чел.	%
Высшее образование	Административный персонал Обслуживающий персонал	5	30
Незаконченное высшее непрофильное (студенты)	Обслуживающий персонал Вспомогательный персонал	3	17
Среднее специальное профильное	Производственный персонал	2	12
Среднее специальное непрофильное	Административный персонал Производственный персонал Обслуживающий персонал Вспомогательный персонал	6	35
Среднее полное	Вспомогательный персонал	1	6

Далее на основе изучения документов предприятия мы провели анализ состава, структуры и движения кадров (табл. 6).

Таблица 6

Показатели движения трудовых ресурсов ресторана за 2016-2018 гг.

Состав принятых и уволенных сотрудников	2017	2018
Кол-во сотрудников на конец года	18	18
Число принятых работников, чел.	6	5
Число выбывших работников (уволены по собственному желанию), чел	6	5
Коэффициент текучести кадров, %	33	28
Коэффициент постоянства состава персонала, %	67	72

Коэффициент постоянства состава персонала предприятия = Кол-во работников, проработавших весь год/среднесписочная численность персонала

$$M = E/3 * 100, \text{ где}$$

M – Коэффициент постоянства состава персонала,

Е – Кол-во работников, проработавших весь год,

З – среднесписочная численность персонала

Рассчитаем текучесть кадров, для этого воспользуемся формулой

$$T_{\text{кс}} = K / Z * 100$$

где

К – среднегодовое количество уволенных (чел.)

З – среднесписочная численность персонала (чел.).

$$2017 \text{ год} = 6 / 18 * 100 = 33\%$$

$$2018 \text{ год} = 5 / 18 * 100 = 28\%$$

Следовательно, мы можем сделать вывод, что на протяжении последних двух лет наблюдается существенная текучесть кадров – 28% в 2018 году.

Также мы можем отметить тот факт, что большинство уволенных по собственному желанию составляют сотрудники со стажем работы на предприятии до двух лет (табл. 7).

Таблица 7

#### Анализ структуры персонала по рабочему стажу на предприятии

Количество лет, проработанных на предприятии	2017	Удельный вес, %	2018	Удельный вес, %
до 2 лет	8	44	9	50
2-3 года	6	33	5	28
3-5 лет	3	17	2	11
5-7 лет	1	5	1	5
более 7 лет	1	5	1	5
Всего	18	100	18	100

Согласно данной таблице, мы можем сделать вывод, что количество сотрудников, которые работают на предприятии непродолжительное время довольно велико. Основная масса сотрудников (50%) работает меньше двух лет. Если в 2017 году 44% сотрудников работали на предприятии до 2 лет, то в 2018 году сотрудники, проработавшие на предприятии менее двух лет составили 50% от общей численности персонала. Мы можем сделать вывод, что увеличивается количество сотрудников, которые проработали на предприятии менее двух лет.

## Структура персонала по возрасту (чел.)

Год	До 20 лет	20-24 года	25-29 лет	30-39 лет	40-49 лет	Старше 50 лет
2017 г.	–	7	6	1	2	2
2018 г.	–	6	6	2	2	2

Анализ также показывает, что 72% сотрудников предприятия – это молодые работники до 30 лет, из них 16,6% - это студенты, обучающиеся в учебных заведениях (табл. 8).

Причем, за последние три года на предприятии отмечается увеличение численности работников с трудовым стажем менее 2 лет (с 21% до 35%). Это говорит о том, что на предприятии наблюдается увеличение текучести кадров.

Отметим, что для ресторанной отрасли естественная текучесть, которая способствует обновлению коллектива и не требует разработки особых мер со стороны управляющих, составляет 10–15%<sup>1</sup>. Однако на исследуемом предприятии, согласно анализу документов, в 2017 году текучесть кадров составила 33%, в 2018 году – 28%. При этом стоит отметить, что данная тенденция наблюдается среди линейного персонала (официантов и хостес).

Таким образом, количество сотрудников, которые работают на предприятии непродолжительное время довольно велико (основная масса сотрудников (50%) работает меньше двух лет), это говорит о постоянном обновлении кадрового состава предприятия и как следствие недостатке профессионального уровня развития сотрудников.

Этот фактор указывает на недостатки кадровой политики, которая не способствует стабильности состава персонала ресторана.

Кроме того, анализ документов показал, что в работе по управлению персоналом отсутствует какая-либо документация по переходу к внедрению

---

<sup>1</sup> Шмелев О. Кадровая текучка [Электронный ресурс] / О. Шмелев // Портал для профессионалов ресторанного и гостиничного бизнеса. Режим доступа: [http://restoranoff.ru/solutions/management/Kadrovaia\\_tekuchka/](http://restoranoff.ru/solutions/management/Kadrovaia_tekuchka/)

профессиональных стандартов. В соответствии с государственным законодательством с 2016 г. работодатели должны использовать в своей деятельности профессиональные стандарты. На сегодняшний день профессиональные стандарты разработаны по 10 профессиям ресторанной индустрии: повар, кондитер, работник предприятия быстрого обслуживания, официант, бармен, сомелье, менеджер ресторана, менеджер по производству, менеджер предприятия быстрого обслуживания, генеральный менеджер. Исходя из этих положений в ресторане при введении профессиональных стандартов должны были пересмотреть процедуру аттестации работников, содержание их должностных инструкций и систему оплаты труда. Пока к такой работе не приступали.

В ходе нашего исследования для анализа основных проблем управления персоналом в ресторане «Boozer» мы провели диагностическое интервью с руководителем предприятия и ведущими специалистами.

Главные особенности диагностического интервью как эффективного метода сбора диагностической информации заключаются в том, что:

- данный метод может использоваться для организационной диагностики предприятия;
- позволяет выявить главные проблемы организации, а также раскрыть их причины;
- метод основан на личном контакте с управляющими предприятия, что позволяет определить правильные оценки в последующей работе и на этапе реализации принятых решений;
- диагностическое интервью дает возможность следить за поведением и эмоциональным состоянием респондентов, оценить логику их рассуждения и расстановку приоритетов при обсуждении проблем предприятия, что обеспечивает возможность получения более достоверной первичной информации, которая необходима для дальнейшей диагностики предприятия;
- диагностическое интервью дает возможность персоналу предприятия ощутить свою значимость и высокую роль в изучении проблем предприятия,

привлечь сотрудников к исследованию и поиску проблем и решений, что важно для этапа реализации решений;

– интервью дает возможность личного контакта с респондентом, что позволяет собрать дополнительные данные, которые можно получить только, побывав внутри изучаемого предприятия;

– данный метод дает возможность провести личное наблюдение за поведением персонала в организации, взаимоотношения с руководством и коллегами, соблюдением формальных и неформальных порядков, а также осуществлять иные наблюдения;

– интервью предоставляет возможность уточнить основные вопросы, которые возникли в процессе диагностики организации и скорректировать логику исследования<sup>1</sup>.

Для реализации данного метода, мы предварительно разработали вопросник диагностического интервью, в него включили набор основных проблем, которые могут возникать при работе по управлению персоналом:

1. подбор кадров;
2. оценки кадров;
3. расстановка кадров;
4. мотивация персонала;
5. обучение персонала.

При этом глубина каждой проблемы раскрывалась по следующим наводящим вопросам:

- в чем проявляется проблема (какие ее показатели),
- как должно быть? (нормативное состояние для данной организации),
- какова острота проблемы (на основе Карточки проблем)
- что необходимо сделать для разрешения этой проблемы.

---

<sup>1</sup> Лапыгин Ю.Н. Системное решение проблемы [Электронный ресурс] / Ю.Н. Лапыгин. М., Эксмо, 2008. Режим доступа: <https://www.twirpx.com/file/531278/>

Таким образом, диагностические интервью с ведущими специалистами ресторана позволили выявить и проанализировать проблемы, оценить глубину их влияния на деятельность предприятия, выявить нормативное (желаемое) положение, определить возможности для решения сложившейся ситуации.

Мы провели четыре интервью с ведущими специалистами ресторана, в которых участие приняли :

- директор ресторана,
- управляющий ресторана,
- бар-менеджер (контролирует работу зала в свою смену),
- шеф-повар.

В ходе всех интервью, на основе анализа использованных «Карточек проблемы», были выявлены наиболее острые проблемы, которые так или иначе возникают в работе с персоналом ресторана:

1. Высокая текучесть кадров среди линейного персонала.
2. Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана.
3. Отсутствие системы повышения квалификации персонала.
4. Неэффективная мотивация персонала.
5. Неэффективная оценка персонала при приеме на работу.

Анализ материалов 4-х интервью позволил сформировать «Дерево проблем» (см. Приложение В), где корневая проблема конкретизирована в виде подпроблем, показателей каждого уровня проблемы (т.е. подпроблем), нормативных показателей, мнений респондентов о необходимых мерах по минимизации выявленной остроты каждой проблемы (см. Приложение В).

Показатели проявления этих проблем представлены в таблице 9.

Таблица 9

Дерево проблем по вопросам управления персоналом на предприятии

Проблема	Показатели
1. «Высокая текучесть кадров среди линейного персонала»	Текучесть кадров на предприятии довольно существенная. Наблюдается среди линейного персонала (официанты, хостес).
	Быстро увольняются чаще студенты, которые проработали на предприятии до года.
2. Непрофесси	1. Повара: нарушают последовательность приготовления блюда, могут

онализм рядовых сотрудников ресторана	неточно сделать по технологической карте, также возникают трудности с декорированием, оформлением блюд.
	2. Непрофессионализм в работе официантов: - ошибки в обслуживании, - плохо знают меню, - не умеют презентовать/советовать блюда с целью увеличения продаж, - возникают конфликты с посетителями
3. Отсутствие системы повышения квалификации персонала	1. Повара не улучшают свои кулинарные способности, варятся в собственном соку. Страдает качество приготавливаемых блюд
	2. в обучении и повышении квалификации заинтересованы не все сотрудники
	3. знания, полученные в ходе обучения, уходят впустую. сотрудники не применяют полученные знания в работе, забывают их
4. Неэффективная мотивация персонала	1. Система мотивации не всегда работает, из-за этого возникают замечания к работе персонала (как правило, это не ошибки из-за незнания, а снижение мотивации к работе: медлительность, лень, невнимательность к мелочам, нежелание работать и т.д.).
	2. Сотрудники не проявляют инициативу, работают без огонька, небрежно, без старания, формальное исполнение обязанностей
	3. использование ограниченного набора средств стимулирования к производительному труду без учета индивидуального подхода
	4. Нет разработанной системы мотивации для поваров.

С опорой на результаты четырех интервью мы можем сделать вывод о следующих негативных тенденциях в работе с персоналом: недостаточный профессионализм официантов и поваров (большинство не имеет соответствующей квалификации и образования); снижение мотивации, что отражается на работе сотрудников (они работают без энтузиазма, без старания, не проявляют инициативу, подходят формально к выполнению своих обязанностей).

Также острой проблемой для предприятия является текучесть кадров. Излишняя текучесть персонала несет в себе значительные экономические, организационные, кадровые и производственные потери, провоцирует психологические трудности. Последствия этого - неизбежное снижение качества работы и мотивации персонала, что мы имеем на предприятии.

В целом, анализ документов, проведенные интервью с ведущими специалистами ресторана показал, что в работе с персоналом отсутствует система: не разработана кадровая политика, нет план внедрения

профессиональных стандартов, перспективного плана обучения персонала в соответствии с требованиями профессиональных стандартов.

Данные проблемы негативно влияют на профессионализм и уровень сервиса организации, что снижает качество оказываемых услуг, эффективность работы ресторана в целом.

## 2.2. Результаты групповой работы по проектированию средств совершенствования управления персоналом в ресторане

Для апробации технологии разработки проекта мер по совершенствованию управления персоналом в ресторане «Boozer» нами была проведена групповая работа методом «мозгового штурма» (см. Приложение Г).

Метод мозгового штурма считается одним из эффективных и универсальных методов с помощью которого возможно найти решения различных проблем. Данный метод имеет большие возможности, он позволяет с минимальными затратами времени использовать личное и групповое мышление участников, их опыт и знания. Применение мозгового штурма эффективно в том, что создает условия для рождения оригинальных идей, их развития и реализации скрытых возможностей<sup>1</sup>.

Для достижения максимального эффекта «мозгового штурма», необходимо соблюдение особых условий его проведения:

- отсутствие критики любых идей;
- поощрение любых высказываний и идей, предлагаемых участниками;
- равноправие всех участников;
- свобода ассоциаций и творческого воображения;

---

<sup>1</sup> Пономарева Г.Т. Организация и проведение занятия методом мозгового штурма / Г.Т. Пономарева // Вестник Московского государственного гуманитарно-экономического института. 2012. № 1 (9). С. 42.

- создание и поддержание творческой атмосферы и позитивного настроения во время совещания;
- фиксирование всех высказанных идей;
- у высказанных идей нет авторства, любой член команды может развивать или продолжить идею другого участника;
- ограничение временного регламента;
- завершение мозгового штурма на положительном настрое;
- объявление перерыва при возникновении усталости участников;
- ведущий мозгового штурма во время генерирования идей обеспечивает психологическую поддержку участников совещания и на протяжении всего штурма вводит «генераторов» в состояние максимальной творческой активности<sup>1</sup>.

Мозговой штурм можно разделить на следующие этапы:

1) Первый этап – подготовительный. Он состоит в подготовке и формировании процесса мозгового штурма. Для осуществления технологии в процессе делового заседания назначается руководящий, который отвечает за исполнение и процедурную часть работы. Его функции:

- определение цели и корректировка задачи;
- отбор участников для предстоящих этапов работы;
- решение организационных проблем.

2) Этап генерирования идей. Идеальный состав объединения от 5 до 15 человек. Сам процесс генерирования идей, поддерживаемый руководящим, проходит, обычно, в течение 15-20 мин. Все же глубокая продолжительность процесса, включающая процесс анализа и оценивания идей, равно примерно 1,5 или 2 часа.

3) Заключительный этап – подведение результатов мозгового штурма.

---

<sup>1</sup> Бердиева А.Я. Этапы проведения мозгового штурма / А.Я. Бердиева // Новая наука: От идеи к результату. 2017. № 1-2. С. 11.

Первая задача группы «аналитиков» – провести глубокий анализ проблемы. Далее осуществляется систематизация и классификация идей по группам согласно признакам, по которым их можно соединить. После этого, из общего числа выработанных идей выбирают наиболее оригинальные и целесообразные, а потом избирается оптимальная идея с учетом специфики творческой задачи, диагностики ситуации и анализа проблемы, прогнозирования вероятных трудностей<sup>1</sup>.

Одно из наиболее значимых достоинств мозгового штурма состоит в том, что во время мозгового штурма поощряется творческое мышление, причем производство идей совершается в условиях уютной творческой атмосферы. Идет оживление всех членов мозгового штурма. Они серьезно втянуты в процесс создания идей и их анализ, более гибко исследуют свежие идеи, ощущают себя равноправными.

Лень, однообразное мышление, рационализм, отсутствие эмоционального «огонька» в условиях использования этой технологии снимаются, можно сказать, автоматически. Свобода мышления инициирует интуицию и воображение. Интерактивная связь пробуждает синергический эффект. Посторонние идеи дорабатываются, формируются и дополняются, сокращается шанс потерять полезную идею. Привлекается немалое число идей или суждений, что позволяет отобрать эффективную идею.

В «мозговом штурме» в ресторане «Boozer» участвовало четыре руководителя и ведущий мозгового штурма (табл. 10).

Таблица 10

Кодификатор участников мозгового штурма

№	Должность	Код
1	Директор ресторана	A
2	Управляющий	A1
3	Бар-менеджер	A2
4	Шеф-повар	A3

<sup>1</sup> *Контурсова С.С.* Метод мозгового штурм / С.С. Контурсова, А.П. Данилов // Научный альманах. 2016. № 9-1 (23). С. 68.

Для проведения групповой работы по проектированию мер решения проблем методом «мозгового штурма» был разработан сценарий.

На первом этапе «мозгового штурма» проводилось:

- информирование всех участников о правилах мозговой атаки, в контроле за их соблюдением, а также в общем контроле за дискуссией, чтобы она оставалась в рамках или границах обсуждаемой проблемы
- ознакомление участников с целями и задачами, принципами проведения групповой работы.

Предварительно были розданы материалы, необходимые для проведения «мозгового штурма»:

- правила внутреннего распорядка,
- матрица «Дерево проблем»,
- карточки эксперта,
- устав предприятия,
- должностная инструкция официанта,
- должностная инструкция повара,
- должностная инструкция хостес.

Целью второго этапа явилось корректировка «Дерева проблем», сформированного на основании проведенных интервью с персоналом.

Было выделено четыре основные проблемы, с учетом выявленной остроты каждой из них. В рамках третьего задания было организовано обсуждение показателей проявления первой проблемы «Высокая текучесть кадров среди линейного персонала». Каждый участник высказывал поочередно свое мнение по показателям сложившейся проблемы, ассистент записывала в матрице проблем (см Приложение Г, таблица 2).

В следующем раунде, было организовано ведущим обсуждение показателей проблемы и при помощи эксперта сформулирован общий показатель. Ассистент заполнил матрицу № 2 (см Приложение Г, таблица 3).

В следующем раунде проходило обсуждение нормативного состояния первой проблемы. Участники «мозгового штурма» по очереди высказывали

свое мнение о нормативном состоянии проблемы. Мнение участников фиксировалось ассистентом в матрице № 3 (см Приложение Г, таблица 4).

Шестой раунд при помощи эксперта и обсуждении высказанных нормативных состояний в пятом раунде было сформулировано общее мнение о нормативном состоянии проблемы (см Приложение Г, таблица 5).

В седьмом раунде участники «мозгового штурма» по очереди высказывали свое мнение о мерах по решению первой проблемы состояния проблемы. Экспертом было сформулировано общее мнение о мерах решения проблем на основании предложений участников. Мнение участников фиксировалось ассистентом в матрице (см Приложение Г, таблица 6).

В таком же порядке была проведена диагностика и второй проблемы «Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана», третьей проблемы «Отсутствие системы повышения квалификации персонала» и четвертой проблемы «Неэффективная мотивация персонала», вынесенных на мозговой штурм». Результатом проделанной работы является проект решения проблем, который дорабатывался после мозгового штурма.

В ходе подготовки мозгового штурма был разработан план - регламент проведения «мозгового штурма» (Приложение Е).

С целью реализации сформированного в ходе группового проектирования замысла был разработан план внедрения Проекта (см. таблица 11)

Таблица 11

#### План внедрения проекта

Меры с учетом ресурсов	Ответственные исполнители	Сроки
1. Разработать и внедрить корпоративную программу по управлению персоналом.	Директор	1. к 1 июня 2019 г.
1. На позиции линейного персонала рассматриваем только претендентов с окончанным средним специальным, либо высшим образованием	1. Управляющий	1. с апреля 2019 г.
2. Сотрудничество со средними специальными учебными заведениями по профилю	2. Управляющий	2. с мая 2019
3. Повысить оклад на 20% для претендентов с высшим образованием (или средним	3. Директор	3. к 1 мая 2019

<p>специальным профильным образованием) и стажем работы официантом от 1 года. Приказ по предприятию.</p> <p>4. Проводить выходное интервью с каждым увольняющимся с целью выяснить, основные причины увольнения линейного персонала</p>	4. Управляющий	4. с апреля 2019
<p>1. Разработать и внедрить листы КЛН. Приказ по предприятию.</p> <p>2. Внедрить ежемесячный анализ листов на каждого сотрудника.</p> <p>3. Результаты вывешивать на всеобщее обозрение (стенд).</p> <p>4. На пятиминутках разбирать ошибки по КЛН.</p>	<p>1. Управляющий / Директор</p> <p>2. Управляющий</p> <p>3. Управляющий</p> <p>4. Бар-менеджер, управляющий, шеф-повар</p>	<p>1. с 15 апреля 2019</p> <p>2. с 20 апреля 2019</p> <p>3. с апреля 2019</p> <p>4. с апреля 2019</p>
<p>1. Взять в штат сотрудника для обучения персонала: разработка программ, изучение потребности в обучении, проведение обучения на базе ресторана. Расширить штатное расписание. Подготовить приказ.</p> <p>2. Необходимо повышать квалификацию не только линейного персонала, но и поваров. Разработать план обучения поваров.</p> <p>3. Обучение и повышение квалификации проводить на базе ресторана с учетом особенностей предприятия.</p> <p>4. Ввести практику обучающих семинаров (например, раз в месяц семинар продолжительностью 1 час), с учетом основных ошибок и результатов КЛН.</p> <p>5. Более углубленное обучение нужно делать индивидуальным (то есть обучать только тех, у кого есть желание и стаж работы в нашем ресторане).</p> <p>6. Составить индивидуальные планы обучения для каждого сотрудника с учетом опыта, стажа, листов КЛН.</p>	<p>1. Директор</p> <p>2. Шеф-повар</p> <p>3. Новый сотрудник по обучению</p> <p>4. Управляющий, сотрудник по обучению</p> <p>5. Директор, управляющий, сотрудник по обучению</p> <p>6. Сотрудник по обучению</p>	<p>1. с 1 мая 2019</p> <p>2. с 1 июня 2019</p> <p>3. с 1 июня 2019</p> <p>4. с 1 июня 2019</p> <p>5 с 1 июня 2019</p> <p>6. с 1 июня 2019</p>
<p>1. Вывешивать наглядную информацию на стенде не только по результатам контрольных оценок, но и результаты продаж за месяц.</p> <p>2. Сделать стенд регулярным.</p> <p>3. Сделать раздел «Лучший сотрудник», в конкурсе должны участвовать повара, официанты, хостес</p>	<p>1. Бар-менеджер</p> <p>2. Бар-менеджер</p> <p>3. Бар-менеджер, шеф-повар</p>	<p>1. с 1 мая 2019</p> <p>2. с 1 мая 2019</p> <p>2. с 1 мая 2019</p>

Главной мерой в разрешении корневой проблемы по работе с кадрами в ресторане нам видится необходимость разработки и внедрения корпоративной программы по управлению персоналом.

По результатам групповой работы мы можем отметить, что мозговой штурм прошел успешно, все участники приняли активное участие, были заинтересованы в поиске решений по каждой проблеме. Руководитель и менеджеры отвечали и дискутировали по каждой проблеме. После штурма участники отметили интерес и полезность подобной формы поиска актуальных решений.

Также в ходе мозгового штурма было принято решение составить перспективный план обучения сотрудников, в соответствии с проф. стандартами, утвержденными Министерством труда и социальной защиты РФ (табл. 12).

Таблица 12

План повышения квалификации сотрудников в соответствии с профессиональными стандартами

Сотрудник	Образование (учебное заведение)	Повышение квалификации (время прохождения)	Проф. стандарт	Уровень квалификации по проф. стандарту	План повышение квалификации в соответствии с проф. стандартом
Директор	Высшее, непрофильное (УрФУ (УПИ), строительный фак-т)	Дополнительное профессиональное образование УрГЭУ, Институт экономики, 2003 г.	Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания» № 468 утвержден приказом Мин-ва труда и социальной защиты РФ от 07.05.2015 № 281н	7 - руководитель предприятия питания	Программы профессиональной переподготовки по управлению предприятиями. Срок – 2019 г. не менее 250 час.
Управляющий	Высшее, УрГЭУ, Экономический ф-т	Дополнительное профессиональное образование УрГЭУ, Институт торговли, пищевых технологий и сервиса,	Профессиональный стандарт «Руководитель предприятия питания» № 468 утвержден приказом Мин-ва труда и социальной защиты РФ от 07.05.2015 № 281н	6 - Заместитель руководителя предприятия питания	Программы профессиональной переподготовки по управлению предприятиями. Срок – в 2021 г. не менее 250 час.

		2016 г.			
Бар-менеджер	Среднее специальное, непрофильное Колледж Ползунова, технический ф-т	нет	Профессиональный стандарт Официант/бармен № 681 утвержден приказом Мин-ва труда и социальной защиты РФ от 1 декабря 2015 г. N 910н	6 – администратора зала	Дополнительное профессиональное образование - программы профессиональной переподготовки.  Срок – 2019 г.
Шеф-повар	Среднее специальное, профильное (торгово-экономический техникум; технология продукции общественного питания)	Техникум индустрии питания и услуг «Кулинар» Программы повышения квалификации. 2012 Школа поварского искусства, Курс «Шеф-повар», 2015 г.	Профессиональный стандарт "Повар" № 557 утвержден приказом Мин-ва труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2015 г. N 610н	5 – шеф-повар	Курсы повышения квалификации.  Дополнительные профессиональные программы по основному производству организаций питания.  Срок – 2019 г;  не менее 16 часов
Повара	Среднее специальное, профильное торгово-экономический техникум, поварское дело	нет	Профессиональный стандарт "Повар" № 557 утвержден приказом Мин-ва труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2015 г. N 610н	4 - повар	Программы повышения квалификации. Дополнительные профессиональные программы по основному производству организаций питания Срок – 2019 г.  не менее 16 часов
	Среднее специальное, непрофильное (колледж Ползунова,	нет	Профессиональный стандарт "Повар" № 557 утвержден приказом Мин-ва труда и социальной защиты РФ	4 - повар	Среднее профессиональное образование - программы подготовки квалифицированных рабочих

	технически й ф-т)		от 8 сентября 2015 г. N 610н		(служащих).  Профессиональное обучение - программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих.  Срок – 2019 г.,
	Среднее специально е, непрофиль ное (медицинск ий колледж, ф-т лечебное дело)	нет	Профессиональный стандарт "Повар" № 557 утвержден приказом Мин-ва труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2015 г. N 610н	4 - повар	
Офиц ианты	Незаконче нное высшее(Ур ГЭУ, экономиче ский ф-т)	нет	Профессиональный стандарт Официант/бармен № 681 утвержден приказом Мин-ва труда и социальной защиты РФ от 1 декабря 2015 г. N 910н	4- официант	Дополнительное профессиональное образование - программы профессиональной переподготовки, программы повышения квалификации. Срок – 2019 г.
	Незаконче нное высшее (УрГППУ, социологич .ф-т)	нет	Профессиональный стандарт Официант/бармен № 681 утвержден приказом Мин-ва труда и социальной защиты РФ от 1 декабря 2015 г. N 910н	4- официант	Дополнительное профессиональное образование - программы профессиональной переподготовки, программы повышения квалификации. Срок – 2019 г.
	Среднее специально е (Свердловс кий колледж искусств и культуры, Социально - культурная деятельнос ть	Кулинарны й центр Маэстро, Курсы повышения квалифика ции, 2018	Профессиональный стандарт Официант/бармен № 681 утвержден приказом Мин-ва труда и социальной защиты РФ от 1 декабря 2015 г. N 910н	4- официант	Профессиональное обучение - программы профессионального обучения по профессиям рабочих, служащих. Дополнительное профессиональное образование - программы профессиональной переподготовки. Срок – 2019 г.
	Среднее специально	Кулинарны й центр	Профессиональный стандарт	4- официант	Профессиональное обучение -

	е (Свердловский областной педагогический колледж)	Маэстро, программа проф. подготовки , 2015	Официант/бармен № 681 утвержден приказом Мин-ва труда и социальной защиты РФ от 1 декабря 2015 г. N 910н		программы профессионального обучения по профессиям рабочих, служащих. Дополнительное профессиональное образование - программы профессиональной переподготовки. Срок – 2020
Хостес	Высшее, УрГЭУ, туризм	нет	Профессиональный стандарт Официант/бармен № 681 утвержден приказом Мин-ва труда и социальной защиты РФ от 1 декабря 2015 г. N 910н	5 - хостес	Дополнительное профессиональное образование - программы профессиональной переподготовки, программы повышения квалификации. Срок – 2019 г. не менее 250 час.
	Высшее, УрГППУ, исторический ф-т	нет	Профессиональный стандарт Официант/бармен № 681 утвержден приказом Мин-ва труда и социальной защиты РФ от 1 декабря 2015 г. N 910н	5 - хостес	Дополнительное профессиональное образование - программы профессиональной переподготовки, программы повышения квалификации. Срок – 2019 г. не менее 250 час.
Закупщик-водитель	Среднее специальное, Екатеринбургский колледж транспортного строительства	нет			Дополнительное профессиональное образование - программы профессиональной переподготовки, программы повышения квалификации. Срок – 2019 г. не менее 250 час.
Секретарь	Незаконченное высшее, УрГППУ, фак-т	нет			программы повышения квалификации, не менее 16 час.

	исторический				
Кухонные работники	Общее среднее образование Среднее специальное, (Уральский политехнический колледж, технический ф-т)	нет			программы повышения квалификации, не менее 16 час.
Уборщик зала	общее среднее образование	нет			программы повышения квалификации, не менее 16 час.

Также нами была предложена матрица для формирования такого плана обучения персонала ресторана на 2019-2020 гг. с учетом требований профессиональных стандартов в сфере ресторанного бизнеса (Приложение Д).

Отметим, что обучение персонала – это обязательное условие эффективного развития не только самих линейного персонала, но и ресторана в целом. Кроме того, мы считаем, что выстроенная система обучения позволит обеспечить:

- получение сотрудниками новых знаний и навыков,
- рост профессионализма сотрудников,
- транслирование стандартов работы предприятия, общую стратегию развития,
- поддержку позитивного отношения к работе,
- мотивацию к работе.

В качестве конкретных технологий реализации запланированных мер в ресторане могут использовать следующие методы и формы, апробированные рестораторами<sup>1</sup>:

1. *Разработка и внедрение должностных инструкций (работающих)*. В них должны быть прописаны: назначение должности, требуемый уровень квалификации работника, за что и каким образом отвечает, основные должностные обязанности, права и полномочия, с кем и по каким вопросам взаимодействует. Особое внимание точности формулировок. Например, в инструкции официанту в качестве обязанности не может быть записано: «Правильно обслуживать гостей». Это не поддается контролю и под эту формулировку при желании можно подвести что угодно в зависимости от целей. А должно быть записано: «При обслуживании гостей делать то-то и то-то». Инструкции должны быть работающими, т.е. должно регулярно контролироваться их исполнение с публичным анализом результатов контроля. Иначе персонал будет к ним относиться как к пустому месту. Важнейшее значение имеет подпись сотрудника под инструкцией с указанием даты. Это делается на двух экземплярах, один из которых подшивается, а другой выдается сотруднику. Часто на предприятиях делают еще третьи экземпляры, которые не подписываются. Они либо брошюруются и выставляются, либо вывешиваются в месте, доступном для данной категории персонала. И еще, в разделе обязанностей количество пунктов должно быть разумным. Необозримую инструкцию не то что выполнять, читать не хочется.

2. *«Человек в домашних тапочках»*. Эффективно постоянное присутствие на предприятии кого-нибудь из состава менеджеров с контрольно-надзорными функциями. Но он не должен, образно говоря, спать. Персонал должен

---

<sup>1</sup> Сирый В. Принципы, формы и методы управления персоналом предприятия общественного питания [Электронный ресурс] / В. Сирый. // Электронный портал «Общепит в России». Режим доступа: <https://www.pitportal.ru/persona/4172.html>

постоянно ощущать его присутствие. Это, при добросовестном отношении к делу, достигается просто.

3. *Регулярные разъяснения содержания и необходимости пунктов инструкций, контроль знаний.* Это могут быть специализированные 10-15 минутные тематические тренинги по должностям. При этом в инструкциях не должно быть явно абсурдных или явно не нужных пунктов.

4. *Регулярное проведение коротких тематических собраний и тренингов* по различным вопросам организации работы. На них обычно выносятся один небольшой вопрос, наиболее актуальный для текущего времени, например анализ выявленных за прошедшую неделю нарушений. Однако он должен носить обучающий характер, а не унизительно-наказательный. Иначе эффект будет отрицательным.

5. *Постоянный и разнообразный контроль выполнения должностных обязанностей*, в том числе «Инкогнито» (приглашение неизвестного персоналу человека в качестве гостя). Такой публичный и обучающий характер анализа результатов контроля будет более эффективным, чем унизительно-наказательный.

6. *Внедрение и ведение таблицы штрафных и поощрительных баллов* по результатам контроля выполнения должностных инструкций. Такая таблица может касаться не только выполнения должностных инструкций, но и других аспектов деятельности персонала. Разрабатывается и доводится до персонала положение об этой таблице. В нем следует определить права и обязанности по ее заполнению, шкалу баллов по каждому из затрагиваемых аспектов деятельности, порядок подведения итогов за период, условия и критерии поощрения и наказания по итогам. Периодом целесообразно иметь месяц. Погубить метод могут два фактора: эпизодичность работы и слишком высокая сложность как самой таблицы, так и порядка ее ведения. Не более 10-15 пунктов контролируемой деятельности, предельно понятные и легко проверяемые формулировки.

Таким образом, по результатам проведенного исследования, включающего и групповую работу по проектированию средств решения выявленных проблем методом «мозгового штурма», можно отметить, что диагностика основных проблем по управлению персоналом на предприятии ресторанной сферы позволяет увидеть скрытые причины и факторы, а также составить проект по решению найденных проблем.

Данное исследование может способствовать предотвращению или смягчению основных проблем на предприятии, повысить результативность из труда, профессионализм рядовых сотрудников, и снизить уровень текучести кадров.

### 3. РАЗРАБОТКА УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ НА ТЕМУ «СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА»

#### 3.1. Теоретический аспект методической разработки тестов как формы контроля учебного материала

Педагогическое тестирование — это форма измерения знаний учащихся, основанная на применении педагогических тестов. Включает в себя подготовку качественных тестов, собственно проведение тестирования и последующую обработку результатов, которая даёт оценку обученности тестируемых.

Тесты можно классифицировать по различным признакам:

— по целям — информационные, диагностические, обучающие, мотивационные, аттестационные;

— по процедуре создания — стандартизованные, не стандартизованные;

— по способу формирования заданий — детерминированные, стохастические, динамические;

— по технологии проведения — бумажные, в том числе бумажные с использованием оптического распознавания, натурные, с использованием специальной аппаратуры, компьютерные;

— по форме заданий — закрытого типа, открытого типа, установление соответствия, упорядочивание последовательности;

— по наличию обратной связи — традиционные и адаптивные<sup>1</sup>.

#### *Традиционный тест*

Традиционный тест содержит список вопросов и различные варианты ответов. Каждый вопрос оценивается в определенное количество баллов.

---

<sup>1</sup> Белова А. И. Совершенствование кадровой политики ресторана на основе эффективных внутрифирменных технологий // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 24. С.6-7. Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/770447.htm>

Результат традиционного теста зависит от количества вопросов, на которые был дан правильный ответ. По мнению Аванесова В. С. традиционный тест — система заданий, предъявляемая в порядке увеличения сложности в одно и то же время, с одинаковой системой оценивания для всех тестируемых.

#### *Адаптивный тест*

Особый вид теста, в котором каждое последующее задание выбирается в зависимости от ответов на предыдущие задания. Последовательность заданий и их количество в таком виде теста определяется динамически. Самыми значимыми преимуществами компьютерного адаптивного тестирования перед традиционным являются:

–возможность адаптации под уровень знаний тестируемого (не придется отвечать на слишком сложные или слишком простые вопросы);

–экономия времени и сил за счет сокращения количества заданий (длина теста может быть уменьшена до 60 %) без потери уровня достоверности.

Есть разные типы заданий в тесте:

Закрытые:

–задания альтернативных ответов;

–задания множественного выбора;

–задания на восстановление соответствия;

–задания на установление правильной последовательности.

Открытые:

–задания свободного изложения;

–задания-дополнения<sup>1</sup>.

К достоинствам тестирования можно отнести:

–Тестирование является более качественным и объективным способом оценивания, его объективность достигается путём стандартизации процедуры проведения, проверки показателей качества заданий и тестов целиком.

---

<sup>1</sup> Коков Е.П. Ключевые компетенции персонала предприятия общественного питания [Электронный ресурс] / Е.П. Коков, А.С. Сердюк, А.С. Рехлова. // Символ науки. 2017. №6.

–Тестирование — более справедливый метод, оно ставит всех учащихся в равные условия, как в процессе контроля, так и в процессе оценки, практически исключая субъективизм преподавателя. По данным английской ассоциации NEAB, занимающейся итоговой аттестацией учащихся Великобритании, тестирование позволяет снизить количество апелляций более чем в три раза, сделать процедуру оценивания одинаковой для всех учащихся вне зависимости от места проживания, типа и вида образовательного учреждения, в котором занимаются учащиеся.

–Тесты это более объёмный инструмент, поскольку тестирование может включать в себя задания по всем темам курса, в то время как на устный экзамен обычно выносятся 2-4 темы, а на письменный — 3-5. Это позволяет выявить знания учащегося по всему курсу, исключив элемент случайности при вытаскивании билета. При помощи тестирования можно установить уровень знаний учащегося по предмету в целом и по отдельным его разделам.

–Тест это более точный инструмент, так, например, шкала оценивания теста из 20 вопросов, состоит из 20 делений, в то время, как обычная шкала оценки знаний — только из четырёх.

–Тестирование более эффективно с экономической точки зрения. Основные затраты при тестировании приходятся на разработку качественного инструментария, то есть имеют разовый характер. Затраты же на проведение теста значительно ниже, чем при письменном или устном контроле. Проведение тестирования и контроль результатов в группе из 30 человек занимает полтора два часа, устный или письменный экзамен — не менее четырёх часов.

–Тестирование — это более мягкий инструмент, они ставят всех учащихся в равные условия, используя единую процедуру и единые критерии оценки, что приводит к снижению предэкзаменационных нервных напряжений.

К недостаткам тестирования можно отнести:

–Разработка качественного тестового инструментария — длительный, трудоемкий и дорогостоящий процесс. Стандартные наборы тестов для большинства дисциплин ещё не разработаны, а разработанные обычно имеют очень низкое качество.

–Данные, получаемые преподавателем в результате тестирования, хотя и включают в себя информацию о пробелах в знаниях по конкретным разделам, но не позволяют судить о причинах этих пробелов.

–Тест не позволяет проверять и оценивать высокие, продуктивные уровни знаний, связанные с творчеством, то есть вероятностные, абстрактные и методологические знания.

–Широта охвата тем в тестировании имеет и обратную сторону. Учащийся при тестировании, в отличие от устного или письменного экзамена, не имеет достаточно времени для сколько-нибудь глубокого анализа темы.

Обеспечение объективности и справедливости теста требует принятия специальных мер по обеспечению конфиденциальности тестовых заданий. При повторном применении теста желательно внесение в задания изменений<sup>1</sup>.

3.2. Методический аспект разработки средств контроля учебного материала в тестовой форме

1. Выберите правильный ответ:

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

А) мотивация служащих на предоставление клиентам качественного обслуживания

Б) разработка плана обучения персонала

---

<sup>1</sup> Кабанова Т. А., Новиков В. А. Тестирование в современном образовании. Уч. Пособие. — М.: Высшая школа, 2010. С. 64

В) постоянная проверка работы сотрудников

Г) получение высокого дохода предприятия

**Эталон: А**

2. Выберите правильный ответ:

**ИЗУЧЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ-  
КОНКУРЕНТОВ НАПРАВЛЕННО:**

А) на разработку новых видов продукции;

Б) на определение стратегического курса развития предприятия;

В) на создание дополнительных рабочих мест;

Г) на перепрофилирование деятельности предприятия;

Д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

**Эталон: Д**

3. Выберите правильный ответ:

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ - ЭТО:**

А) форма инвестирования в человека, т. е. затраты на общее и специальное образование, накопление суммы здоровья от рождения и через систему воспитания до работоспособного возраста, а также на экономически значимую мобильность.

Б) вкладывание средств в средства производства;

В) нематериальные активы предприятия.

Г) материальные активы предприятия;

Д) это совокупность форм и методов работы администрации, обеспечивающих эффективный результат.

**Эталон: А**

4. Выберите правильный ответ:

**ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДСТАВЛЯЮТ  
СОБОЙ:**

А) комплекс направлений и подходов работы в с кадрами, ориентированный на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия;

Б) комплекс направлений и подходов по повышению эффективности функционирования предприятия;

В) комплекс направлений и подходов по увеличению уставного фонда организации;

Г) комплекс направлений и подходов по совершенствованию стратегии предприятия;

Д) комплекс направлений и мероприятий по снижению себестоимости продукции.

**Эталон: А**

5. Выберите правильный ответ:

**ПОТЕНЦИАЛ СПЕЦИАЛИСТА – ЭТО:**

А) совокупность возможностей, знаний, опыта, устремлений и потребностей;

Б) здоровье человека;

В) способность адаптироваться к новым условиям;

Г) способность повышать квалификацию без отрыва от производства;

Д) способность человека производить продукцию

**Эталон: А**

6. Выберите правильный ответ:

**КАКОЙ РАЗДЕЛ НЕ СОДЕРЖИТ ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ПЕРСОНАЛА ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ?**

А) «Общие положения»;

Б) «Основные задачи»;

В) «Должностные обязанности»;

Г) «Управленческие полномочия»;

Д) «Выводы».

**Эталон: Д**

7. Выберите правильный ответ:

**КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ - ЭТО:**

А) столкновение интересов разных людей с агрессивными действиями;

Б) предметы, люди, явления, события, отношения, которые необходимо привести к определенному равновесию для обеспечения комфортного состояния индивидов, которые находятся в поле этой ситуации;

В) состояние переговоров в ходе конфликта;

Г) определение стадий конфликта;

Д) противоречивые позиции сторон по поводу решения каких-либо вопросов.

**Эталон: Д**

8. Выберите правильный ответ:

**КАКАЯ ПОДСИСТЕМА КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НАПРАВЛЕНА НА РАЗРАБОТКУ ПЕРСПЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ:**

А) функциональная;

Б) тактическая;

В) управляющая;

Г) обеспечивающая;

Д) стратегическая.

**Эталон: Д**

9. Выберите правильный ответ:

**ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ С ЦЕЛЬЮ:**

А) определение определенных квалификационных требований, обязанностей, прав и ответственности персонала предприятия;

- Б) найма рабочих на предприятие;
- В) отбора персонала для занятия определенной должности;
- Г) согласно действующему законодательству;
- Д) достижения стратегических целей предприятия.

**Эталон: А**

10. Выберите правильный ответ:

КАКИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ТЕОРИИ А. МАСЛОУ ЯВЛЯЮТСЯ БАЗОВЫМИ(НАХОДЯЩИЕСЯ НА НИЖНЕМ УРОВНЕ ИЕРАРХИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ)?

- А) физиологические;
- Б) защищенности и безопасности;
- В) принадлежности и причастности;
- Г) признание и уважение;
- Д) самовыражение.

**Эталон: А**

11. Выберите правильный ответ:

НА КАКИЕ ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ ПОДРАЗДЕЛЯЮТ ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ?

- А) обслуживающий, административный
- Б) производственный, административный
- В) административный, обслуживающий, производственный, вспомогательный
- Г) вспомогательный, административный, обслуживающий

**Эталон: В**

12. Выберите правильный ответ:

КАКОЙ ПЕРСОНАЛ МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ГОСТЯ ПОСТОЯННЫМ КЛИЕНТОМ ЗАВЕДЕНИЯ ПИТАНИЯ

- А) административный
- Б) обслуживающий
- В) производственный

Г) вспомогательный

**Эталон: Б**

13. Приведите в соответствие:

КАКОЙ РАБОТНИК, К КАКОЙ ГРУППЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ ОТНОСИТСЯ?

1. Официант	А. Производительный
2. Мойщица посуды	Б. Обслуживающий
3. Повар	В. Административный
4. Управляющий	Г. Вспомогательный

**Эталон: 1Б, 2Г, 3А, 4В**

14. Дополните:

ДЕЙСТВИЕ КОНКРЕТНЫХ ПОБУЖДЕНИЙ, КОТОРЫЕ ОБУСЛОВЛИВАЮТ ВЫБОР ПРОФЕССИИ И ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОЕ ВЫПОЛНЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ, СВЯЗАННЫХ С ЭТОЙ ПРОФЕССИЕЙ, НАЗЫВАЕТСЯ

«\_\_\_\_\_»

**Эталон: мотивация**

15. Установите правильную последовательность:

ПРАВИЛЬНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ГОСТЯ ОФИЦИАНТОМ

- А) Подача меню
- Б) Расчет гостя
- В) Приветствие
- Г) Принятие заказа

Эталон: В, А, Г, Б

16. Выберите правильный ответ:

ИЗУЧЕНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ-КОНКУРЕНТОВ НАПРАВЛЕННО:

- А) на разработку новых видов продукции;
- Б) на определение стратегического курса развития предприятия;

- В) на создание дополнительных рабочих мест;
- Г) на перепрофилирование деятельности предприятия;
- Д) на разработку эффективной кадровой политики своего предприятия.

**Эталон: Д**

16. Установите правильную последовательность:

**В КАКОМ ПОРЯДКЕ ПРОВОДИТСЯ СОЦИОДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ?**

А) этап подготовки сотрудников к восприятию идеи рационализации, к участию в работе по совершенствованию управления.

Б) этап проведения предварительного интервью с руководством для определения цели диагностического исследования.

В) этап анализа проблем управления, выработка управленческих решений.

**Эталон: Б, А, В**

17. Дополните:

**СИСТЕМА ПРИЕМОМОВ И СПОСОБОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НАЗЫВАЕТСЯ «\_\_\_\_\_»**

**Эталон: метод**

18. Выберите правильный ответ:

**ЧТО НЕ ОТНОСИТСЯ К МЕТОДАМ СБОРА ИНФОРМАЦИИ В ДИАГНОСТИЧЕСКОМ ИССЛЕДОВАНИИ?**

А) отчет (аналитическая записка)

Б) интервью

В) анкетирование

Г) наблюдение

**Эталон: А**

19. Приведите в соответствие:

**ВЫДЕЛЯЮТ 2 ВИДА ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИНТЕРВЬЮ**

1. Осваивающее	А. Имеет более сложную структуру, специальную технологию; главная его задача - выявить проблемы организации, ориентируясь на ответы респондента, отталкиваясь от них
2. Развивающее	В. Нацелено на получение общих сведений об организации; например, о профиле организации, структуре персонала, системе управления, о партнерах, истории организации и др

**Эталон: 1В, 2А**

20. Дополните:

СПОСОБ КОЛЛЕКТИВНОЙ МЫСЛИТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ, ИМЕЮЩИЙ *ЦЕЛЬЮ* ГЕНЕРИРОВАНИЕ ИДЕЙ ИЛИ НАХОЖДЕНИЕ НЕТРИВИАЛЬНЫХ РЕШЕНИЙ ОБСУЖДАЕМОЙ ПРОБЛЕМЫ И СТРОЯЩИЙСЯ НА СНЯТИИ БАРЬЕРОВ КРИТИЧНОСТИ И САМОКРИТИЧНОСТИ УЧАСТНИКОВ, НАЗЫВАЕТСЯ

«\_\_\_\_\_»

**Эталон: мозговой штурм**

21. Выберите неверное суждение:

К ТРЕБОВАНИЯМ «МОЗГОВОГО ШТУРМА» ОТНОСИТСЯ:

- А) равенство статусов участников
- Б) запрет на взаимную критику в любой форме
- В) нет ограниченности работы во времени
- Г) ограниченность работы во времени

**Эталон: В**

22. Установите правильную последовательность:

ПРОЦЕСС ПРОВЕДЕНИЯ «МОЗГОВОГО ШТУРМА»:

- А) меры по решению проблемы
- Б) обсуждение проблемы
- В) нормативные показатели проблемы

**Эталон: Б, В, А**

23. Выберите правильный ответ:

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ СПЕЦИАЛИСТА, УРОВНЯ ЗНАНИЙ ЛИБО ОТЗЫВ О ЕГО СПОСОБНОСТЯХ, ДЕЛОВЫХ И ИНЫХ КАЧЕСТВАХ:

- А) аттестация;
- Б) дискриминация;
- В) авторизация;
- Г) должностная инструкция;
- Д) апробация.

**Эталон: А**

24. Выберите правильный ответ:

КАКАЯ ЗАДАЧА ЯВЛЯЕТСЯ САМОЙ ГЛАВНОЙ В ПРОВОДИМОЙ УТРЕННЕЙ «ПЯТИМИНУТКЕ» С ОФИЦИАНТАМИ, УБОРЩИЦАМИ, БАР-МЕНЕДЖЕРАМИ?

- А) настроить подчиненных, поставить перед ними конкретные задачи на сегодняшнюю смену
- Б) донести до работников новости, изменения в работе, поговорить о проблемах и способах их решения
- В) покритиковать или похвалить кого-либо за выполненную работу

**Эталон: Б**

25. Выберите правильный ответ:

СИСТЕМА МАТЕРИАЛЬНЫХ И ДУХОВНЫХ ЦЕННОСТЕЙ, ПРИНЯТАЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ И ПРОЯВЛЯЮЩАЯСЯ ВО ВСЕХ РЕШЕНИЯХ И ДЕЙСТВИЯХ КОЛЛЕКТИВА - ЭТО:

- А) корпоративная культура
- Б) теоретическая ориентация
- В) мотивация
- В) все варианты не верны

**Эталон: А**

26. Выберите правильный ответ:

КАКОЙ КОМПОНЕНТ НЕ ВКЛЮЧАЕТ ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ  
ЧЕЛОВЕКА:

- А) здоровье человека;
- Б) образование;
- В) профессионализм;
- Г) творческий потенциал (умение работать, мыслить по новому);
- Д) депозитные счета в банках.

**Эталон: Д**

27. Вы берите правильный ответ:

КАКИМИ СВОЙСТВАМИ ДОЛЖНА ОБЛАДАТЬ ЭФФЕКТИВНАЯ  
СИСТЕМА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА?

- А) самоорганизация
- Б) динамичность
- В) всеми свойствами

**Эталон: В**

28. Выберите правильный ответ:

В чем не проявляются особенности корпоративной культуры  
предприятия?

- А) в решениях руководства
- Б) в поведении предприятия на рынке
- В) в системе мотивации сотрудников
- Г) во всем перечисленном проявляются

**Эталон: Б**

29. Выберите правильные ответы:

ВЫБЕРИТЕ КРИТЕРИИ, ПО КОТОРЫМ ОСУЩЕСТВЛЯЕТСЯ  
РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА В УПРАВЛЕНИИ

- А) технологии управления
- Б) функции управления
- В) техника управления
- Г) профессиональная подготовка

Д) иерархия управления

Е) стиль управления

**Эталон: А, Б, Г, Д**

30. Выберите правильный ответ:

**ЧТО НЕ ЯВЛЯЕТСЯ ФУНКЦИЯМИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ?**

А) прогнозирование и планирование потребности и обеспеченности кадрами, мотивации и комплектования персонала;

Б) оформление и учет персонала; создание оптимальных условий труда; подготовка и движение персонала;

В) нормирование труда; анализ и развитие способов стимулирования труда;

Г) оценка, координирование и контроль результатов деятельности;

Д) всё вышеперечисленное является функциями управления персоналом.

**Эталон: Д**

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе исследования мы выяснили, что управление персоналом предприятия общественного питания должно исходить из особенностей такого предприятия как сервисной организации (предоставление услуг). В индустрии питания существуют разнообразные проблемы при управлении персоналом. Эффективность работы предприятия, его конкурентоспособность во многом зависят от кадрового состава, способного оптимально решать производственные задачи в сфере общественного питания. Именно от профессионализма работников, качества обслуживания и уровня сервиса зависит востребованность и успех предприятия общественного питания. Но именно недостаточный профессионализм сотрудников является сегодня главной проблемой современной индустрии питания. Эти и другие кадровые проблемы возможно решить при правильно выстроенной целостной системе работы с персоналом, ориентированной на современные технологии и инновационные решения.

Для практического освещения основных проблем управления персоналом в ресторане «Boozer» мы провели изучение и анализ документов предприятия, а также разработали и провели четыре диагностические интервью с ведущими специалистами ресторана.

По результатам эмпирического исследования мы сделали вывод о следующих негативных тенденциях в работе с персоналом на предприятии: недостаточный профессионализм официантов и поваров (большинство не имеет соответствующей квалификации и образования); снижение мотивации, что отражается на работе сотрудников (они работают без энтузиазма, без старания, не проявляют инициативу, подходят формально к выполнению своих обязанностей). Острой проблемой для предприятия является текучесть кадров, что влечет за собой значительные экономические, организационные, кадровые и производственные потери, провоцирует психологические трудности. Последствия этого - неизбежное снижение качества работы и мотивации

персонала, что мы имеем на предприятии. В целом, анализ документов, проведенные интервью с ведущими специалистами ресторана показал, что в работе с персоналом отсутствует система: не разработана кадровая политика, нет план внедрения профессиональных стандартов, перспективного плана обучения персонала в соответствии с требованиями профессиональных стандартов.

Для апробации технологии разработки проекта мер по совершенствованию управления персоналом в ресторане «Boozer» нами была проведена групповая работа методом «мозгового штурма».

По результатам мы подтвердить, что мозговой штурм прошел успешно: все руководители приняли активное участие, были заинтересованы в поиске решений по каждой проблеме. Все участники старались ответить по каждой проблеме. Они отметили его результативность и интерес в профессиональном плане.

В работе представлены разработанный проект по совершенствованию управления персоналом, а также матрица перспективного плана обучения персонала, которые могут быть применены в дальнейшей работе руководством.

Использование менеджерами материалов данного исследования может способствовать предотвращению или смягчению основных проблем на предприятии, повысить результативность из труда, профессионализм рядовых сотрудников, и снизить уровень текучести кадров.

Также в выпускной квалификационной работе содержится разработка тестовых заданий по теме «Совершенствование управления персоналом на предприятии ресторанного бизнеса».

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Нормативно-правовые акты

1. Трудовой Кодекс РФ. ч. 2 [Электронный ресурс] // Справочно-правовая база «Консультант Плюс». Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=314838&fld=134&ds t=1843,0&rnd=0.02793899119639498#024697415307411597>.
2. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 1 декабря 2015 г. № 910н «Об утверждении профессионального стандарта «Официант/бармен» [Электронный ресурс] // Справочно-правовая база «Гарант». Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/71295904/paragraph/1:0>.
3. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 8 сентября 2015 г. № 610н «Об утверждении профессионального стандарта «Повар» [Электронный ресурс] // Справочно-правовая база «Гарант». Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/71205450/paragraph/1:0>.
4. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 7 мая 2015 г. № 281н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель предприятия питания» [Электронный ресурс] // Справочно-правовая база «Гарант». Режим доступа: <http://ivo.garant.ru/#/document/71064520/paragraph/1:0>.

### Монографии, брошюры, учебники, учебные пособия

5. Аверченко Л. К. Управление персоналом в организации: учеб. пособие для всех форм обучения / Л. К. Аверченко; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. 216 с.
6. Беликова Л. Ф. Основы социальной диагностики и проектирования в управлении организацией: учебное пособие для вузов / Л. Ф. Беликова. Екатеринбург: Изд-во РГППУ, 2007. 185 с.
7. Райли М. Управление персоналом в гостеприимстве: учебник / М. Райли. Москва: Юнити-Дана, 2015. 191 с.

8. Шаталова Н. И. Управление персоналом: учебное пособие. – Екатеринбург: УрГУПС, 2016. 211 с.

#### Материалы из периодических изданий

9. Евтушенко Е. В. Интеграция методов оценки качества обслуживания в сфере общественного питания / Е.В. Евтушенко // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. № 3. С. 55-62.

10. Конторусова С.С. Метод мозгового штурм / С.С. Конторусова, А.П. Данилов // Научный альманах. 2016. № 9-1 (23). С. 67-70.

11. Пономарева Г.Т. Организация и проведение занятия методом мозгового штурма / Г.Т. Пономарева // Вестник Московского государственного гуманитарно-экономического института. 2012. № 1 (9). С. 40-46.

12. Семкович И. Системный подход / И. Семкович // Гостиничное дело. 2016. № 11. С. 64-68.

13. Хохлов Р. Индивидуальный подход / Р. Хохлов // Гостиничное дело. 2017. № 2. С. 68-71.

14. Чугина Ю.С. Тренинговые технологии в обучении специалистов сферы общественного питания / Ю.С. Чугина // Профессиональное образование и рынок труда. 2015. № 9-10. С. 40-41.

#### Статьи из сборников

15. Карманова А.Е. Система обучения персонала и степень ее воздействия на эффективность деятельности предприятий общественного питания Санкт-Петербурга / А.Е. Карманова // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сборник трудов научной и учебно-практической конференции. Санкт-Петербург: Изд-во «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2017. С. 406-415.

#### Электронные ресурсы

16. Алтухова И.В. Проблемы кадрового обеспечения на предприятиях общественного питания [Электронный ресурс] / И.В. Алтухова // Экономика сферы сервиса: проблемы и перспективы: Сборник материалов научно-практической конференции. Омск: Изд-во «Государственный институт сервиса», 2015. С. 234-237. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26396587>.
17. Балабекова К.С. Автоматизация бизнес-процессов управления персоналом [Электронный ресурс] / К.С. Балабекова. Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2018/article/2018003917>.
18. Белова А. И. Совершенствование кадровой политики ресторана на основе эффективных внутрифирменных технологий / А.И. Белова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. Т. 24. С. 1–6. Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/770447.htm>.
19. Бердиева А.Я. Этапы проведения мозгового штурма / А.Я. Бердиева // Новая наука: От идеи к результату. 2017. № 1-2. С. 11-12.
20. Борисова А. Пути совершенствования кадровой политики предприятий ресторанного бизнеса [Электронный ресурс] / А. Борисова // Traektoriâ Nauki = Path of Science. 2017. №6. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-sovershenstvovaniya-kadrovoy-politiki-predpriyatiy-restorannogo-biznesa>.
21. Бусыгина Е.В. Особенности управления персоналом в сфере обслуживания [Электронный ресурс] / Е.В. Бусыгина // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 11. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/11/60094>.
22. Вислогузова М. Совершенствование обучения персонала в сети ресторанов «Братья гриль» ООО ИД Глянец [Электронный ресурс] / М. Вислогузова // Современный менеджмент и экономика: проблемы и перспективы развития. 2017. № 2. С. 13-19. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30405839>
23. ГОСТ 30524-2013. Услуги общественного питания. Требования к персоналу [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200107327>.

24. ГОСТ 31985-2013. Услуги общественного питания. Термины и определения. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200103471>.
25. Долматова И. А. Отбор персонала на предприятии общественного питания как один из элементов его конкурентоспособности [Электронный ресурс] / И.А. Долматова // Молодой ученый. 2015. №19. С. 125-127. Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/99/22281>.
26. Жашаева М.Т. Особенности управления персоналом в индустрии питания [Электронный ресурс] / М.Т. Жашаева, З.М. Карданова З.М. Карданова // Евразийский союз ученых. 2015. № 10-5 (19). С. 57-59 Режим доступа: <http://euroasia-science.ru/ekonomicheskie-nauki/osobennosti-upravleniya-personalom-v-industrii-pitaniya>.
27. Итоги 2018 года в ресторанной индустрии [Электронный ресурс] // ТАСС. Информационное агентство России. Режим доступа: <https://tassphoto.com/ru/asset/fullTextSearch/search>.
28. Калинина А. Г. Повышение качества услуг общественного питания [Электронный ресурс] / А.Г. Калинина, Э.А. Анисимова // Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. 2017. № 2 (33). С. 33-35 Режим доступа: [http://nf-innovate.com/content/files/sn/%D1%81%D0%BD2\(33\)-17/ilovepdf\\_com-33-35.pdf](http://nf-innovate.com/content/files/sn/%D1%81%D0%BD2(33)-17/ilovepdf_com-33-35.pdf).
29. Кузорова О.С. Система обучения персонала в сфере ресторанного бизнеса [Электронный ресурс] / О.С. Кузорова, И.Н. Забелина // Наука в современном информационном обществе Материалы XIII международной научно-практической конференции. 2017. С. 113-120. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30479790>.
30. Кузорова О.С. Оценка эффективности обучения персонала в сфере ресторанного бизнеса [Электронный ресурс] / О.С. Кузорова, И.Н. Забелина // Академическая наука - проблемы и достижения Материалы XIV международной научно-практической конференции. 2017. С. 127-135. Режим доступа: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_32440642\\_83071114.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_32440642_83071114.pdf).

31. Ключева Ю.С. Теоретические аспекты управления персоналом в сфере сервиса [Электронный ресурс] / Ю. С. Ключева, П.Г. Николенко // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2015. № 1. С. 70-74. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-upravleniya-personalom-v-sfere-servisa>.
32. Коков Е.П. Ключевые компетенции персонала предприятия общественного питания [Электронный ресурс] / Е.П. Коков, А.С. Сердюк, А.С. Рехлова. // Символ науки. 2017. №6. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-kompetentsii-personala-predpriyatiya-obshchestvennogo-pitaniya>.
33. Королева Л. А. Концепция управления персоналом [Электронный ресурс] / Л.А. Королева // Междисциплинарный диалог: современные тенденции в общественных, гуманитарных, естественных и технических науках. 2014. №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-upravleniya-personalom>.
34. Кузнецов В.Г. Особенности управления персоналом в сфере услуг [Электронный ресурс] / В.Г. Кузнецов // Вектор экономики. 2017. № 3. Режим доступа: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2017/3/economicsmanagement/Kuznetsov.pdf>.
35. Купреева Е.С. Исследование инновационных технологий, применяемых в индустрии гостеприимства для совершенствования процесса обучения персонала [Электронный ресурс] / Е.С. Купреева // Российские регионы: взгляд в будущее. 2016. №4 (9). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-innovatsionnyh-tehnologiy-primenyaemyh-v-industrii-gostepriimstva-dlya-sovershenstvovaniya-protsesta-obucheniya>.
36. Курамшина М.А. Исследование современных методов управления персоналом в ресторанном бизнесе [Электронный ресурс] / М.А. Курамшина // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 4. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/04/67496>.

37. Куц Т.В. Совершенствование системы управления персоналом на предприятии сферы услуг [Электронный ресурс] / Т.В. Куц, Т.Е. Одаренко // Таврический научный обозреватель. 2017. №3-1 (20). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-personalom-na-predpriyatii-sfery-uslug>.
38. Лапыгин Ю.Н. Системное решение проблемы / Ю.Н. Лапыгин [Электронный ресурс]: Режим доступа: [www.marketing.wikireading.ru](http://www.marketing.wikireading.ru).
39. Лустина Т.Н. Влияние системы управления персоналом на конкурентоспособность предприятий индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] / Т.Н. Лустина, А.Г. Панова, И.А. Сулова // Сервис в России и за рубежом. 2018. №2 (80). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sistemy-upravleniya-personalom-na-konkurentosposobnost-predpriyatii-industrii-gostepriimstva>
40. Лымарева О.А. Система отбора найма персонала в ресторан (на примере ресторана «Старый колодец») [Электронный ресурс] / О.А. Лымарева, Е.А. Павлюк // Символ науки. 2017. №1. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-otbora-nauma-personala-v-restoran-na-primere-restorana-staryy-kolodets>.
41. Макарова Е.Н. Проблема профессионализма в психолого-акмеологических исследованиях [Электронный ресурс] / Е.Н. Макарова // Экономика образования. 2015. №2. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-professionalizma-v-psihologo-akmeologicheskikh-issledovaniyah>.
42. Масилова М.Г. Особенности построения управления персоналом на малых предприятиях сферы общественного питания [Электронный ресурс] / М.Г. Масилова, А.В. // Экономика: теория и практика. 2017. № 3. С. 61-65. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30296581>.
43. Павлова М. Особенности системы управления персоналом в индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] / М. Павлова, Е.Ю. Никольская // Инновационная наука. 2016. №3-1 (15). С. 13-19. Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-industrii-gostepriimstva>.

44. Печерица Е.В. Проблемы конкурентоспособности на рынке услуг общественного питания Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] / Е.В. Печерица, Т.О. Попова, Я.С. Тестина, А.В. Кучумов // Сервис в России и за рубежом. 2017. №6 (76). Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-konkurentosposobnosti-na-rynke-uslug-obshchestvennogo-pitaniya-sankt-peterburga>.

45. Полякова Р.Т. Особенности управления персоналом в сетевом ресторанном бизнесе [Электронный ресурс] / Р.Т. Полякова // Экономически эффективные и экологически чистые инновационные технологии / под ред. В.А. Умнова. Москва: ФГБОУ ВПО «(РЭУ им. Г.В. Плеханова)», 2016. С. 103-118. Режим доступа: <https://www.rea.ru/ru/org/cathedries/techmashkaf/Documents/Conf.%202016%2006.06.pdf>.

46. Пономарев С.В. Совершенствование системы управления персоналом организации [Электронный ресурс] / С.В. Пономарев, Н.И. Гавриленко // Успехи в химии и химической технологии. 2017. №14 (195). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-upravleniya-personalom-organizatsii>.

47. Профессиональные стандарты по профессиям ресторанной индустрии [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.e-biblio.ru/book/bib/06\\_management/restoran/book.html](http://www.e-biblio.ru/book/bib/06_management/restoran/book.html).

48. Саляева Е.Ю. Особенности подготовки кадров в сфере общественного питания и гостиничного сервиса [Электронный ресурс] / Е.Ю. Саляева, А.А. Стряпихина, Е.А. Воробьева // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2015. № 32. Режим доступа: <https://vivliophica.com/articles/exsciences/435613>.

49. Саранцева Е.Г. Оценка системы мотивации персонала малого предприятия и направления ее совершенствования [Электронный ресурс] / Е.Г. Саранцева // Вестник ВУиТ. 2018. №3. Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sistemy-motivatsii-personala-malogo-predpriyatiya-i-napravleniya-ee-sovershenstvovaniya>.

50. Сирый В. Принципы, формы и методы управления персоналом предприятия общественного питания [Электронный ресурс] / В. Сирый // Электронный портал «Общепит в России». Режим доступа: <https://www.pitportal.ru/persona/4172.html>.

51. Скрипниченко Л.С. Исследование особенностей трудовой мотивации на предприятиях сферы общественного питания [Электронный ресурс] / Л.С. Скрипниченко // Инновационная наука. 2015. №9. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-osobennostey-trudovoy-motivatsii-na-predpriyatiyah-sfery-obshchestvennogo-pitaniya>.

52. Солдатюк О.С. Стратегический анализ системы управления персоналом в ресторане гостиницы [Электронный ресурс] / О.С. Солдатюк // Экономика и социум. 2017. № 1-2. С. 656-661. Режим доступа: [https://www.iupr.ru/domains\\_data/files/zurnal\\_32/Soldatyuk%20O.S..pdf](https://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_32/Soldatyuk%20O.S..pdf).

53. Темнова И.О. Развитие работников организации в рамках основных концепций управления персоналом [Электронный ресурс] / И.О. Темнова // Актуальные проблемы управления. 2016: сборник. вып. 1. Москва: Издательский дом ГУУ, 2016. Режим доступа: <https://guu.ru/wp-content/uploads/%D0%B2%D1%8B%D0%BF%D1%83%D1%81%D0%BA-1.pdf>.

54. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г.И. Михайлина. Москва: Дашков и К, 2018. 280 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=415303>.

55. Управление персоналом в России: парадигмы и практика: монография [Электронный ресурс] / под ред. А.Я. Кибанова. Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 154 с. Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=518919>.

56. Управление персоналом: учебник [Электронный ресурс] / О.А. Горленко. Москва: Юрайт, 2018. Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-personalom-415096#page/2>.

57. Фролова И.И. Мотивация труда персонала на качество [Электронный ресурс] / И.И. Фролова, И.И. Маликова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2017. №1 (19). [Электронный ресурс] /<https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-truda-personala-na-kachestvo>.
58. Чернов Г.Е., Человеческий капитал как определяющий вектор развития экономики в XXI в [Электронный ресурс] / Г.Е. Чернов, Е.В. Чернова // Общество: политика, экономика, право. 2016. №11. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-kak-opredelyayuschiy-vektor-razvitiya-ekonomiki-v-xxi-v>.
59. Чеченина С.В. Пути повышения качества обслуживания на предприятиях общественного питания [Электронный ресурс] / С.В. Чеченина // Инновационная наука. 2017. №5. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-povysheniya-kachestva-obsluzhivaniya-na-predpriyatiyah-obschestvennogo-pitaniya>.
60. Чугунова О.В. К вопросу о применении профессиональных стандартов в индустрии гостеприимства [Электронный ресурс] / О.В. Чугунова, В.П. Соловьева // Индустрия питания. 2017. №3. С. 52-59. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30592588>.
61. Шабанова Н.Ю. Предпосылки к развитию и препятствия на пути продвижения HRM систем в России [Электронный ресурс] / Н.Ю. Шабанова, О.А. Ефремова, К.А. Ежов // Сборник: XX научно-техническая конференция молодых ученых, аспирантов, студентов. Тезисы докладов. Технические науки / ФГБОУ ВО РХТУ им. Д.И. Менделеева, Новомосковский институт (филиал). Новомосковск, 2018. 119 с. Режим доступа:  
[http://www.nirhtu.ru/images/muia/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5\\_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8.pdf](http://www.nirhtu.ru/images/muia/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5_%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8.pdf).
62. Шмелев О. Кадровая текучка [Электронный ресурс] / О. Шмелев // Портал для профессионалов ресторанного и гостиничного бизнеса. Режим доступа: [http://restoranoff.ru/solutions/management/Kadrovaia\\_tekuchka](http://restoranoff.ru/solutions/management/Kadrovaia_tekuchka).

63. Ямбухтина А. С. Управление качеством обслуживания в общественном питании [Электронный ресурс] // Мировая наука. 2017. № 4 (4). С. 109-111. Режим доступа: [https://science-j.com/domains\\_data/files/4/Yambuhtina.pdf](https://science-j.com/domains_data/files/4/Yambuhtina.pdf).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А – ПРОТОКОЛ ИНТЕРВЬЮ С РУКОВОДИТЕЛЕМ

Тема: Совершенствование управления персоналом на предприятии общественного питания (на примере ресторана «Boozer»).

Цель: изучить особенности управления персоналом в ресторане «Boozer».

Интервьюер: Бирюкова Наталья Вячеславовна.

Респондент: Алексей Александрович, директор ресторана «Boozer».

Обстановка: беседа проводилась в кабинете директора, обстановка спокойная, респондент настроен на беседу положительно, посторонние лица и отвлекающие шумы отсутствовали.

Дата: 29.01.2019

Время проведения интервью: с 13-05 до 13-30

<p>№ вопроса</p>	<p>Благодарю Вас, Алексей Александрович, за возможность беседы с Вами в рамках моей преддипломной практики. Беседа будет носить конфиденциальный характер. Информация будет использована лишь в учебных целях.</p> <p><i>Цель интервью:</i> обсудить проблемы управления персоналом в вашем предприятии, понимаемые как противоречия между целями и результатами деятельности; как несоответствия между желаемым и фактическим состоянием.</p> <p>Нам известно, что ваш ресторан уже несколько лет успешно ведет бизнес на региональном рынке. При этом как в любой организации и в вашей, наверное, существуют кадровые проблемы, проблемы управления персоналом, особенно в условиях обострения конкуренции в ресторанном бизнесе.</p> <p>Обычно, выделяют следующие проблемы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. подбора кадров</li> <li>2. оценки кадров</li> <li>3. расстановки кадров</li> <li>4. мотивации персонала</li> <li>5. обучения персонала</li> </ol> <p>Вопрос: <i>Предлагаю обсудить каждую из проблем в следующем порядке:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в чем проявляется проблема (какие ее показатели),</li> <li>- как должно быть? - каково нормативное, желательное состояние ситуации?</li> <li>- какова острота проблемы?(на основе Карточки проблем)</li> <li>- что необходимо сделать для разрешения этой проблемы.</li> </ul>	<p>Речь спокойная, осанка прямая, мимика - нормальная</p>
<p>1.</p>	<p>Вопрос: <i>Давайте обсудим первую проблему: подбора кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i></p> <p>Ответ: Проблема состоит в том, что к нам приходят устраиваться на</p>	<p>Речь спокойная,</p>

	<p>работу чаще студенты и практиканты, с ними не удобно работать потому что днем они не могут работать так как учатся, следовательно, их устраивают только вечерние смены, и на бизнес ланч нам некого ставить. Студенты, конечно, у нас работают, и без опыта мы тоже берем, но часто это приводит к текучке кадров, новые люди быстро уходят. Владимир Владимирович, наш управляющий, занимается всеми вопросами по подбору персонала.</p>	осанк а пряма я, мими ка - норма льная
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i>          Ответ: Должны приходиться люди с опытом и квалификацией, но в жизни не всегда так бывает</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i>          Ответ: А – большая, Б– средняя, В – без изменений</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i>          Ответ: Нужны профессиональные и мотивированные сотрудники, потому что даже человек без опыта, но с мотивацией может достичь хорошего профессионального уровня. Возможно, стоит развивать в ресторане более широкое обучение, потому что человека, желающего работать довольно просто обучить, молодые люди часто более гибкие в психологическом плане, то есть проще обучить, чем переучить.</p>	
2.	<p>Вопрос: <i>Теперь обсудим вторую проблему – Проблема оценки кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i>          Ответ: Оценка кадров у нас производится непосредственно Владимир Владимировичем. При приеме на работу он проводит все собеседования, после всех утверждений собеседование провожу я с каждым претендентом лично.          Обычно сначала знаколюсь с человеком, задаю личные вопросы, спрашиваю почему человек пришел работать к нам, чего хочет достичь в жизни. По технике обслуживания также задаю вопросы. Знает ли человек техники продаж, в работе официанта, например, это очень важно. Умеет ли человек не только взаимодействовать с гостем, но умеет ли он продавать, знает ли как увеличить средний чек и т.д.          В работе оценка сотрудника производится управляющим и бар-менеджером. У нас внедрены чек листы, вся работа идет по ним. Такие чек листы позволяет проконтролировать всю работу по контрольным точкам и оценить работу каждого сотрудника.          Если говорить о проблемах, то здесь я бы обозначил, что бывают ошибки при подборе сотрудников, иногда, что человек не способен качественно трудиться, становится ясно, только через некоторое время.</p>	Речь споко йная, осанк а пряма я, мими ка - норма льная
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i>          Ответ: Нужно брать людей обученных, с опытом работы в нашей сфере, но не всегда есть такая возможность.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Какова острота проблемы ?</i>          Ответ: А –низкая, Б –средняя, В - без изменений</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i>          Директор затруднился с ответом.</p>	
3	<p>Вопрос: <i>Давайте обсудим третью проблему: расстановки кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i>          Ответ: Первоначальная расстановка кадров осуществляется на основе</p>	Речь споко йная,

	<p>существующих должностей. Сотрудников и их оценку (насколько они подходят на ту или иную работу) мы проводим в результате проведения собеседования, в ходе которого смотрим подходит ли человек на данную должность.</p> <p>Перемещения между должностями у нас бывают редко. Два года назад бар-менеджером стал наш официант, который проработал на тот момент в нашем заведении три года. У него был опыт, хорошая и качественная работа, я без проблем его повысил. Человек доволен и работает тоже хорошо, я тоже вполне удовлетворен его работой.</p> <p>Такие перемещения у нас не планируются, то есть по факту увольнения мы смотрим, если мы можем закрыть вакансию силами своего заведения, то мы так и делаем. Хостес может перейти на должность официанта, если захочет, и мы будем уверены в ее возможностях, то есть такие перемещения идут только после обсуждения с управляющим и бар-менеджером.</p> <p>Проблем в расстановке кадров, в целом, я не вижу.</p>	осанк а пряма я, мими ка - норма льная
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i></p> <p>Ответ: Я думаю, что на небольшом предприятии расстановка заключается в верном отборе персонала и отслеживание дальнейшей перспективы сотрудника. Выдвижение на вышестоящую должность возможно только в случае, если освободится какая менеджерская позиция, что, например, у нас, бывает довольно редко. Но думаю, что выращивание ценных кадров в недрах самого предприятия крайне перспективно и удачно.</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i></p> <p>Ответ: А – низкая, Б– низкая, В – без изменений</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i></p> <p>Ответ: Проблем в расстановке кадров, в целом, я не вижу.</p>	
4	<p>Вопрос: <i>Давайте обсудим четвертую проблему: мотивации персонала. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i></p> <p>Ответ: Мотивация персонала в нашем ресторане присутствует. Мотивация у нас достаточно простая. Материальная – чаевые, процент с продаж. Чем больше средний чек – тем выше заработная плата. Это работает хорошо, стимулирует. За различные провинности – начисляем штрафы.</p> <p>Присутствует и нематериальная мотивация. Управляющий у нас организует различные выезды на природу, обязательно отмечаем со всеми сотрудниками крупные праздники, организация оплачивает для сотрудников такие развлечения.</p> <p>В то же время, мотивация не всегда работает, особенно это касается молодых сотрудников, не заинтересованных в работе. У нас были такие сотрудники. Такая молодежь не привязывается к месту работу и готовы сменить место работы очень быстро. В работе они медлительны, все делают не спеша. Происходящее в зале, например, их тоже мало волнует. Стоит грязный стол — и ладно. Как мотивировать таких сотрудников? Не зарплатой точно. Дело в том, что большинство никак не связывает качество труда с размером денежного вознаграждения. Я стараюсь таких сотрудников не держать, и часто они, проработав непродолжительное время, увольняются.</p>	Речь споко йная, осанк а пряма я, мими ка - норма льная
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i></p>	

	<p>Ответ: Персонал в ресторане должен быть слаженной командой, людьми, заинтересованными в своем труде и помощи друг другу в работе. Для них система мотивации работает.</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i>          Ответ: А – средняя, Б– средняя, В – без изменений</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i>          Я думаю, что мотивация важное дело, может ее стоит расширить в нашем ресторане.</p>	
5.	<p>Вопрос: <i>Давайте обсудим пятую проблему: подбора кадров. В чем по Вашему проявляется эта проблема?</i>          Ответ: Обучение у нас есть при приеме на работу, три дня сотрудник работает в паре с опытным товарищем. Учиться, набирается опыта, смотрит и запоминает. В принципе процесс обучения у нас уже довольно обкатан на многих новичках.          Управляющий по окончанию стажировочных дней делает небольшое тестирование нового сотрудника, если остались какие-то неясности сразу разъясняет.          Управляющий у нас очень хорошо обучает, поддерживает новичков.          Проблема, что люди не всегда схватывают информацию быстро, особенно если без опыта, долго учат меню, могут ошибаться при обслуживании.</p>	<p>Речь спокойная, осанка прямая, мимика – нормальная</p>
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i>          Ответ: Я знаю, что в крупных ресторанах и заведениях проводится частое обучение, но у нас небольшое заведение и смысла в постоянных обучающих программах я не вижу.</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i>          Ответ: А – низкая, Б– средняя, В – без изменений.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i>          Ответ: Нужно написать более подробные инструкции для новичков, и давать им учить еще на дом. Чтобы при выходе на обслуживание точно знали все меню, не путались в наших акциях.</p>	
	<p>Подведение итогов интервью. Алексей Александрович, благодарю за то, что вы уделите мне время и провели данное интервью.</p>	

Общий анализ интервью (общее впечатление о собеседнике и интервью в целом). Впечатление директор ресторана произвел благоприятное, он очень уверен в себе и в своем ресторане. Хочет получить максимум от предприятия и своих сотрудников.

Фактическое время проведения интервью (в минутах): 25 минут

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б – ПРОТОКОЛЫ ИНТЕРВЬЮ С МЕНЕДЖЕРАМИ

### Протокол интервью с управляющим ресторана «Boozer»

Тема: Совершенствование управления персоналом на предприятии общественного питания (на примере ресторана «Boozer»).

Цель: изучить особенности управления персоналом в ресторане «Boozer».

Интервьюер: Бирюкова Наталья Вячеславовна.

Респондент: Владимир Владимирович, управляющий ресторана «Boozer».

Обстановка: беседа проводилась в зале, где присутствовали сотрудники, гостей еще не было, обстановка рабочая, респондент настроен на беседу положительно, посторонние шумы и отвлекающие моменты присутствовали.

Дата: 29.01.2019.

Время проведения интервью: с 12-15 до 12-35

№ вопроса	<p>Благодарю Вас, Владимир Владимирович, за возможность беседы с Вами в рамках моей преддипломной практики. Беседа будет носить конфиденциальный характер. Информация будет использована лишь в учебных целях.</p> <p><i>Цель интервью:</i> обсудить проблемы управления персоналом в вашем предприятии, понимаемые как противоречия между целями и результатами деятельности; как несоответствия между желаемым и фактическим состоянием.</p> <p>Нам известно, что ваш ресторан уже несколько лет успешно ведет бизнес на региональном рынке. При этом как в любой организации и в вашей, наверное, существуют кадровые проблемы, проблемы управления персоналом, особенно в условиях обострения конкуренции в ресторанном бизнесе.</p> <p>Обычно, выделяют следующие проблемы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. подбора кадров</li> <li>2. оценки кадров</li> <li>3. расстановки кадров</li> <li>4. мотивации персонала</li> <li>5. обучения персонала</li> </ol> <p>Вопрос: <i>Предлагаю обсудить каждую из проблем в следующем порядке:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в чем проявляется проблема (какие ее показатели),</li> <li>- как должно быть? - каково нормативное, желательное состояние ситуации?</li> <li>- какова острота проблемы ?(на основе Карточки проблем)</li> <li>- что необходимо сделать для разрешения этой проблемы.</li> </ul>	Речь спокойная, осанка прямая, мимика - нормальная
1.	<p>Вопрос: <i>Давайте обсудим первую проблему: подбора кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i></p> <p>Ответ: Отсутствие квалификации и опыта у соискателей, которые к</p>	

	<p>нам приходят. В официанты, в обслуживающий персонал, на кухню часто идут студенты или взрослые люди без образования. Их привлекает перспектива быстро заработать денег на чаевых. Такие соискатели не планируют работать долго.</p> <p>Новых сотрудников подбираю по следующим критериям: заинтересованность работать у нас, опыт работы в сфере обслуживания. Однако иногда берем человека без опыта, но нужно чтобы было желание работать и развиваться в профессии. Это чаще официанты или хостес. Поваров берем только с опытом от года, потому как нет возможности обучать с нуля, даже при большом желании.</p> <p>Бар-менеджер – только с опытом руководящей работы в ресторанной сфере не менее двух лет. Наш ресторан небольшой, поэтому мы не можем тратить время на обучение, в нашей ситуации оно совсем минимальное: чтобы человек освоился ему дается несколько дней.</p> <p>Кроме профессионализма и квалификации проверяю подходит ли кандидат по личным качествам. Обращаю внимание на такие качества как: коммуникабельность, очень важны ответственность и порядочность, чистоплотность, опрятность, приятная внешность для хостес и официантов.</p> <p>Проблема есть в том, что не всегда человек, который понравился при собеседовании, в дальнейшем работает так, как нужно и так как мы ожидаем от него. Иногда человек не подходит по личным качествам, зачастую впоследствии он быстро от нас уходит, потому что не может влиться в команду.</p> <p>Технология подбора кадров у нас довольно простая, сначала это общение по телефону, отсеив лишние кандидаты, если все устраивает, то приглашаю человека на собеседование – общаемся лично, прошу заполнить небольшую анкету, смотрю документы, оформлена ли санитарная книжка. Конечная точка - собеседование с директором ресторана. Далее выход на работу и оформление документов.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i></p> <p>Ответ: При поиске сотрудника ищу взрослых людей с образованием, смотрю анкеты, приглашаю на собеседование. Изучаю личные качества, порой они не менее важны, чем наличие высокой квалификации. Человек должен быть близок по духу нашей компании.</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i></p> <p>Ответ: А – большая 10, Б– средняя 5, В – обостряется 5</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i></p> <p>Ответ: Как вариант, можно обращаться в кадровые агентства, и брать уже отученных студентов, то есть контактировать с учебными заведениями, кто выпускает подходящие кадры</p>	
2.	<p>Вопрос: <i>Теперь обсудим вторую проблему – Проблема оценки кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i></p> <p>Ответ: Перед тем как взять человека на работу, оцениваю имеющий опыт и желание работать. Если опыта нет, но есть желание – это хорошо, человек легко научится в процессе работы довольно быстро. Хуже, когда желание связано с зарабатыванием быстрых денег, чаевых, но нет желания посвящать ресторанному делу свою дальнейшую карьеру. Я считаю, что можно быть прекрасным</p>	

	<p>официантом или хостес и без образования. В любом деле главное желание и способность к саморазвитию.</p> <p>Дальнейшая оценка сотрудника производится непосредственно в процессе работы, поскольку ресторан небольшой и сразу видно, кто и как работает.</p> <p>Еще есть такая проблема, что новому сотруднику не хватает опыта, либо его у него вообще нет. В итоге - частые ошибки с расчетом гостей, официанты могут забыть что-то принести (например, столовые приборы), не выполнить просьбу гостя или путаются в меню. Как результат, страдает культура обслуживания. Бар-менеджер или я, мы обычно отслеживаем данные ситуации и корректируем их в рабочем порядке. Также такие ситуации мы обсуждаем на пятиминутках, которые проводятся бар-менеджером по каждое утро (также на этих пятиминутках мы обсуждаем все акции, распределение по зонам официантов, бизнес ланч, потому что они могут меняться в зависимости от дня недели.</p> <p>У нас внедрены в работы чек-листы. По ним сотрудники совершают свою работу: обслуживание, уборка в начале дня, в конце дня, сервировка столов. По чек листам проверяю я или бар менеджер. Я стараюсь каждый день проводить проверку работы хостес, официантов и работников кухни.</p> <p>На пятиминутках обсуждают Акции, распределение по зонам официантов, бизнес ланч, потому что каждый день они новые.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i></p> <p>Ответ: нужно внедрять дополнительные тесты, которые позволяли бы более точно оценить претендентов, личные качества и профессиональные.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Какова острота проблемы ?</i></p> <p>Ответ: А –средняя, Б –средняя, В - обостряется</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i></p> <p>Скорее всего, необходимо делать упор на обучение, однако мы не имеем для этого дополнительных людей и денег.</p>	
3	<p>Вопрос: <i>Давайте обсудим третью проблему: расстановки кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i></p> <p>Ответ: изначально под должность мы подбираем человека, дальнейшая расстановка идет с учетом пожеланий наших сотрудников. Мы, конечно, их учитываем.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i></p> <p>Ответ: В крупных компаниях, конечно, расстановка кадров должна быть налажена, у нас коллектив совсем небольшой. Мы смотрим на способности каждого работника, но возможности дальнейшего продвижения или смещения на другие должности у нас практически не бывает.</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i></p> <p>Ответ: А – низкая, Б– низкая, В – без изменений</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i></p> <p>Ответ: При изначальном приеме на работу мы смотрим основные качества человека, подходит он под ту или иную должность. Далее необходимо отслеживать, как человек работает, насколько он</p>	

	добросовестный. Если есть предпосылки и желание со стороны работника, то его можно в дальнейшем повысить на руководящие позиции.	
4	<p>Вопрос: <i>Давайте обсудим четвертую проблему: мотивации персонала. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i></p> <p>Ответ: Проблем в данном направлении нет. Сотрудники получают % от продаж, также чаевые. Штрафы за частые опоздания, за конфликты с посетителями, за разбитую посуду и т.д.</p> <p>Периодически проводим конкурсы между сотрудниками, оформляем стенды: лучший сотрудник месяца. На праздники рисуем стенгазеты, поздравительные или просто развлекательные.</p> <p>Также у нас проходят коллективные походы в боулинг или на природу, сотрудникам очень нравится.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i></p> <p>Ответ: Обычно в ресторанах внедрена материальная мотивация. Я считаю, что это дело хорошее. За хорошую работу – премия, за недостатки в работе – штраф. Так всегда было.</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i></p> <p>Ответ: А – низкая, Б– низкая, В – без изменений</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i></p> <p>Тщательно контролировать работу персонала.</p>	
5.	<p>Вопрос: <i>Давайте обсудим пятую проблему: подбора кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i></p> <p>Ответ: Еще есть проблема недостатка обучения сотрудников, мы почти не имеем достаточно времени на качественное обучение, мы сразу выводим нового человека на работу. Из-за этого могут быть ошибки в обслуживании и расчете клиентов.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i></p> <p>Ответ: Возможно, необходимы программы для обучения персонала, следует их либо разрабатывать, либо закупать и внедрять в работу. Я думаю, толк бы в таких обучающих программах бы был.</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i></p> <p>Ответ: А – средняя, Б– высокая, В – без изменений.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i></p> <p>Ответ: создать программу, по которой сотрудник может в личном кабинете узнать всю информацию и обручиться дома, и уже после этого прийти со знаниями и приступить к работе.</p>	
	Подведение итогов интервью. Владимир Владимирович, благодарю за то, что вы уделите мне время и провели данное интервью.	

Общий анализ интервью (общее впечатление о собеседнике и интервью в целом). Впечатление управляющий ресторана произвел благоприятное, он активный, заинтересован в своем персонале. Довольно жесткий руководитель.

Фактическое время проведения интервью (в минутах): 20 минут

## Протокол интервью с бар-менеджером ресторана «Boozerg»

Тема: Совершенствование управления персоналом на предприятии общественного питания (на примере ресторана «Boozerg»).

Цель: изучить особенности управления персоналом в ресторане «Boozerg».

Интервьюер: Бирюкова Наталья Вячеславовна.

Респондент: Олег Викторович – бар-менеджер ресторана «Boozerg».

Обстановка: беседа проводилась на зале, где присутствовали сотрудники, обстановка рабочая, респондент посторонние шумы и отвлекающие моменты присутствовали.

Дата: 18.02.2019

Время проведения интервью: с 12-30 до 12-40.

№ во п-рос а	<p>Благодарю Вас, Олег Викторович, за возможность беседы с Вами в рамках моей преддипломной практики. Беседа будет носить конфиденциальный характер. Информация будет использована лишь в учебных целях.</p> <p><i>Цель интервью:</i> обсудить проблемы управления персоналом в вашем предприятии, понимаемые как противоречия между целями и результатами деятельности; как несоответствия между желаемым и фактическим состоянием.</p> <p>Нам известно, что ваш ресторан уже несколько лет успешно ведет бизнес на региональном рынке. При этом как в любой организации и в вашей, наверное, существуют кадровые проблемы, проблемы управления персоналом, особенно в условиях обострения конкуренции в ресторанном бизнесе.</p> <p>Обычно, выделяют следующие проблемы:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. подбора кадров</li><li>2. оценки кадров</li><li>3. расстановки кадров</li><li>4. мотивации персонала</li><li>5. обучения персонала</li></ol> <p>Вопрос: <i>Предлагаю обсудить каждую из проблем в следующем порядке:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- в чем проявляется проблема (какие ее показатели),</li><li>- как должно быть? - каково нормативное, желательное состояние ситуации?</li><li>- какова острота проблемы?(на основе Карточки проблем)</li><li>- что необходимо сделать для разрешения этой проблемы.</li></ul>	Речь напряженная, осанка прямая, мимика – напряженная. Нет заинтересованности
1	<p>Вопрос: <i>Давайте обсудим первую проблему: подбора кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i></p> <p>Ответ: Проблема в том, что ресторану не хватает квалифицированных и опытных работников: официантов, поваров. Официанты плохо знают меню, путаются в акциях, поэтому не могут эффективно продавать, не умеют презентовать блюда из меню. Не все повара умеют оформлять красиво блюдо, которое они готовят, страдает качество блюд.</p> <p>Вообще хотелось бы более постоянный кадровый состав на предприятии,</p>	

	много новых сотрудников быстро уходят.	
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i></p> <p>Ответ: Либо нанимать работника по персоналу, который будет ответственен за подбор персонала и проводить персональный отсев кандидатов. Знаю, что крупные организации работают с кадровыми агентствами.</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i></p> <p>Ответ: А – средняя 5, Б– высокая 10, В – без изменений 5</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i></p> <p>Ответ: Нужно брать людей с опытом работы и тех, у кого есть интерес работать у нас.</p> <p>Также я думаю, нужен сотрудник по персоналу, который будет полностью заниматься персоналом и возможно проводить хотя бы начальное обучение после приеме в ресторан. Обучение новых сотрудников отнимает много времени, и кроме того, после недолгого обучения, новенькие часто совершают мелкие ошибки, а бывает и достаточно серьезные ошибки.</p>	
2	<p>Вопрос: <i>Теперь обсудим вторую проблему – Проблема оценки кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i></p> <p>Ответ: Оценку у нас производит управляющий, при приеме на работу он проводит собеседование. Если берут повара или кухонного работника, то решение принимает наш шеф-повар. По проблемам не знаю.</p> <p>У нас часто берут людей без опыта, с ними приходится довольно долго работать, контролировать их работу. В работе оценку работы персонала провожу в свою смену. Контролирую по чек листам, если что неправильно, обсуждаем либо лично, либо на пятиминутках.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i></p> <p>Ответ: Обычно смотрят профессиональный уровень сотрудника, опыт работы.</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i></p> <p>Ответ: А – средняя, Б– средняя, В – без изменений</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i></p> <p>Ответ: Более тщательно подходить к подбору персонала, на брать людей не заинтересованных, без желания и искры в глазах.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Давайте обсудим третью проблему: расстановки кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i></p> <p>Ответ: Расстановкой кадров занимается управляющий. Проблем здесь не вижу</p>	
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i></p> <p>Ответ: Расстановка кадров в соответствии с образованием, опытом, практическими навыками и умениями и возможностями сотрудника.</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i></p> <p>Ответ: А – средняя, Б– средняя, В – без изменений</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i></p> <p>Ответ: Более тщательно отбирать сотрудников.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Давайте обсудим четвертую проблему: мотивации персонала. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i></p>	

	<p>Ответ: мотивация не всегда эффективна, очень многое зависит от конкретного человека. Есть люди, которых трудно мотивировать, нет заинтересованности, только желание получить высокие чаевые. Штрафы хорошо стимулируют.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i>          Ответ: Эффективная система мотивации, которая работает</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i>          Ответ: А – средняя, Б– высокая, В – без изменений</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i>          Ответ: Разрабатывать более интересную систему мотивации.</p>	
5.	<p>Вопрос: <i>Давайте обсудим пятую проблему: обучения кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i>          Ответ: Персонал не всегда заинтересован в обучении, были примеры в моей практике, когда обучение проведение, а итога нет, или вообще сотрудник прогуливает обучение, относится к нему должного внимания.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i>          Ответ: Обучение у нас проводится небольшое, в первые дни, когда человек к нам приходит работать. Больше обучения как такого нет. Есть вариант развивать это в нашем ресторане.</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i>          Ответ: А – низкая, Б– средняя, В – без изменений.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i>          Ответ: Вводить обучение для тех сотрудников, которые работают у нас хотя бы год. Многие очень быстро уходят, есть ли смысл их обучать.</p>	
	<p>Подведение итогов интервью. Олег Викторович, благодарю за то, что вы уделите мне время и провели данное интервью.</p>	

Общий анализ интервью. Бар-менеджер не был заинтересован в проведении беседы, отвечал быстро, иногда формально.

Фактическое время проведения интервью (в минутах): 10 минут

## Протокол интервью с шеф-поваром ресторана «Boozer»

Тема: Совершенствование управления персоналом на предприятии общественного питания (на примере ресторана «Boozer»).

Цель: изучить особенности управления персоналом в ресторане «Boozer».

Интервьюер: Бирюкова Наталья Вячеславовна.

Респондент: Илья Николаевич – шеф-повар ресторана «Boozer».

Обстановка: беседа проводилась на кухне, где присутствовали сотрудники, обстановка рабочая, респондент настроен на беседу положительно, посторонние шумы и отвлекающие моменты присутствовали.

Дата: 18.02.2019.

Время проведения интервью: с 12-05 до 12-20.

№ во п-рос а	<p>Благодарю Вас, Илья Николаевич, за возможность беседы с Вами в рамках моей преддипломной практики. Беседа будет носить конфиденциальный характер. Информация будет использована лишь в учебных целях.</p> <p><i>Цель интервью:</i> обсудить проблемы управления персоналом в вашем предприятии, понимаемые как противоречия между целями и результатами деятельности; как несоответствия между желаемым и фактическим состоянием.</p> <p>Нам известно, что ваш ресторан уже несколько лет успешно ведет бизнес на региональном рынке. При этом как в любой организации и в вашей, наверное, существуют кадровые проблемы, проблемы управления персоналом, особенно в условиях обострения конкуренции в ресторанном бизнесе.</p> <p>Обычно, выделяют следующие проблемы: 1.подбора кадров; 2. оценки кадров; 3. расстановки кадров; 4. мотивации персонала; 5. обучения персонала</p> <p><i>Предлагаю обсудить каждую из проблем в следующем порядке:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- в чем проявляется проблема (какие ее показатели),</li><li>- как должно быть? - каково нормативное, желательное состояние ситуации?</li><li>- какова острота проблемы?(на основе Карточки проблем)</li><li>- что необходимо сделать для разрешения этой проблемы.</li></ul>	Речь активная, позитивный настрой. Есть желание отвечать на вопросы.
1.	<p>Вопрос: <i>Давайте обсудим первую проблему: подбора кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i></p> <p>Ответ: Управляющий присылает мне кандидатов. А я уже выбираю кто останется на кухне. К сожалению, квалифицированных кадров среди молодых поваров очень мало. Большинство выпускников кулинарных колледжей пытаются проскочить поварскую работу и стать сразу или директором, или менеджером, или управляющим.</p> <p>При отборе персонала для кухни я смотрю, чтобы повар обладал базовыми знаниями: уметь резать, жарить, варить. Очень важно, чтобы он любил свое дело, должно быть понимание хочешь ты трудиться именно здесь или нет. Нужно отдавать себе отчет в том, что это сложная работа: на кухне</p>	

	жарко, душно, у нас жесткие правила, есть свои нормы и требования, в определенные часы, в пятницу и по выходных в зале большой поток посетителей, приходится трудиться в поте лица. Те, кто готов с этим мириться, у нас, как правило, приживаются. Остальные уходят сами.	
	Вопрос: <i>Как должно быть?</i> Ответ: Первоначальный отбор производит сотрудник по персоналу, отсеивает лишних. Потом отбор производит непосредственно шеф, и он же принимает решение по каждому конкретному человеку. Шеф также озвучивает сотруднику по персоналу первоначальные требования по каждой позиции.	
	Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i> Ответ: А – большая, Б– средняя, В – обостряется	
	Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i> Ответ: Нужны люди с опытом, тогда их легко влиться в работу и коллектив, новички в поварской деле отнимают много времени на обучение и не факт, что такой человек останется через полгода и год.	
2.	Вопрос: <i>Теперь обсудим вторую проблему – Проблема оценки кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i> Ответ: Первоначально смотрю опыт и базовые знания. Второе – желание работать у нас. Потом в процессе работы я уже вижу, кто как работает и на что способен. Оценка по личным качествам также происходит в процессе работы. Если в сложившийся коллектив попадает эмоционально или психологически инородное тело, коллектив его отвергает. Да и сам новичок не может работать в такой команде и долго не задерживается.	
	Вопрос: <i>Как должно быть?</i> Ответ: Первоначальная оценка важна. Дальнейшая оценка происходит непосредственно в работе.	
	Вопрос: <i>Какова острота проблемы ?</i> Ответ: А –средняя, Б –средняя, В – без изменений	
	Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i> Брать людей только с опытом работы, так сказать, профи в своем деле.	
3	Вопрос: <i>Давайте обсудим третью проблему: расстановки кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i> Ответ: у меня три должности повара и две должности кухонных работников. На должность повара я беру человека, который максимально мне подходит. Никаких дальнейших движений и передвижений кадров у нас не происходит. Если я взял человека изначально правильно, он будет работать у нас год и два, и останется еще. Если человек выбран неверно, он быстро уйдет сам, поймет, что не его.	
	Вопрос: <i>Как должно быть?</i> Ответ: с учетом профессиональных способностей самого сотрудника и его амбиций	
	Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i> Ответ: А – низкая, Б– низкая, В – без изменений	
	Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i> Ответ: Шеф-повар затруднился с ответом на вопрос.	
4	Вопрос: <i>Давайте обсудим четвертую проблему: мотивации персонала. В</i>	

	<p><i>чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i></p> <p>Ответ: В нашем заведении существует следующая система оплаты поваров: заработная плата 50% стабильно, а остальные 50% при выполнении ежемесячного плана. Если план не выполнен, то вторая часть заработной платы пропорционально снижается, если перевыполнен, то идет надбавка. Также система штрафов за нарушения, так проверяется качество блюд, чистота рабочего места. Штраф 5% премии.</p> <p>Вообще мотивация не всегда работает, особенно на молодых сотрудниках. Ну так что у них там популярно? Быть модным и свободным. Не быть работником. Вообще мотивация у нас недостаточно проработана. По сути ее больше нет. Премии и штрафы.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i></p> <p>Ответ: Я думаю, должна быть материальная и нематериальная мотивация внедрена, чтобы это все работало в комплексе.</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i></p> <p>Ответ: А – средняя, Б– высокая, В – без изменений</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i></p> <p>Продуманный комплекс материальной и нематериальной мотивации. Нематериальной мотивации для поваров у нас практически нет.</p>	
5.	<p>Вопрос: <i>Давайте обсудим пятую проблему: обучения кадров. В чем по-Вашему проявляется эта проблема?</i></p> <p>Ответ: Персонал не всегда заинтересован в обучении, были примеры в моей практике, когда обучение проведение, а итога нет, или вообще сотрудник прогуливает обучение, относится к нему должного внимания.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Как должно быть?</i></p> <p>Ответ: Периодическое обучение поваров да нужно. Только оно должно быть эффективным, а не так, ради галочки.</p>	
	<p>Вопрос: - <i>Какова острота проблемы ?</i></p> <p>Ответ: А – средняя, Б– высокая, В – без изменений.</p>	
	<p>Вопрос: <i>Что нужно сделать, проанализировав оценку Вами несоответствия нормативного состояния – фактическому?</i></p> <p>Ответ: обучать нужно только тех, у кого есть желание. Остальных либо мотивировать на профессиональное развитие, либо подбирать других поваров.</p>	
	<p>Подведение итогов интервью. Илья Николаевич, благодарю за то, что вы уделите мне время и провели данное интервью.</p>	

Общий анализ интервью. Впечатление о проведенном интервью положительные. Шеф-повар позитивный, настроен дружелюбно. Видится профессионалом своего дела. Отмечает недостатки в управлении персоналом кухни, есть желание данные проблемы решить.

Фактическое время проведения интервью (в минутах): 15 минут.

ПРИЛОЖЕНИЕ В – «ДЕРЕВО ПРОБЛЕМ» УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСТОРАНЕ «BOOZER»

	Проблема	Показатели проблемы (в чем выражается противоречие)	Норма (как должно быть)	Решения (что сделать конкретно, когда, кому)
1	Высокая текучесть кадров среди линейного персонала	Часть новых сотрудников не приживаются (либо по личным предпочтениям, либо не устраивают в профессиональном плане) и быстро уходят. Студенты, которых берут на работу, довольно быстро увольняются.	Стабильный состав кадров, сформированная команда ресторана	Подбор профессиональных кадров (только с опытом работы). Система обучения для заинтересованных сотрудников. Обучение только для персонала со стажем работы в ресторане не менее года. Дополнение системы мотивации приемами индивидуального подхода Разработка системы мотивации для поваров
2	Неэффективна мотивация персонала	Сотрудники не хотят проявлять инициативу, использование ограниченного набора средств стимулирования к производительному труду без учета индивидуального подхода Нет разработанной системы мотивации для поваров.	Сочетание материальной и нематериальной мотивации с учетом интересов сотрудников. Материальное стимулирование: премии за выполнение плана продаж, штрафы за жалобы от клиентов. Развитие нематериальной мотивации Мотивация должна учитывать интересы каждого сотрудника.	Дополнение системы мотивации приемами индивидуального подхода Мотивация для сотрудников кухни
3.	Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана	На работу устраиваются люди без опыта и образования, в основном это молодежь. Недостаточный профессионализм	Подбор профессиональных кадров с помощью системы профессиональных тестов. Расширенная система обучения работников. Повышение профессионального уровня	Первый вариант: предприятие берет на работу только профессионалов с образованием и платит им достойную заработную плату. Второй вариант: предприятие берет на работу молодежь без опыта и

		<p>сотрудников в работе. Ошибки в обслуживании. Неумение презентовать меню и продавать блюда (официанты). Недостаточный профессионализм поваров (некрасиво оформленные блюда, качество блюд не всегда идеальное).</p>	<p>сотрудников. Стажировка при приеме на работу. Обучение по результатам оценки работы персонала. Развитие персонала. Мотивирование персонала на качественную работу.</p>	<p>образования. Тогда необходимо: обучение, развитие персонала в профессиональном плане, мотивация и удержание сотрудников на предприятии.</p>
4.	Отсутствие системы повышения квалификации персонала	<p>Нет хорошо поставленной системы обучения кадров Обучение новичков происходит максимально быстро, в связи с этим в первое время работы они совершают много мелких ошибок.</p>	<p>Разработанная программа обучения сотрудников. Обучение на всех ступенях: при приеме на работу: обучение и стажировка, обучение при достижении определенного стажа на предприятии (год работы). Обучение как элементы мотивации для заинтересованных.</p>	<p>Разработка системы обучения и повышение квалификации персонала. Дистанционное обучение (по компьютеру) Внедрение системы обучения персонала, проработавшего на предприятии более годаю</p>
5.	Неэффективна оценка персонала при приеме на работу	<p>Новые сотрудники не показывают тех результатов, которые от них ждут. Иногда человек не подходит по личным качествам (не вливается в команду) Неправильный отбор приводит к увеличению текучести кадров</p>	<p>Сотрудничество с кадровыми агентствами. Профессиональное тестирование. Работодатель может получить более точную информацию о профессиональных способностях кандидата. Также он помогает выявить стиль работы соискателя и его возможный профессиональный рост.</p>	<p>Работать с кадровыми агентствами, которые будут проводить персональный отбор. Контактировать с учебными заведениями по профилю и брать уже отученных студентов.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Г – РАБОЧИЕ МАТЕРИАЛЫ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

Карточка эксперта № 1

Корректировка, дополнение «Дерева проблем»  
«Управление персоналом ресторана «BOOZER »

(да/нет)

Проблемы	1.Шеф <i>да/нет</i>	2.Б-м <i>да/нет</i>	3.Упр. <i>да/нет</i>	4Дир. <i>да/нет</i>	Общее мнение (какие проблемы оставить для обсуждения на Мозговом шт.)
1. Высокая текучесть кадров среди линейного персонала	нет	да	да	да	1. Высокая текучесть кадров среди линейного персонала 2. Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана 3. Отсутствие системы повышения квалификации персонала 4. Неэффективная мотивация персонала
2. Неэффективная мотивация персонала	да	да	да	нет	
3. Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана	да	да	да	да	
4. Отсутствие системы повышения квалификации персонала	нет	да	да	нет	
5. Неэффективная оценка персонала при приеме на работу	нет	да	нет	нет	

Обсуждение проблемы «Высокая текучесть кадров среди линейного персонала»

(выявить показатели проблемы: количественные, качественные)

Проблема	1.Шеф-повар	2.Бар-менеджер	3.Управл.	4. Директор	Общее мнение
«Высокая текучесть кадров среди линейного персонала»	Хорошего повара с опытом найти трудно, сейчас на кухне более-менее стабильно, повара и кухонные работники меняются редко	очень высокая текучка, чувствуется постоянная смена кадрового состава. Увольняется очень много новичков, поработают несколько месяцев и уходят (причем это чаще студенты)	увольняются больше всего официанты, скорее текучка именно среди них. Да, увольняются новые сотрудники, которые проработали менее года	Текучка кадров довольно существенная, в 2018 году уволилось пять человек: это четыре официанта и девочка хостес (текучесть в 2018 году составила 28%)	Текучесть кадров на предприятии довольно существенная. Наблюдается среди линейного персонала (официанты, хостес). Быстро увольняются чаще студенты, которые проработали на предприятии до года. Текучесть кадров в 2018 году –28%

Проблема 1 Карточка эксперта №3

Нормативные показатели проблемы «Высокая текучесть кадров среди линейного персонала»

Проблема	Показатели (см. показатели проблемы из карточки №2)	1. Шеф-повар	2. Бар-менеджер	3. Управл.	4. Директор	Общее мнение
«Высокая текучесть кадров среди линейного персонала»	<p>1. уходят новые сотрудники, которые проработали на предприятии до года (чаще это студенты)</p> <p>2. текучесть кадров в 2018 году составила 29,4%</p>	<p>1. Очень долгое время вакантна должность су-шефа, по штатному расписанию он есть</p>	<p>1. в норме в ресторане на позиции официант и хостес принимаются кандидаты с образованием</p>	<p>1. По должностным инструкциям на должность официанта может претендовать только человек в оконченным средним-специальным или высшим образованием</p>	<p>1. на предприятии должны работать люди с оконченным образованием</p> <p>2. в норме естественная текучесть кадров должна составлять 4-5%</p>	<p>1. По должностным инструкциям на должность официанта может претендовать только человек в оконченным средним-специальным или высшим образованием</p> <p>2. норма по текучести кадров превышена</p>

Проблема 1 Карточка эксперта №4

Меры по решению проблемы «Высокая текучесть кадров среди линейного персонала»

Проблема	Общее мнение (см. Общее мнение из Карточки эксперта №3)	1.Шеф-повар	2.Бар-менеджер	3.Управл.	4. Директор	Общее мнение
«Высокая текучесть кадров среди линейного персонала»	1. По должностным инструкциям на должность официанта может претендовать только человек в оконченном средним-специальным или высшим образованием 2. Закрывать должность су-шефа 3. в норме естественная текучесть кадров должна составлять 4-5%	1. Предложить бонусы или оклад выше для претендентов с хорошим образованием и опытом работы	1. На позиции линейного персонала рассматриваем только претендентов с оконченным средним специальным, либо высшим образованием	1. можно контактировать со средними специальными заведениями, которые готовят специалистов по нашему профилю	1. расклеивать объявления в учебных заведениях 2. Изучать причины увольнений сотрудников	1. На позиции линейного персонала рассматриваем только претендентов с оконченным средним специальным, либо высшим образованием 2. сотрудничество со средними специальными учебными заведениями по профилю 3. повысить оклад на 20% для претендентов с высшим образованием (или средним специальным профильным образованием) и стажем работы официантом от 1 года 4. проводить выходное интервью с каждым увольняющимся с целью выяснить, основные причины увольнения линейного персонала

Проблема 2 Карточка эксперта №2

Обсуждение проблемы «Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана»

(выявить показатели проблемы: количественные, качественные)

Проблема	1.Шеф-повар	2.Бар-менеджер	3.Управл.	4. Директор	Общее мнение
«Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана»	повара не умеют оформлять и декорировать блюда, могут нарушить последовательность приготовления блюда, ошибиться в технологической карте блюда при приготовлении приходится контролировать почти каждое блюдо	официанты совершают мелкие и существенные ошибки при обслуживании: забывают принести приборы, забывают добавить новые салфетки на стол, не убирают вовремя грязную посуду и салфетки	официанты даже могут перепутать блюдо, иногда путают схожие названия в меню, не могут четко сказать гостю, что входит в то или иное блюдо. Иногда в ресторан приходят аллергики, или те, кто на диете. Кто-то не ест лук или чеснок. Официант должен знать на 100% состав блюд	не умеют продавать блюда и напитки из меню. Бывают конфликтные ситуации с гостями, не так часто, но бывают	1. Повара: нарушают последовательность приготовления блюда, могут неточно сделать по технологической карте, также возникают трудности с декорированием, оформлением блюд. Официанты: 2. ошибки в обслуживании, 3.плохо знают меню, 4. не умеют презентовать/советовать блюда с целью увеличения продаж, 5.конфликты с посетителями

Проблема 2 Карточка эксперта №3

Нормативные показатели проблемы «Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана»

Проблема	Показатели (см. <i>Общее мнение из Карточки эксперта №2</i> )	1.Шеф-повар	2.Бар-менеджер	3.Управл.	4. Директор	Общее мнение
«Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана»	<p>1. Повара: нарушают последовательность приготовления блюда, могут неточно сделать по технологической карте, также возникают трудности с декорированием, оформлением блюд.</p> <p>Официанты:</p> <p>2. ошибки в обслуживании,</p> <p>3.плохо знают меню,</p> <p>4. не умеют презентовать/советовать блюда с целью увеличения продаж,</p> <p>5.конфликты с посетителями</p>	<p>1. Чек лист на приготовление блюд</p> <p>2. Технологическая карта блюда и его приготовление все повара ознакомлены с данными документами под роспись. Должны знать их в полной мере</p>	<p>2.У нас внедрены чек-листы на обслуживание, официанты должны полностью их придерживаться в своей работе</p>	<p>2. Проверка официантов проводится по чек-листу, бар-менеджер по ходу работы фиксирует основные ошибки. В начале каждого дня пятиминутки: обсуждение ошибок</p>	<p>2.Чек-листы и меню сотрудники должны знать наизусть.</p>	<p>1.В чек-листах прописана технология приготовления и технология обслуживания гостей</p> <p>2.Пятиминутки для обсуждения основных ошибок</p>

Проблема 2 Карточка эксперта №4

Меры по решению проблемы «Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана»

Проблема	Общее мнение (см. Общее мнение из Карточки эксперта №3)	1.Шеф-повар	2.Бар-менеджер	3.Управл.	4. Директор	Общее мнение
«Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана»	1.В чек-листах прописана технология приготовления и технология обслуживания гостей 2.Пятиминутки для обсуждения основных ошибок	1. контролировать 2. обучать постоянных сотрудников	1. чаще проводить контроль и оценку работы,	2. есть идея внедрить более формальную оценку: Контрольный лист наблюдения (КЛН), он позволит объективно оценить работу каждого в течение дня с привязкой ко всем необходимым стандартам данной должности. Проводит регулярную оценку по КЛН управляющий раз в неделю (результаты выводить в процентов соотношении: 100% идеальное обслуживание, без единого замечания).	2. в конце месяца можно эти КЛН на каждого сотрудника собирать и анализировать, исправил ли сотрудник все те ошибки, на которые ему указали. И результаты вывешивать на стенде, чтобы все сотрудники видели свои и чужие результаты	1.Разработать и внедрить листы КЛН 2. внедрить ежемесячный анализ листов на каждого сотрудника 3. стенд с результатами вывешивать на всеобщее обозрение 4. на пятиминутках разбирать ошибки по КЛН

Проблема 3 Карточка эксперта №2

Обсуждение показателей проблемы «Отсутствие системы повышения квалификации персонала»

(выявить показатели проблемы: количественные, качественные)

Проблема	1.Шеф-повар	2.Бар-менеджер	3.Управл.	4. Директор	Общее мнение
«Отсутствие системы повышения квалификации персонала»	Повара не улучшают свои кулинарные способности, варятся в собственном соку. Страдает качество приготавливаемых блюд (оформление, вкусовые качества, нарушение технологии) На данный момент на кухне работает один повар третьего разряда и два повара четвертого разряда.	Проблема, что часто обучаешь человека, тратишь на это обучение время и силы, а человек через пару месяцев уходит. Или бывают незаинтересованные официанты, им важнее получить чаевые, а улучшать свои профессиональные качества они не стремятся	Очень часто обучаешь человека, он вроде обучился, а на практике идет трудно. Человек не может применить на практике полученные знания и навыки.	Страдает качество оказываемого сервиса, не увеличиваются продажи по предприятию	1.Повара не улучшают свои кулинарные способности, варятся в собственном соку: Страдает качество приготавливаемых блюд 2.в обучении и повышении квалификации заинтересованы не все сотрудники 3.обучение должно быть практическим и применяться на практике сразу после обучения, иначе знания, полученные в ходе обучения уходят впустую

Нормативные показатели проблемы «Отсутствие системы повышения квалификации персонала»

Проблема	Показатели(см. <i>Общее мнение из Карточки эксперта №2</i> )	1.Шеф-повар	2.Бар-менеджер	3.Управл.	4. Директор	Общее мнение
«Отсутствие системы повышения квалификации персонала»	1.повара нуждаются в повышении квалификации 2.в обучении и повышении квалификации заинтересованы не все сотрудники 3.обучение должно быть практическим и применяться на практике сразу после обучения, иначе знания, полученные в ходе обучения уходят впустую	Первичный инструктаж. Стажировка – 7 дней. После сдачи небольшого экзамена шеф-повару – новый сотрудник приступает к работе. Элементы обучения проводятся в ходе непосредственной работы шеф-поваром	Обучаем сотрудников при поступлении. Стажировка неделю (в это время работа на подхвате у официанта, сервировка и уборка столов), после сдача экзамена управляющему и выход на работу.	Плана обучения на предприятии нет, обучение только при приеме на работу	Обучение в ресторане только при поступлении на работу (в период стажировки), больше обучения и повышения квалификации не предусмотрено. По рабочим вопросам консультация у бар-менеджера или управляющего	1.у поваров не предусмотрена повышение квалификации, в связи с этим они не могут повысить свои профессиональные способности и варятся в собственном соку 2. нет планов обучения и повышения квалификации сотрудников 3. план обучения должен выстраиваться под конкретного сотрудника

Проблема 3 Карточка эксперта №4

Меры по решению проблемы «Отсутствие системы повышения квалификации персонала»

Проблема	Общее мнение (см. Общее мнение из Карточки эксперта №3)	1.Шеф-повар	2.Бар-менеджер	3.Управл.	4. Директор	Общее мнение
«Отсутствие системы повышения квалификации персонала»	<p>1.у поваров не предусмотрена повышение квалификации, в связи с этим они не могут повысить свои профессиональные способности и варятся в собственном соку</p> <p>2. нет планов обучения и повышения квалификации сотрудников</p> <p>3. план обучения должен выстраиваться под конкретного сотрудника</p>	разработать программу повышения квалификации поваров	повышение квалификации проводить на базе ресторана проводить обучающие семинары, разработанные по листам КЛН	обучать только тех сотрудников, которые в этом заинтересованы. При разработке программ обучения, необходимо учитывать результаты оценки персонала по КЛН (основные ошибки, отработка навыков)	составить индивидуальные планы обучения для каждого сотрудника с учетом опыта, стажа нужен человек для проведения обучения	<p>1.взять в штат сотрудника для обучения персонала: разработка программ, изучение потребности в обучении, проведение обучения на базе ресторана</p> <p>2.необходимо повышать квалификацию не только линейного персонала, но и поваров</p> <p>3.обучение и повышение квалификации проводить на базе ресторана с учетом особенностей предприятия</p> <p>3. ввести практику обучающих семинаров (например, раз в месяц семинар продолжительностью 1 час), с учетом основных ошибок и результатов КЛН</p> <p>4. более углубленное обучение нужно делать индивидуальным (то есть обучать только тех, у кого есть желание и стаж работы в нашем ресторане)</p> <p>5. составить индивидуальные планы обучения для каждого сотрудника с учетом опыта, стажа, листов КЛН</p>

Проблема 4 Карточка эксперта №2

Обсуждение показателей проблемы «Неэффективная мотивация персонала»

(выявить показатели проблемы: количественные, качественные)

Проблема	1. Шеф-повар	2. Бар-менеджер	3. Управл.	4. Директор	Общее мнение
«Неэффективная мотивация персонала»	Повара работают в целом хорошо, но периодически возникают замечания с подачей и оформлением блюд и наличием блюд из меню	Мотивация не всегда работает. Сотрудники не хотят проявлять инициативу Официанты работают вяло, иногда при пустом зале, официанты умудряются заставлять гостей ждать, некачественная уборка столов, не добавляют новые салфетки	Официанты иногда несут гостю меню в течении 5-10 минут (медлительность в обслуживании)  При обслуживании клиентов не используют расписанные речевые модули, не улыбаются гостю.  Могут не положить жевательную резинку в счет	отмечаю, что иногда официанты могут отсутствовать в зале по каким-то надуманным причинам (отсутствие дежурного официанта).	1. Система мотивации не всегда работает, из-за этого возникают замечания к работе персонала (как правило, это не ошибки из-за незнания, а снижение мотивации к работе: медлительность, лень, невнимание к мелочам, нежелание работать и т.д.). 2. Сотрудники не проявляют инициативу, работают без огонька, небрежно, без старания 3. использование ограниченного набора средств стимулирования к производительному труду без учета индивидуального подхода 4. Нет разработанной системы мотивации для поваров.

Проблема 4 Карточка эксперта №3

Нормативные показатели проблемы «Неэффективная мотивация персонала»

Проблема	Показатели	1.Шеф-повар	2.Бар-менеджер	3.Управл.	4. Директор	Общее мнение
«Неэффективная мотивация персонала»	<p>1. Система мотивации не всегда работает, из-за этого возникают замечания к работе персонала (как правило, это не ошибки из-за незнания, а снижение мотивации к работе: медлительность, лень, невнимание к мелочам, нежелание работать и т.д.).</p> <p>1. Система мотивации не всегда работает, из-за этого возникают замечания к работе персонала (как правило, это не ошибки из-за незнания, а снижение мотивации к работе: медлительность, лень, нежелание работать и т.д.).</p> <p>2. Сотрудники не проявляют инициативу, работают без огонька, небрежно, без старания</p> <p>3. использование ограниченного набора средств стимулирования к производительному труду без учета индивидуального подхода</p> <p>4. Нет разработанной системы мотивации для поваров.</p>	<p>Повар – почасовая оплата + % от выручки по кухне.</p> <p>Если в день выручка меньше определенного минимума, то всем работникам платится сумма исходя из оклада и количества отработанных часов.</p>	<p>Согласно положению о мотивации: Материальная мотивация: Официант - почасовая оплата + % от персональной выручки.</p> <p>Если в день выручка меньше определенного минимума, то всем работникам платится сумма исходя из оклада и количества отработанных часов.</p>	<p>Согласно положению о мотивации: нематериальная мотивация: корпоративные праздники, выезды на природу за счет предприятия</p>	<p>Система штрафов. Штрафы обычно начисляются за грубые нарушения, конфликты с гостями, опоздания и т.д.</p>	<p>Необходимо расширять систему мотивации, делать ее более индивидуальной, использовать нематериальные средства мотивирования.</p>

Проблема 4 Карточка эксперта №4

Меры по решению проблемы «Неэффективная мотивация персонала»

Проблема	Общее мнение (см. Общее мнение из Карточки эксперта №3)	1.Шеф-повар	2.Бар-менеджер	3.Управл.	4. Директор	Общее мнение
«Неэффективная мотивация персонала»	Необходимо расширять систему мотивации, делать ее более индивидуальной, использовать нематериальная средства мотивирования.	нужна дополнительная мотивация для поваров, пусть даже нематериальная. Можно ввести бонусы (или увеличивающий коэффициент к окладу) за стаж работы.	предложение вывешивать наглядную информацию на стенде не только по результатам контрольных оценок, но и результаты продаж за месяц.	Дополнение системы мотивации приемами индивидуального подхода	Сделать нематериальную мотивацию более наглядной. Расширить стенд, работать с ним постоянно: обновлять информацию.	1.предложение вывешивать наглядную информацию на стенде не только по результатам контрольных оценок, но и результаты продаж за месяц. 2. сделать стенд регулярным 3. сделать раздел «лучший сотрудник», в конкурсе должны участвовать повара, официанты, хостес

## Проект решения выявленных проблем

№	Проблема	Показатели	Нормативное состояние	Меры с учетом ресурсов	Ответственные исполнители	Сроки
1	Высокая текучесть кадров среди линейного персонала	1.Текучесть кадров на предприятии довольно существенная. Наблюдается среди линейного персонала (официанты, хостес). 2.Быстро увольняются чаще студенты, которые проработали на предприятии до года. 3.Текучесть кадров в 2018 году –29,4%	1. По должностным инструкциям на должность официанта может претендовать только человек в оконченным средним-специальным или высшим образованием 2. норма по текучести кадров превышена	1. На позиции линейного персонала рассматриваем только претендентов с оконченным средним специальным, либо высшим образованием 2. сотрудничество со средними специальными учебными заведениями по профилю 3. повысить оклад на 20% для претендентов с высшим образованием (или средним специальным профильным образованием) и стажем работы официантом от 1 года 4. проводить выходное интервью с каждый увольняющимся с целью выяснить, основные причины увольнения линейного персонала	1. Управляющий 2. Управляющий 3. Директор 4. Управляющий	1. с апреля 2019 г. 2. с мая 2019 3. к 1 мая 2019 4. с апреля 2019
2	Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана	1. Повара: нарушают последовательность приготовления блюда, могут неточно сделать по технологической карте, также возникают трудности с декорированием,	1.В чек-листах прописана технология приготовления и технология обслуживания гостей 2.Пятиминутки для	1.Разработать и внедрить листы КЛН 2. внедрить ежемесячный анализ листов на каждого сотрудника 3. результаты вывешивать на всеобщее обозрение (стенд) 4. на пятиминутках разбирать ошибки по КЛН	1. Управляющий 2. Управляющий 3. Управляющий 4. Бар-менеджер, управляющий, шеф-повар	1. с 15 апреля 2019 2. с 20 апреля 2019 3. с апреля 2019 4. с апреля 2019

		оформлением блюд. Официанты: 2. ошибки в обслуживании, 3. плохо знают меню, 4. не умеют презентовать/советовать блюда с целью увеличения продаж, 5. конфликты с посетителями	обсуждения основных ошибок			
3	Отсутствие системы повышения квалификации персонала	1. Повара не улучшают свои кулинарные способности, варятся в собственном соку: Страдает качество приготовляемых блюд 2. в обучении и повышении квалификации заинтересованы не все сотрудники 3. обучение должно быть практическим и применяться на практике сразу после обучения, иначе знания, полученные в ходе обучения уходят впустую	1. у поваров не предусмотрена повышение квалификации, в связи с этим они не могут повысить свои профессиональные способности и варятся в собственном соку 2. нет планов обучения и повышения квалификации сотрудников 3. план обучения должен выстраиваться под конкретного сотрудника	1. взять в штат сотрудника для обучения персонала: разработка программ, изучение потребности в обучении, проведение обучения на базе ресторана 2. необходимо повышать квалификацию не только линейного персонала, но и поваров 3. обучение и повышение квалификации проводить на базе ресторана с учетом особенностей предприятия 4. ввести практику обучающих семинаров (например, раз в месяц семинар продолжительностью 1 час), с учетом основных ошибок и результатов КЛН 5. более углубленное обучение нужно делать индивидуальным (то есть обучать только тех, у кого есть желание и стаж работы в нашем ресторане) 6. составить индивидуальные планы	1. Директор 2. Шеф-повар 3. Новый сотрудник по обучению 4. Управляющий, сотрудник по обучению 5. Директор, управляющий, сотрудник по обучению 6. сотрудник по обучению	1. с 1 мая 2019 2. с 1 июня 2019 3. с 1 июня 2019 4. с 1 июня 2019 5 с 1 июня 2019 6. с 1 июня 2019

				обучения для каждого сотрудника с учетом опыта, стажа, листов КЛН.		
4	Неэффективная мотивация персонала	<p>1. Система мотивации не всегда работает, из-за этого возникают замечания к работе персонала (как правило, это не ошибки из-за незнания, а снижение мотивации к работе: медлительность, лень, невнимание к мелочам, нежелание работать и т.д.).</p> <p>2. Сотрудники не проявляют инициативу, работают без огонька, небрежно, без старания</p> <p>3. использование ограниченного набора средств стимулирования к производительному труду без учета индивидуального подхода</p> <p>4. Нет разработанной системы мотивации для поваров.</p>	Необходимо расширять систему мотивации, делать ее более индивидуальной, использовать нематериальные средства мотивирования.	<p>1. предложение вывешивать наглядную информацию на стенде не только по результатам контрольных оценок, но и результаты продаж за месяц.</p> <p>2. сделать стенд регулярным</p> <p>3. сделать раздел «лучший сотрудник», в конкурсе должны участвовать повара, официанты, хостес</p>	<p>1. Бар-менеджер</p> <p>2. Бар-менеджер</p> <p>3. Бар-менеджер, шеф-повар</p>	<p>1. с 1 мая 2019</p> <p>2. с 1 мая 2019</p> <p>2. с 1 мая 2019</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Д – МАТРИЦА ПЛАНА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА РЕСТОРАНА НА 2019-2020 ГГ.

ФИО	Уровень образования	Квалификация	Должность	Наличие должностной инструкции (есть/нет)	Проф. Стандарты (есть/нет)	Дата последней аттестации	План повышения квалификации	План переподготовки
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								
6.								

ПРИЛОЖЕНИЕ Е – ПЛАН-РЕГЛАМЕНТ ПРОВЕДЕНИЯ «МОЗГОВОГО ШТУРМА»

Время	Этап, задание	Содержание задания	Оборудование (раздаточный материал)
00:00-00:10	Выступление ведущего, пояснение целей и задач. Объяснение правил проведения.	Самопрезентация ведущего, знакомство с участниками групповой работы. Ознакомление участников с целями и задачами, принципами проведения групповой работы. Раздаются материалы для работы.	Ручки, матрица «Дерево проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка.
00:10-00:20	Задание 1: дополнение, корректировка и объективизация «дерева проблем» (сформированного в процессе интервью с персоналом) методом «мозгового штурма».	Ведущий: Каждому участнику по кругу предлагается высказать свое мнение по каждой из «проблем», представленных в разработанной по итогам интервью с персоналом: см. Матрица 1 «Дерево проблем управления персоналом в ресторане Boozet». Эксперт: фиксирует общее мнение и заполняет карточку эксперта № 1.	Ручки, матрица «Дерево проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка. Матрица № 1, карточка эксперта № 1.
00:20-00:25	Задание 2: обсуждение проблемы №1	Ведущий: а) организует обсуждение первой проблемы «Высокая текучесть кадров среди линейного персонала» методом «мозгового штурма» посредством выявления ее показателей; б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта 2» мнения каждого; в) в ходе дискуссии определяется общее мнение о нормативных показателях проблемы №1 Эксперт: фиксирует общее мнение и выводит общее мнение о показателях проблемы (в «Карточке эксперта »)	Ручки, матрица «Дерево проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка. «Карточка эксперта 2»)
00:25-00:30	Задание 4: обсуждение и формулировка норм (количественных и качественных показателей должного	а) Ведущий: организует «генерацию идей» участниками, предлагает каждому высказаться (по кругу) о нормативных показателях проблемы 1 «Высокая текучесть кадров среди линейного персонала»; б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта 3» мнения каждого;	Ручки, матрица «Дерево проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка

	состояния проблемной ситуации) проблемы» №1	в) в ходе дискуссии определяется общее мнение о нормативных показателях проблемы №1	«Карточка эксперта 3».
00:30-00:35	Задание 5: обсуждение и формулировка мер по решению первой проблемы «Высокая текучесть кадров среди линейного персонала»	а) Ведущий: организует «генерацию идей» участниками, предлагает каждому высказаться о необходимых мерах для разрешения проблемы 1 «Высокая текучесть кадров среди линейного персонала»; б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта 4» мнения каждого; в) в ходе дискуссии определяется общее мнение о необходимых мерах для разрешения проблемы 1 «Высокая текучесть кадров среди линейного персонала».	Ручки, матрица «Дерево проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка.
00:35-00:40	Задание 6: обсуждение проблемы № 2 «Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана»	б) Ведущий: организует обсуждение второй проблемы «Высокая текучесть кадров среди линейного персонала» методом «мозгового штурма» посредством выявления ее показателей; в) Эксперт: фиксирует общее мнение и выводит общее мнение о показателях проблемы (в «Карточке эксперта 2»)	Ручки, матрица «Дерево проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка.
00:40-00:45	Задание 7: обсуждение и формулировка норм (количественных и качественных показателей должного состояния проблемной ситуации) «проблемы» №2	а) Ведущий: организует «генерацию идей» участниками, предлагает каждому высказаться (по кругу) о нормативных показателях проблемы 2 «Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана»; б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта №3» мнения каждого; в) в ходе дискуссии определяется общее мнение о нормативных показателях проблемы 2 «Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана».	Ручки, матрица «Дерево проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка.
00:45-00:50	Задание 8: обсуждение и формулировка мер по решению второй проблемы «Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана»	а) Ведущий: организует «генерацию идей» участниками, предлагает каждому высказаться о мерах для разрешения проблемы 2 «Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана» б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта №4» мнения каждого; в) в ходе дискуссии определяется общее мнение о необходимых	Ручки, матрица «Дерево проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка.

		мерах для разрешения проблемы 2 «Непрофессионализм рядовых сотрудников ресторана».	
00:50-00:55	Задание 9: обсуждение проблемы №3	б) Ведущий: организует обсуждение третьей проблемы «Отсутствие системы повышения квалификации персонала» методом «мозгового штурма» посредством выявления ее показателей; в) Эксперт: фиксирует общее мнение и выводит общее мнение о показателях проблемы (в «Карточке эксперта 2»)	Ручки, матрица «Дерево проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка.
00:55-01:00	Задание 10: обсуждение и формулировка норм (количественных и качественных показателей должного состояния проблемной ситуации) «проблемы» №3	а) Ведущий: организует «генерацию идей» участниками, предлагает каждому высказаться (по кругу) о нормативных показателях проблемы 3 «Отсутствие системы повышения квалификации персонала»; б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта 3» мнения каждого; в) в ходе дискуссии определяется общее мнение о нормативных показателях проблемы №3	Ручки, матрица «Дерево проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка.
01:00-01:05	Задание 11: обсуждение и формулировка мер по решению третьей проблемы «Отсутствие системы повышения квалификации персонала»	а) Ведущий: организует «генерацию идей» участниками, предлагает каждому высказаться о мерах для разрешения проблемы 3 «Отсутствие системы повышения квалификации персонала» б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта №4» мнения каждого; в) в ходе дискуссии определяется общее мнение о необходимых мерах для разрешения проблемы 3 «Отсутствие системы повышения квалификации персонала».	Ручки, матрица «Дерево проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка.
01:05-01:10	Задание 12: обсуждение проблемы №4	б) Ведущий: организует обсуждение четвертой проблемы «Неэффективная мотивация персонала» методом «мозгового штурма» посредством выявления ее показателей; в) Эксперт: фиксирует общее мнение и выводит общее мнение о показателях проблемы (в «Карточке эксперта 2»)	Ручки, матрица «Дерево проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка.
01:10-01:15	Задание 13: обсуждение и	а) Ведущий: организует «генерацию идей» участниками,	Ручки, матрица «Дерево

	формулировка норм (количественных и качественных показателей должного состояния проблемной ситуации) «проблемы» №4	предлагает каждому высказаться (по кругу) о нормативных показателях проблемы 4 «Неэффективная мотивация персонала»; б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта 3» мнения каждого; в) в ходе дискуссии определяется общее мнение о нормативных показателях проблемы №3	проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка.
01:15-01:20	Задание 14: обсуждение и формулировка мер по решению четвертой проблемы «Отсутствие системы повышения квалификации персонала»	а) Ведущий: организует «генерацию идей» участниками, предлагает каждому высказаться о мерах для разрешения проблемы 4 «Неэффективная мотивация персонала» б) Эксперт: фиксирует в «Карточке эксперта №4» мнения каждого; в) в ходе дискуссии определяется общее мнение о необходимых мерах для разрешения проблемы 4 «Неэффективная мотивация персонала».	Ручки, матрица «Дерево проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка.
01:20-01:30	Задание 15. Подведение итогов	Ведущий благодарит участников за активное участие в групповой работе; Ведущий и эксперт, руководитель ресторана дорабатывают материалы мозгового штурма: формируют проект разрешения проблем посредством оформления итоговой Таблицы «Проект решения выявленных проблем в ресторане Boozar»	Ручки, матрица «Дерево проблем», карточки эксперта, устав предприятия, правила внутреннего распорядка.

