

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Ресторан — это предприятие с широким ассортиментом блюд сложного приготовления, повышенным уровнем обслуживания и организацией досуга. Во всем мире функционируют миллионы крупных, средних и мелких ресторанов от fast food до «высокой кухни».

Ресторанный бизнес сегодня занимает одно из ведущих мест в сфере обслуживания и является не только одним из высокодоходных видов экономической деятельности, но и одним из самых рискованных.

В борьбе за жизнеспособность ресторанного бизнеса рестораторам приходится решать ряд проблем. Одной из наиболее актуальных является проблема управления ресторанном персоналом, так как наличие квалифицированного и хорошо обученного персонала - одна из важнейших составляющих успешности ресторанного бизнеса.

Актуальность дипломной работы заключается в отсутствии единых подходов к оценке эффективности организации труда. В современных условиях накопленный теоретический материал по данной проблеме свидетельствует о том, что многие аспекты организации труда персонала требуют системного подхода.

Управление персоналом - важная сфера жизни любого предприятия, способная многократно повысить его эффективность. Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами с использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального их использования.

Целью данной выпускной квалификационной работы является изучение и анализ проблем управления персоналом, а также разработка рекомендаций по

совершенствованию системы управления персоналом в ресторанном бизнесе.

Предметом исследования является мероприятие по совершенствованию системы управления персоналом в баре «Эль Крафт».

Объектом исследования является система управления персоналом бара «Эль Крафт».

Теоретической и информационной базой для выпускной квалификационной работы послужили работы различных авторов в области менеджмента, теории организации и управления персоналом, статистические данные, ресурсы Интернета, а также периодические издания.

Над дипломной работой в процессе работы были использованы следующие методы исследования и обработки информации: наблюдение, анкетирование персонала, метод сравнительного анализа др.

Основными задачами выпускной квалификационной работы являются:

- рассмотрение теоретических основ системы управления персоналом в ресторанной сфере;
- изучение проведения адаптации и обучения персонала в ресторане, а также его оценка.
- проведение анализа и выявление проблем в системе управления персоналом бара «Эль Крафт»;
- предложение направлений по решению проблем и совершенствованию системы управления персоналом в ресторане «Эль Крафт».

В первой главе представлены теоретические исследования системы управления персоналом: понятие системы управления персоналом, раскрыты ее цели и функции, организационная структура, кадровое обеспечение, нормативно-методологическое, правовое обеспечение и технологическое обеспечение.

Вторая глава представлена характеристикой бара «Эль Крафт» и анализом проблем существующей системы управления персоналом.

1 глава. Система управления персоналом в ресторанном бизнесе

1.1 Особенности подбора персонала в индустрии гостеприимства

Управление ресторанным персоналом, равно как и управление персоналом в других отраслях бизнеса, прошло несколько стадий развития вслед за экономическими и социальными изменениями в обществе.

Основателем школы научного управления считают американского инженера Ф. Тейлора (1856-1915 гг.). Он стоял у истоков создания современного менеджмента. Но в отличие от многих специалистов, разрабатывающих управленческие теории, Тейлор был не ученым-исследователем, а практиком: сначала рабочим, затем менеджером, а впоследствии главным инженером в сталелитейной компании.

Создатели школы научного управления основывались в своих подходах на двух принципах.

Первый - принцип вертикального разделения труда: за менеджером должна быть закреплена функция планирования, а за работником - функция исполнения поставленной задачи.

Второй принцип - принцип измерения труда. Суть его заключается в том, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, администрация может усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Методы научной организации труда позволили существенно сократить затраты живого труда, что способствовало значительному повышению производительности труда работников.

Учитывая важность применения на практике методов научной организации труда, Ф.Тейлор сформулировал на основе этих методов новые обязанности администрации:

- Выработка научного фундамента для каждого отдельного действия во всех разновидностях труда с установлением строгих правил для каждого движения, усовершенствование и стандартизация всех орудий и условий труда;

- Тщательный отбор рабочих, их последующая тренировка, обучение и развитие с целью получения высококвалифицированных работников;
- Сотрудничество с рабочими в целях достижения соответствия всех отдельных отраслей производства ранее выработанным администрацией научным принципам, а также обязательное поощрение рабочих за ускоренную работу и за точное выполнение ими производственных заданий;
- Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими (администрация берет на себя те отрасли труда, для которых она является лучше приспособленной).

Основным недостатком системы Ф.Тейлора представляется то, что она в своем первоначальном виде была рассчитана на дисциплинированных рабочих. Тем не менее, на современном этапе развития науки и практики управления персоналом принципы научного управления по-прежнему являются прогрессивными и актуальными.

В целом заслуга Тейлора и учеников данной школы в развитии управления персоналом как одного из направлений менеджмента заключается в утверждении следующих принципов:

- отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач, и их обучение;
- обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач;
- систематическое использование материального стимулирования для повышения производительности.

Становление классической (административной) школы связано с именем француза Анри Файоля (1841-1925 гг.). Целью классической школы было создание универсальных принципов управления, следование которым ведет организацию к успеху. Эти принципы затрагивали два основных аспекта: разработку рациональной структуры организации и построение на ее основе рациональной системы управления персоналом, которая представляет собой бюрократическую модель. Интересным представляется формулировка 14-ти принципов, при соблюдении которых возможно эффективное управление организацией:

1. Разделение труда. Необходимая специализация для эффективного использования рабочей силы применительно ко всем видам труда как управленческого, так и исполнительского.
2. Власть и ответственность. По мнению Файоля, власть и ответственность связаны между собой, причем последняя является следствием первой.
3. Дисциплина. Понимая дисциплину как уважение соглашений, рассчитанных на то, чтобы обеспечить повиновение, прилежание, энергичность и внешнее проявление уважения, Файоль подчеркивает, что для поддержания дисциплины важно наличие хороших руководителей на всех уровнях.
4. Единоначалие. Единоначалие, с точки зрения Файоля, имеет по сравнению с коллегиальностью то преимущество, что оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства. Поэтому оно имеет тенденцию к преобладанию.
5. Единство руководства. Виды деятельности, преследующие одну и ту же цель, должны иметь одного руководителя и единый план.
6. Подчиненность частных интересов общественным. Интересы служащего или группы служащих не должны быть выше интересов предприятия.
7. Справедливое вознаграждение персонала. Методы стимулирования труда должны быть справедливыми и доставлять максимально возможное удовлетворение сотрудникам и работодателям.
8. Централизация. Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти.
9. Скалярная цепь подчинения в иерархии. Должна существовать «цепь начальников» от самого высшего до самого нижнего ранга, от которой не следует отказываться. Но ее целесообразно сократить, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.
10. Порядок. Всему свое место.
11. Справедливость. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

12. Стабильность работы для персонала. Излишняя текучесть кадров является одновременно и причиной, и следствием плохого управления, с чем могут быть связаны существенные опасности и издержки.

13. Инициатива. Подчиненные должны получить возможность проявить личную инициативу.

14. Корпоративный дух. Принцип «в единении - сила».

Анализируя данные принципы, можно заметить, что большинство из них касаются сферы управления персоналом.

Следует отметить, что в настоящее время общих подходов в менеджменте, а особенно в области управления персоналом, не существует - есть только общие принципы управления, которые порождают различные системы менеджмента со своими неповторимыми особенностями, поскольку учитывают определенные национальные ценности, особенности психологии, менталитета и т.д. Таким образом, российские менеджеры не могут использовать готовую модель управления, а должны найти свои способы и рычаги применения теоретических знаний и практического опыта разных стран для создания полноценной российской системы управления персоналом. Поэтому в последние годы в российской системе наук о труде выделилось самостоятельное научное направление - управление персоналом. Данное направление можно рассматривать в двух аспектах.

В первом случае — это система организационных, социально-экономических, психологических, нравственных и правовых отношений, обеспечивающих эффективную реализацию возможностей человека в интересах как его самого, так и предприятия в целом. Рассматриваемое с этой точки зрения управление как особый вид управленческой деятельности включает подбор, обучение, оценку и вознаграждение персонала, т.е. призвано создавать и совершенствовать методы и процедуры, а также формировать программы управления названными процессами.

С другой точки зрения, управление персоналом — это целенаправленная деятельность руководителей и специалистов подразделений предприятий и организаций, включающая разработку кадровой политики, концепцию, принципы и методы управления персоналом на предприятии. В этом случае управление персоналом является частью системы управления предприятием, направленной на планирование кадровой работы, разработку оперативных мер ее реализации, проведение маркетинга персонала и его оценки, определение кадрового потенциала и потребности в персонале, совершенствование систем учета и

нормирования персонала.

Понятие «управление персоналом» имеет два основных аспекта - функциональный и организационный.

В **функциональном** отношении под управлением персоналом подразумеваются следующие важнейшие элементы:

- определение общей стратегии;
- планирование потребности предприятия в персонале с учетом существующего кадрового состава;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации персонала и его переподготовка;
- система продвижения по службе (управление карьерой);
- высвобождение персонала;
- построение и организация работ, в том числе определение рабочих мест, функциональных и технологических связей между ними, содержания и последовательности выполнения работ, условий труда;
- политика заработной платы и социальных услуг;
- управление затратами на персонал.

Таким образом, целью политики управления персоналом предприятия или организации является обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями предприятия, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Основными задачами, которые решает система управления персоналом, являются:

- обеспечение эффективной занятости персонала;
- создание привлекательных и безопасных условий труда;
- организация предпосылок для повышения квалификации и профессионального роста работников;

- разработка мер и критериев справедливой оценки профессиональных качеств персонала для установления достойной оплаты труда в соответствии с отдачей каждого конкретного работника
- организация оптимальных производственных отношений для простого и эффективного решения трудовых проблем;
- формирование социальной среды для работы и отдыха персонала.

При формировании стратегии управления персоналом необходимо учитывать положения принятой его руководством стратегии деятельности предприятия, что предполагает

Можно выделить несколько категорий ресторанного персонала.

Категория первая - **администрация ресторана**. Это управляющий рестораном, бухгалтерия, кадровая, маркетинговая, рекламная службы, служба персонала, служба логистики и т.д. Т.е., это специалисты, которые обеспечивают финансово-административное управление рестораном.

Категория вторая - **специалисты кухни**. Шеф-повар, повара, кондитеры и т.п. - работники, обеспечивающие ассортимент и качество блюд в ресторане.

Категория третья - **обслуживающий персонал в зале**: официанты и менеджеры зала - работники, обеспечивающие непосредственный контакт с посетителями ресторана.

Категория четвертая - **подсобные службы** (уборка, доставка продуктов, мытье посуды и подсобные работы на кухне) - работники, обеспечивающие необходимые условия для работы всех других категорий.

В системе продаж ресторана в той или иной степени участвуют все категории персонала. Тем не менее, есть ключевые фигуры, способные в значительной степени влиять на поведение остальных сотрудников, создавать благоприятную рабочую атмосферу, формировать слаженную команду единомышленников. Это управляющий и шеф-повар. Именно через них происходит внедрение соответствующей корпоративной культуры во все структуры ресторана.

1. Управляющий.

Специфика ресторанного бизнеса такова, что владелец ресторана, как правило, является и его управляющим. В этом случае именно он формирует концепцию ресторана, определяет направленность и стиль.

В принципе, управляющий выполняет достаточно стандартные для любого руководителя бизнеса задачи:

- разрабатывает концепцию развития ресторана;
- участвует в составлении меню;
- определяет корпоративную культуру;
- определяет стратегию позиционирования на рынке ресторанных услуг;
- осуществляет финансовый контроль за деятельностью ресторана;
- отвечает за проведение маркетинговых, рекламных, PR - мероприятий;
- осуществляет кадровое планирование;
- взаимодействует с надзорными службами.

Периодически встречается разделение должностей управляющего и директора ресторана.

В этом случае директор выполняет скорее административные функции, а именно:

- контролирует финансовые потоки предприятия;
- решает вопросы с государственными органами, возникающие в процессе деятельности ресторана.

2. Шеф-повар.

Основная задача шеф-повара - контроль за производственными процессами, происходящими на кухне ресторана. Он подчиняется непосредственно управляющему и его заместителю, если таковой имеется.

Одна из основных обязанностей шеф-повара - это формирование меню, приготовление блюд и контроль за соблюдением технологии. В подчинении у него находится персонал кухни; шеф-повар отвечает за сохранность материалов и оборудования, использующихся в процессе приготовления пищи.

В рамках своих обязанностей шеф-повар отвечает за надлежащее решение следующих вопросов:

- разработка меню (особенно на стадии становления ресторана);
- организация работы кухни;
- контроль качества закупок и готовых блюд;
- калькуляция и учёт. Контроль бюджета;
- разработка и обновление меню, технологических карт;
- знание направленности кухни;
- подбор и обучение персонала кухни;
- работа с поставщиками;
- проведение инвентаризации;
- оптимизация технических процессов;
- управление персоналом и контроль за его работой;
- контроль за соблюдением санитарно-гигиенических норм и правил техники безопасности

Однако в работе ресторана не менее значимы и такие специалисты, как:

3. Шеф-кондитер.

Решение вопросов, связанных с:

- разработкой десертного меню (особенно на стадии становления ресторана);
- организацией работы пекарни-кондитерской;
- контролем качества закупок и готовых блюд;
- калькуляцией и учетом. Контролем бюджета;
- разработкой и обновлением десертных блюд, технологических карт;
- работой с поставщиками;

- проведением инвентаризации;
- оптимизацией технических процессов;
- управлением персоналом и контролем за его работой;
- контролем за соблюдением санитарно-гигиенических норм и правил техники безопасности.

4. Повар.

Решение вопросов, связанных с:

- приготовлением блюд (соответствие разряду);
- порционированием, оформлением и передачей заказанных блюд на реализацию;
- участием в разработке новых блюд и калькуляционных карт;
- участием в составлении заявки на продукты.

3. Администратор зала (метрботель).

Решение вопросов, связанных с:

- осуществлением работы по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий;
- обеспечением контроля за сохранностью материальных ценностей;
- консультированием клиентов по вопросам оказываемых услуг;
- разрешением конфликтных ситуаций;
- информированием руководства об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимаемых мерах по их ликвидации;
- контролем за состоянием помещения;
- контролем за соблюдением работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены;
- контролем за исполнением работниками указаний руководства.

5. Хостесс.

Решение вопросов, связанных с:

- встречей и приемом гостей;
- сопровождением к столику, подачей меню;
- управлением вниманием клиента в начальный момент нахождения в ресторане и далее при необходимости;
- контролем текущей ситуации по заполнению посадочных мест.

5. Сомелье.

Решение вопросов, связанных с:

- Составлением винной карты и поддержанием, в соответствии с ней, запаса вин в ресторане;
- Участием в составлении или составление заявки на закупку вин;
- Рекомендациями по выбору напитков;
- Обеспечением грамотной подачи напитков гостям.

6. Бармен.

Решение вопросов, связанных с:

- обслуживанием посетителей за барной стойкой готовыми к употреблению безалкогольными и слабоалкогольными напитками;
- оформлением витрины и барной стойки, содержанием их в образцовом состоянии;
- учетом денег, посуды и инвентаря;
- составлением заявки на закупку вин, напитков, закусок и пр.;
- организацией и контролем хранения и реализации продуктов и напитков;
- составлением отчетов о движении товарных остатков;

- владением полной информацией о реализуемом товаре, контролем движения остатков.

7. Кассир.

Решение вопросов, связанных с:

- обеспечением бесперебойной работы кассы;
- осуществлением операций по отражению на ККМ всех полученных от покупателей денежных сумм;
- получением денежных средств;
- обеспечением сохранности денег, находящихся в кассе, контрольно-кассовой машины и прочих материальных ценностей.

8. Официант.

Решение вопросов, связанных с:

- сервировкой стола в соответствии с установленными стандартами;
- контролем за чистотой, состоянием и комплектностью приборов, посуды и скатертями, и салфетками на закрепленных за официантом столах;
- изучением меню, знанием основных и сезонных блюд и напитков, предлагаемых гостям;
- консультированием гостей ресторана об особенностях блюд и напитков;
- оказанием помощи при составлении заказа;
- приемом заказов от клиента ресторана;
- подачей блюд и напитков согласно установленным правилам обслуживания;
- принятием мер, в рамках своей компетенции, по разрешению проблем, возникших у клиента;
- созданием в заведении атмосферы гостеприимства (отношение к гостям, манера поведения, внешний вид);
- осуществлением руководства над помощником официанта;

- предоставлением счета гостям;
- получением платы по счетам.

В общем и целом, для персонала сферы ресторана бизнеса характерен ряд специфических черт, а именно:

- высокая текучесть кадров среди линейного персонала;
- отсутствие во многих ресторанах службы или менеджера по управлению персоналом;
- непрофессионализм рядовых сотрудников, нехватка высококвалифицированных управленческих кадров.

Люди в трудоемкой индустрии гостеприимства являются важнейшим активом компании и, следовательно, управление персоналом выполняет роль координатора этих мощных активов и является внушительным вкладом в деле распространения и развития стиля и системы менеджмента компании.

В сфере обслуживания очень важно проводить правильный подбор работников, отвечающих требованиям клиентов. Многие сотрудники находятся в непосредственном контакте с клиентами и автоматически вовлечены в процесс достижения основных целей организации, а качество обслуживания зависит не только от их мастерства, но и от их сознательности. Удовлетворение клиентов в сфере обслуживания достигается также вежливостью персонала, его отзывчивостью. А эффективное управление людьми превращается в важнейшую функцию управления персоналом.

Большинство компаний в индустрии гостеприимства не уделяют должного внимания подбору и управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Однако, по моему мнению, это неверно, так как люди в индустрии, являются, по меньшей мере, частью предприятия и все больше частью конечного продукта, за что организация получает деньги от клиентов. Например, гость в отеле платит не только за проживание, за безопасность, за чистоту, но и за внимание служащих отеля.

Увеличение значения персонала и его обязанностей, а также эффективных взаимоотношений между его членами в конечных целях компании обуславливает все большее применение в последнее время в научной литературе термина «человеческие ресурсы» вместо термина «персонал». Однако не существует

четкого различия между термином «менеджмент персонала» и термином «менеджмент человеческих ресурсов». Как утверждают зарубежные ученые, среди специалистов есть спорное мнение, что термин «менеджмент персонала» отодвинулся на другую историческую фазу, а управление человеческими ресурсами — это новый термин, которым должны оперировать большинство хороших менеджеров по персоналу.

Необходимо подчеркнуть, что в отличие от менеджмента персонала управление человеческими ресурсами может больше относиться к долгосрочной перспективе, чем к краткосрочной; больше к органической, чем к бюрократической структуре; к максимальному использованию труда, чем к минимизации стоимости труда.

В долгосрочной перспективе в индустрии гостеприимства будет происходить переориентация внимания по направлению к увеличению эффективности использования человеческих ресурсов как главной стратегии бизнеса. Качество обслуживания клиентов будет обеспечиваться под давлением работников, требующих большего внимания менеджмента на развитие человеческих ресурсов.

Перед тем как осуществлять набор персонала нужно провести анализ штатного расписания и определить количество управленческих должностей. Следующий шаг, это провести анализ текучести кадров, спрос на сотрудников и их карьерного роста. На последнем этапе нужно определить число вакантных мест и число сотрудников, которых после обучения и тестирования следует отобрать.

1.2 Особенности адаптации и обучения персонала в ресторане

Принципиальными целями адаптации являются:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации. Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Главной задачей менеджера ресторана является - обучение и адаптация новых будущих сотрудников ресторана.

Обучение и адаптация новичка

1. Оценка знаний и уровня подготовки новичка.

Этот этап включает в себя понимание того, какие ситуации и варианты решения задач знакомы или не знакомы новичку.

2. Ориентация.

Этот этап включает в себя знакомство новичка с его должностными обязанностями и требованиями.

3. Адаптация.

Этот этап включает в себя знакомство с коллегами, представление себя в новой должности.

4. Функционирование.

Этот этап включает в себя преодоление новичком производственных и межличностных проблем, полноценно выполняя свои должностные обязанности.

Из-за смены персонала существует два вида адаптации: первичная и вторичная. Первичная - рассчитана на сотрудников, которые не имеют опыта, таких как: выпускники, практиканты, стажеры. Её суть - это система наставничества.

Система наставничества:

- 1) Личный контакт, общие темы, доверительные отношения с новичком.
- 2) Анализ наставником знаний, умений, установок новичка.
- 3) Знакомство со всем персоналом, особенностями и структурой ресторана, объяснение всех принципов взаимодействия между персоналом
- 4) Наставник наглядно показывает новичку как должны выполняться его обязанности, а затем в процессе наблюдения за ним, наставник замечает ошибки новичка и обсуждает их с ним.

Кроме того, наставник помогает новичку понять и сориентироваться с внутренним механизмом работы ресторана: например, по каким вопросам и к кому нужно обращаться, что можно и чего нельзя делать на работе, оказывает моральную поддержку помогая адаптироваться в новом коллективе и на новом рабочем месте.

Вторичная - рассчитана на сотрудников, которые уже профессионалы и развивают свои навыки и ходят на курсы по повышению квалификации, обмен профессиональными навыками. На предприятиях быстрого питания, где персонал отличается своей низкой квалификацией, основной акцент делается на адаптацию первичную. А в ресторанах серьезных, куда приходят люди уже довольно подготовленные, служба персонала в основном занимается адаптацией вторичной, ведь высокий уровень сервиса могут поддерживать специалисты только высокой квалификации. Для повышения квалификации сотрудников менеджерам рекомендуется проводить дополнительное обучение персонала ресторана на тренингах персонала ресторана.

Существуют также учебные центры, в которых опытные и успешные официанты, менеджеры и управляющие делятся своим опытом. Обучение происходит в виде диалога и мастер - классов. Обучение возможно как индивидуально, так и группой.

Факторы, влияющие на адаптацию молодых специалистов:

- соответствие работы полученной в вузе специальности;
- возможность разнообразить труд специалиста, сделать его более привлекательным;
- создание условий для внутриорганизационной мобильности, творческого созидания и профессионального продвижения;

- внедрение научной организации труда на рабочем месте;
- микроклимат в коллективе;
- социально
- бытовое обеспечение;
- организация свободного времени.

Комплексный подход к организации работы с молодыми специалистами, а также планирование ее на перспективу являются основой успешной их адаптации, способствуют росту трудовой активности, повышению квалификации и профессионального мастерства. Для молодого специалиста в период адаптации большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи.

Таким образом, самым эффективным способом обучения и адаптации новичка является, система наставничества, прохождение тренингов, как внутри компании, так и в обучающих этому организациях. После прохождения обучения и адаптации, сотрудник становится частью одного слаженно коллектива.

Система мотивации — это совокупность мотиваторов, удовлетворяющих потребности сотрудника (его внутренние мотивы и ценности), то есть то, что может дать работодатель сотруднику для удовлетворения его ценностей, потребностей.

Не всегда - ответом на вопрос, «а что?» - являются деньги. Система мотивации должна быть комплексной, то есть включать в себя как материальные факторы, так и нематериальные.

Как повысить самоотдачу сотрудника без дополнительных затрат? С помощью мотивации. Мотивация решает тактические задачи ресторана при её ориентации на стратегию и направлена на решение самых важных задач в данный момент.

Есть в психологии общепринятая теория мотивации по Маслоу, но я осмелюсь сформулировать свой вариант стимулирования: деньги (зарплата, премии и штрафы тоже) и харизма, профессионализм и личностные качества руководителя (вызывающие желание соответствовать, научиться, не подвести, заслужить похвалу и т.д.).

Относительно денег все достаточно просто и механистично. Прежде всего надо платить зарплату исходя из рынка, не более и не менее. Выдавать ее регулярно, без задержек, согласно регламенту, принятому в компании. Вот только надо, чтобы этот регламент всем был известен, разъяснен и принят каждым работником. В противном случае вполне реальна следующая ситуация. К примеру, зарплата выплачивается по 20-м числам текущего месяца за предыдущий период. И кто-то, не получив полной оплаты в обозначенный момент, может заявить, что ему задерживают зарплату за целых два месяца, хотя это не так. Далее, штрафую или накладывая на работника какие-либо финансовые взыскания, необходимо обязательно проводить с работником тщательную разъяснительную работу, объясняя, за что он наказан. Это очень важный аспект, об этом чуть ниже.

К сожалению, нет такой прямой корреляции. Если человек ответственный, старательный, то он свою работу будет делать хорошо в любом случае, хотя, конечно, грамотный руководитель должен видеть и поощрять этих сотрудников. Но и об этом немного ниже. А плохой работник, который оправдывается перед самим собой тем, что ему мало платят, никогда не станет работать эффективнее, если ему увеличат оклад.

Каждый руководитель обязан внимательно оценивать работу каждого своего подчиненного. Вот кто-то явно выделяется среди остальной своей активности, инициативностью (конструктивной, конечно), производительностью, скоростью. Таких людей надо обязательно выделять, поощрять, показывать им, что все замечаешь, затраченные усилия полезны для общего дела. В случае же, если активный сотрудник будет чувствовать, что руководителю все равно, что он выполняет задания в два раза быстрее других, зарплату при этом получает такую же, как коллега, сделавший за тот же срок в два раза меньший объем, то рано или поздно у этого активного и производительного человека возникнет вопрос: а зачем, собственно, я напрягаюсь, ради чего?

Вообще для руководителя важно быть понятным для всех своих подчиненных, во всех своих поступках и действиях, и надо быть последовательным. Это одно из главных условий построения командной работы и главнейший инструмент мотивации персонала. Например, при наложении взыскания необходимо аргументировано объяснить его причину и правомочность, причем не только провинившемуся, но и его коллегам. Если человек оштрафован, но ему непонятно, за что, или он не согласен, и вы его не убедили, эффект от взыскания будет крайне негативным и станет мощным демотивирующим фактором. Лучше не штрафовать, если сомневаетесь, что в ваших силах убедить «виновного» в своей правоте. В

таком случае этим взысканием можно вызвать недовольство и вами, и работой вообще: «Я тут работаю с утра и до вечера, а меня еще и штрафуют!» А нужно, чтобы возникло недовольство собой, чтобы провинившийся корил себя за ненадлежащим образом или вовсе не сделанную работу. То есть штраф должен вызывать сильную внутреннюю мобилизацию, направленную на недопущение впредь ошибок и сосредоточение на улучшении показателей своей работы.

Продолжая тему о том, что одним из важнейших мотивирующих факторов является поведение и тактика руководителя, считаю, что нет лучшего инструмента управления и мотивации сотрудников, чем личный пример руководителя. Мы уже говорили -- руководитель должен быть понятным для всех своих подчиненных. Многие «начальники» пытаются создать некий образ вечно занятого, недоступного и серьезного директора, у которого никогда нет свободной минуты, потому что он «очень» занят. Ничего хорошего из этой позиции не выходит. Создается вакуум между руководителем и сотрудниками, от этого страдает общее дело.

Нет контакта -- нет взаимодействия, а нет взаимодействия -- нет результатов. Я ни в коем случае не говорю, что обязательно быть «своим в доску» для всех подчиненных. Более того, всегда против корпоративных возлияний и панибратства. Но находить время выслушать, если к тебе адресуются, пропагандировать, что обратиться можно по любому вопросу и все знают -- ответная реакция будет и ничто не останется без внимания. Обратитесь к уборщице по имени, спросите, как у нее дела. После этого она и пол будет мыть тщательнее. Даже если вы раздражены, огорчены, недовольны... Не переносите это на тех, кого ваше настроение не касается. Гнев руководителя должен быть направлен на конкретного провинившегося и быть не фактом проявления эмоций, а инструментом управления. Чтобы все говорили: строгий, но справедливый.

Не заставляйте себя ждать, а если уж так вышло, извинитесь за задержку, не гнушайтесь подобными словами в сторону подчиненных. Не думайте, раз вы руководитель, то в общении с подчиненными не нужны эти «нежности». Этикет делового общения везде одинаков, что с деловыми партнерами, что со своими сотрудниками.

Руководитель — это не звание и даже не должность, это обязанность. Вас не станут уважать только за то, что вы директор. Авторитет -- не приложение к приказу о назначении, его надо завоевывать. Словами, делами, поступками. Если подчиненным нечему у вас научиться, мотивировать людей на достижение высоких целей будет сложнее.

Итак, мы разобрали, как важно оставаться примером для своих подчиненных, заботливым учителем и авторитетом. Значит ли это, что на работу стоит брать только тех, кто слабее? Конечно, нет, и завоевать авторитет у людей, в чем-то более сведущих, значительно интереснее. И, конечно же, только сильная команда способна добиваться результатов.

Важным аспектом мотивации является коллективная цель, необходимо воодушевлять людей становиться лучше. И обязательно давать возможность расти тем, кто этого хочет. Не бояться, а, наоборот, стремиться брать на работу сильных, активных людей, для которых мотивацией являются не только деньги, но и желание добиться большего, быть лучше других. Правда, к сожалению, таких людей не так много, как хотелось бы.

Существует нематериальная мотивация. Для компании это не только стандартный социальный пакет, но и многое другое: дух команды, коллектив, корпоративная культура, личность руководителя. Нематериальная мотивация более творческая и направлена на улучшение профессиональной деятельности.

Конкурсы и соревнования - в основном рассчитан на продажи. По результатам объявляется лучший, вешается его фотография с подписью под ней «Лучший сотрудник месяца».

Поздравление со знаменательными датами - руководитель лично поздравляет каждого сотрудника с днём рождения и в присутствии всего персонала отмечает его успехи, достижения и дарит какой-нибудь презент, или, например, торт с фруктами.

Скидки на услуги — это могут быть скидки на услуги внутри компании так и какие-либо услуги в другой компании.

Командировки — это может быть поездка на отдых, а может быть участие в семинарах по профессиональной деятельности.

Эффект новизны - не нужно допускать того, чтобы мотивационная программа из года в год повторялась.

Ежемесячно проводить мотивирующие собрания, на которых проводится анализ работы за предыдущий месяц и утверждение новых целей. Также на таких собраниях проводятся награждения лучших сотрудников или за побуду в конкурсах по выполнению поставленных целей.

В практике подготовки персонала применяются следующие формы организации учебного процесса:

- деловые игры;
- решение конкретных практических задач;
- создание и разрешение проблемных ситуаций;
- использование дискуссий как инструмента получения новых знаний и решений;
- инновационные игры;
- тренинг;
- мозговая атака;
- обучение внедрению научных достижений на уровне изобретений и открытий;
- соревнование по профессиональному мастерству;
- разбор (анализ) допущенных ошибок, их причин и способов предотвращения.

Основными методами и формами теоретической подготовки персонала являются:

- проведение лекций, семинарских занятий с использованием различных иллюстрированных материалов -плакатов, слайдов и планшетов;
- изучение традиционных учебников, учебных пособий, специальных конспектов, программированных пособий;
- просмотр специальных кинофильмов и телефильмов (с одновременным или последующим комментарием преподавателя);
- разбор (анализ) происшедших аварий и аварийных ситуаций;
- самостоятельная подготовка;
- обучение, основанное на восприятии видеоматериалов (видеофильмы, видео журналы, видео обзоры и т. д.);
- обучение при помощи информационной интерактивной мультимедийной системы.

Первичное обучение целесообразно проводить после оформления документов по приему на работу. Специалист знакомится с работниками подразделения, получает сведения о структуре организации и ее производственно-хозяйственной деятельности, изучает свои должностные обязанности, правила внутреннего трудового распорядка и т. д.

Стажировка руководителей и специалистов проводится в целях адаптации молодых специалистов в организации, освоения лучшего опыта, приобретения практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности или на должности более высокого уровня (для резерва на выдвижение). Главным методическим фактором активизации познавательной деятельности обучаемых при стажировке является выполнение конкретного практического задания: изучить и обобщить опыт, провести анализ и предложить решение определенной проблемы и т. д.

Стажировка может происходить в родственных организациях, в своей организации, за рубежом. Продолжительность ее устанавливается организацией, направляющей работника на обучение, исходя из ее целей, по согласованию с руководством организаций, учебных заведений, где она проводится. По итогам стажировки работник представляет руководителю отчет .

Повышение квалификации руководителей и специалистов проводится не реже одного раза в пять лет в учебных подразделениях системы повышения квалификации и переподготовки кадров для углубленного изучения и практического освоения новейших достижений науки, техники, технологии, конъюнктуры рынка, других проблем по профилю своей трудовой деятельности.

Сроки обучения устанавливаются для руководителей и работников аппарата управления до двух месяцев с отрывом от работы, для специалистов с высшим и средним специальным образованием - до трех месяцев с отрывом от работы.

Повышение квалификации руководящих работников проводится также при перемещении внутри данной группы должностей. При отсутствии должностных перемещений повышение квалификации проходит с установленной периодичностью.

Переподготовка руководителей и специалистов с целью получения новой специальности осуществляется в вузах, на бизнес-факультетах, целевых курсах, в организациях. Сроки обучения при переподготовке устанавливаются для руководителей и работников аппарата управления - до пяти месяцев с отрывом от

работы, для специалистов с высшим образованием - до одного года с отрывом от работы, для специалистов со средним специальным образованием - до семи месяцев с отрывом от работы.

Переподготовка руководящих работников проводится при перемещении или зачислении в резерв более высокой группы должностей с отрывом от производства сроком до 5 месяцев.

Обучение при назначении на более высокую должность происходит в основном в таких формах, как:

- самоподготовка по индивидуальным программам;
- учеба в институтах повышения квалификации или на соответствующих курсах;
- учеба в вечерних (заочных) учебных заведениях и аспирантуре;
- деловые игры и стажировка на должности.

Кандидат совместно с руководителем подразделения составляет план самоподготовки на год. Исходными данными при его составлении являются рекомендации руководства, результаты аттестации, экспертных оценок, тестирования. В план рекомендуется включить:

- основы рыночной экономики;
- общую экономическую теорию;
- хозяйственное право;
- ведение договорной работы;
- основы приватизации;
- управление персоналом;
- менеджмент;
- маркетинг;
- основы психологии управления и социальной психологии;
- информационное обеспечение;

- трудовое законодательство и системы оплаты труда;
- основные положения по укреплению трудовой дисциплины;
- требования к рабочему месту специалиста;
- вопросы организации техники безопасности и пожарной безопасности.

После обсуждения в службе кадров план утверждается заместителем директора по кадрам. Контроль за осуществлением плана организует руководитель подразделения. Завершается учеба отчетом-собеседованием.

Обучение персонала включает в себя несколько этапов:

- 1) Сбор информации о состоянии подготовки и навыков специалиста;
- 2) Проведение входного контроля знаний, умений и личностных качеств специалиста;
- 3) Определение состава необходимых знаний и умений, формирование индивидуальных программ обучения и групп обучаемых;
- 4) Организация системы непрерывного индивидуального повышения уровня профессиональных знаний специалистов с текущим контролем;
- 5) Выходной контроль знаний, аттестация специалистов с выдачей рекомендаций по дальнейшему их использованию.

1.3 Особенности оценки персонала ресторана

Огромную роль в управлении персоналом занимает эффективная оценка кадров. Благодаря ей, внутренние перемещения, приём на работу, вступление в персонал резерва, контроль, повышение квалификации. Таким образом от оценки персонала зависит, приобретет ли компания неспособного работника или потеряет способного.

Преимущества оценки для компании:

1. Определение результатов работы, уровня знаний и навыков персонала компании
2. Возможность ротации кадров и создания кадрового резерва

3. Создание целенаправленной программы развития персонала

4. Мотивация персонала

5. Построение корпоративной культуры

6. Организационное развитие

Преимущества оценки для сотрудника:

1. Определение места и роли каждого сотрудника в компании - по горизонтали и по вертикали

2. Ясное понимание поставленных задач, критериев успешности их выполнения, зависимости размера заработной платы и премий от результатов труда

3. Возможность получить обратную связь от непосредственного руководителя

4. Гарантия того, что достижения не останутся без внимания (при условии, что система работает эффективно)

5. Возможности профессионального и карьерного роста в компании

6. Такие методы, как РМ, «360 градусов», ассистент - центр способствует повышению эффективности оценки.

Одна из распространенных преград для развития человека -- неспособность посмотреть на себя со стороны. Можно ли эффективно строить карьеру и правильно себя позиционировать, если не понимаешь, каким видят тебя коллеги и руководители? Один из лучших методов в мировой управленческой и HR-практике, который позволяет решить эти задачи, -- оценка сотрудников по методу «360 градусов».

Метод «360 градусов» - позволяет оценить компетенции сотрудника «по кругу». Оценивается сотрудник руководителем, коллегами, гостями, подчинёнными, самооценка.

Цели «360 градусов»:

1. Личностный рост и развитие персонала

2. Выявление потребностей

3. Повышение качества выполняемой работы

4. Создание кадрового резерва

Задачи «360 градусов»:

1. Сбор данных о персонале, для развития не развитых областей

2. Выбор сильнейших для кадрового резерва

3. Коррекция культуры внутри организации

4. Перемещение сотрудников внутри организации

Преимущества «360 градусов»:

1. Вовлеченность и заинтересованность персонала - возможность высказывать свое мнение

2. Гибкость - возможность адаптации под индивидуальные задачи организации

3. Обратная связь и рост доверия

4. Важность мнения всех вовлечённых

5. Высокий процент объективности результатов

6. Минимальные затраты

Метод «360 градусов» состоит из 8 этапов:

1. Определение критериев оценки сотрудников.

2. Разработка модели компетенций.

3. Разработка анкеты для проведения оценки.

4. Проведение анкетирования.

5. Анализ информации по итогам анкетирования.

6. Написание отчетов по каждому оцениваемому сотруднику.

7. Обратная связь с оцениваемыми.

8. Составление индивидуального плана развития для каждого участника оценки.

Метод «360 градусов» называется так именно потому, что позволяет оценить сотрудника со всех сторон, «по кругу».

Список оценивающих выглядит так:

- сам сотрудник, который ставит себе оценки по заданным критериям;
- непосредственный начальник;
- коллеги или другие руководители;
- подчиненные (если есть);
- в некоторых случаях -- клиенты, которые общаются с оцениваемым.

Разработка анкеты для проведения оценки

Анкета должна состоять из следующих элементов:

1. Вопросы-утверждения - фразы, которые охватывают оцениваемые компетенции.

Количество вопросов на компетенцию зависит от важности компетенции: чем важнее компетенция, тем больше вопросов должны ее раскрывать.

Вопросы должны быть однозначными, без использования сложных терминов и крайностей. Постарайтесь избегать формулировки типа «Никогда не критикует политику руководства», или «Всегда готов пожертвовать своими интересами на благо компании», поскольку подобные фразы являются некорректными.

2. Шкала оценки.

При ее составлении следует избегать пятибалльной шкалы, так как она в большинстве случаев, ассоциируется с оценками в школе и университете, что негативно сказывается на объективности.

Так, например, в школе оценка 3 — это плохо, в то время как при анкетировании 3 - это норма (не идеально, но норма!!!). Избавиться от школьных стереотипов очень сложно.

Для повышения чистоты оценки следует добавить графу «Не имею информации», так как не все сотрудники располагают информацией о некоторых

специализированных компетенциях. Во время подсчета баллов эта графа не учитывается.

3. Шкала искренности, или оценка достоверности ответов.

Один из вариантов проверки искренности опрашиваемых - крайние формулировки утверждений, однако, как я говорил уже выше, их следует избегать. Поскольку ответы «Никогда», или «Всегда», в большинстве случаев, являются показателем неискренности ответов.

Предпочтительнее все же использовать вопросы-дубли.

Вопросы-дубли — это фразы, сформулированные по-разному, но по содержанию совершенно идентичные. Они должны быть разбросаны между другими вопросами.

Известный исследователь и консультант по вопросам управления Э. Шайн призывал менеджеров одинаково развивать два направления деятельности — и внутреннее развитие организации, и ее взаимодействие с внешним миром. Для осуществления внутреннего развития организации в соответствии с внешними изменениями целесообразно использовать известный еще со времен перестройки метод аттестации. Но если в то время аттестация использовалась как единственно возможный официальный способ увольнения и сокращения работников, то в своем современном виде — это метод оценки и прямого воздействия на каждого ее участника, так как и те, кто проводит аттестацию, и те, кто участвуют в ней как экзаменуемые, продолжительное время вовлечены в этот процесс. В отличие от других видов бизнеса метод аттестации не привлек к себе такого пристального внимания в ресторанной среде. Возможно потому, что проведение аттестации вызывает некое волнение в коллективе, а в ресторане волнений хватает и без этого. Возможно, руководство боится возникновения конфликтных ситуаций среди сотрудников. Если параллельно с общей оценкой сотрудников руководители стремятся решить и административные вопросы — избавиться таким образом от нежелательных работников, то им придется потратить много времени для составления объемных должностных инструкций, несоответствие которым и станет причиной столь кардинальных мер. Помимо решения структурных функций, которые индивидуальны для каждого ресторана, аттестация выполняет и мотивирующие задачи: создаёт возможность для откровенного обсуждения проблем со стороны аттестуемых. При использовании в ресторане методов равной оплаты аттестация — отличный повод для изменения ситуации. Администрация утверждает аттестационную комиссию, сроки проведения аттестации и перечень

оцениваемых параметров. Отдел кадров готовит методики оценки личных качеств аттестуемых. Порядок проведения аттестации: Аттестационная комиссия индивидуально с каждым аттестуемым проводит экзаменационное тестирование на знание теоретических и практических вопросов. Аттестационная комиссия принимает во внимание мнение непосредственного руководства. Обсуждение объективных результатов происходит в официальной обстановке. Оценка проведенной аттестации работников проводится без аттестуемого открытым голосованием. Результаты аттестации сообщаются участникам сразу после принятия решения. По результатам аттестации принимается решение о соответствии работника на занимаемой им должности. Оценка профессиональных и деловых качеств, аттестуемых: Процент выполнения должностных обязательств. Выполнение четких требований по сервису. Качество и результативность выполняемой работы. Ответственность и адаптация к новым условиям. Знание меню и винной карты. Знание английского меню и речевого этикета. Для объективного контроля к каждому участнику необходимо разработать систему оценки результатов и назначить допустимое число ошибок в ответах на вопросы, указав при этом как самый лучший результат, так и самый худший. Направление сотрудника на дополнительное обучение или стажировку (по результатам отмечен хороший потенциал при недостатке теоретической подготовки). Включение сотрудника в состав резерва на выдвижение (выявлены лидерские качества, подтверждена высокая квалификация).

Повышение должностного оклада без изменения должности (при полном соответствии занимаемой должности отмечено существенное улучшение текущих результатов, достойное подобной формы поощрения). Сохранение прежнего рабочего места и должностного оклада (отмечено полное соответствие сотрудника занимаемой должности без каких-либо дополнительных оценок). Понижение в должности или понижение ставки оклада (определено несоответствие занимаемой должности с отсутствием перспектив исправления ситуации). Увольнение (отмечено ухудшение результатов деятельности сотрудника, выявлены качества, исключающие возможность работы в сервисе, допущены нарушения должностной инструкции, влекущие за собой немедленное увольнение). В Положении об аттестации необходимо указать состав аттестационной комиссии и сроки ее проведения.²³ Для того чтобы участники аттестации имели время для обсуждения вопросов, которые задают экзаменаторы, и заполнить все пробелы в памяти, аттестацию эффективнее проводить в течении 2 - 3 недель. После того как определились со сроками проведения аттестации, за 1 - 1,5 месяца нужно подготовить официальное «Положение об аттестации», утвержденное первым

руководителем. После проведения аттестации происходит оценка результатов. Результат деятельности – это конечный результат, который оценивается по следующим критериям: качество работы объем работы ценность результатов. В **Приложение 1** даны примерные критерии оценки руководителей и специалистов ресторана.

– это конечный результат, который оценивается по следующим критериям.

- качество работы
- объем работы
- ценность результатов

В таблице 1 даны примерные критерии оценки руководителей и специалистов ресторана.

Таблица 1.

Критерии оценки руководителей и специалистов ресторана

Должность	Критерии оценки результатов деятельности
Директор, управляющий рестораном	<ul style="list-style-type: none"> • Посещаемость и популярность ресторана • Постоянный рост числа гостей и прибыли • Значимость на рынке в целом и в соотношении с конкурентами • Рентабельность, минимизация расходов • Постоянный поиск новых форм обслуживания гостей • Качество всех производимых продуктов и услуг ресторана • Сплоченность коллектива сотрудников
Начальник подразделения (производственного цеха)	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение всех производственных задач • Снижение себестоимости продукта благодаря внутренним резервам подразделения • Соответствие качества продукции установленным нормам • Снижение общей заболеваемости сотрудников подразделения • Коэффициент текучести кадров • Регулирование процесса адаптации новых сотрудников и обучение на рабочем месте
Менеджер по персоналу	<ul style="list-style-type: none"> • Число вакансий • Число претендентов на одно вакантное место • Своевременное информирование руководства о ситуации на рынке трудовых ресурсов, о морально-психологическом климате подразделений • Состояние кадрового делопроизводства • Реализация программы обучения и социальной поддержки сотрудников • Коэффициент текучести кадров²⁴

Таким образом, оценка работы персонала ресторана – это процесс определения профессиональных характеристик персонала, результативности мотиваций, требованиям к должности и к рабочему месту.

Виды и методы оценки:

1. Отбор кандидатов на вакантную должность

Приложение 1

Таким образом, оценка работы персонала ресторана – это процесс определения профессиональных характеристик персонала, результативности мотиваций, требованием к должности и к рабочему месту. Виды и методы оценки: Отбор кандидатов на вакантную должность Интервью Тесты, как в предметной области, так и психологические Окончание испытательного срока Оценочное интервью Формальные и неформальные методы на знание предмета Текущая оценка деятельности Аттестация Управление по целям Управление результативностью

«360 градусов» Перевод в другое структурное подразделение или продвижение по службе
Оценочное интервью «360 градусов» Принятие решения об обучении сотрудника
Интервью в рамках текущей оценки «360 градусов» Тесты
Формирование кадрового резерва Принятие решения об увольнении работника²⁵

Вывод по главе

Таким образом, система управления персоналом в индустрии гостеприимства включает в себя четыре главных особенности: Подбор персонала – необходимость предприятия в персонале, HR компании, поиск персонала. Для того чтобы управлять персоналом, его нужно сначала отобрать наиболее подходящих по характеристикам кандидатов из всего общего потока кандидатов, проходящих на собеседование, при помощи анкеты, вопросов, вступительных испытаний
Адаптация и обучение персонала – система наставничества, тренинги, пример руководителя.

Самым эффективным способом обучения и адаптации новичка является, система наставничества, прохождение тренингов, как внутри компании, так и в обучающих этому организациях. После прохождения обучения и адаптации, сотрудник становится частью одного слаженно коллектива. Мотивационные программы – материальная и нематериальная, потребности, стимулы. Если заведение не заинтересованно в постоянных клиентах, то вряд ли в системе мотивации можно будет увидеть мотивацию, направленную на качество сервиса, обслуживание, выполнение стандартов. Оплата будет включать в себя только окладную часть с различными вариантами формирования: почасовая, посменная, установленный.

Оценка персонала – KPI, тайный гость, аттестация, лист наблюдения. Оценка работы персонала ресторана – это процесс определения профессиональных характеристик персонала, результативности мотиваций, требованием к должности и к рабочему месту.

2 глава. Система управления персоналом в ресторане "Эль Крафт»

2.1 Система подбора персонала в ресторане

Объектом исследования является ООО «Эль Крафт» пивной бар на Рязанском проспекте.

Бар «Эль Крафт» — это абсолютно атмосферное место, где казалось бы каждый знаком друг с другом. Оставляя за порогом проблемы большого города, вы попадаете в уютную атмосферу скандинавского лофта. Вы можете приятно провести время и насладиться крафтовым пивом за деревянными столиками внутри бара или насладиться вечерним воздухом на летней крытой веранде с чашкой кофе.

Профессиональный коллектив компании Эль Крафт дарит гостям безупречное обслуживание, вкусные блюда и отличное настроение. Здесь царит разнообразное настроение – утром деловые встречи, перекусы и бизнес-ланчи, а вечером вы можете случайно попасть на тематическую вечеринку или чье-то рок выступление.

Гость – самый важный человек в ресторане! Хорошее настроение гостей – основа успеха!

Меню ресторана «Эль Крафт» очень разнообразно не смотря на то, что по большей части он позиционирует себя как бар. В него входят бургеры, картофель фри, разнообразные супы, домашняя шаурма, салаты, десерты и конечно же разнообразие закусок к элю!

За годы работы выявилась статистика гостей, которые посещают ресторан.

За год:

Постоянные гости -35%

Случайные гости – 55%

Гости пришедшие благодаря рекламе (Маркетинговый ход) – 10%

image not found or type unknown



Постоянными гостями как правило являются гости, которые приходят на утренний кофе перед работой, обед с коллегами и ужин с любимым.

К случайным гостям можно отнести тех, которые приходят 1 – 2 раза в месяц с друзьями или, например, празднование дня рождения или каких-либо ещё поводов,

собираясь большими компаниями.

В процентном соотношении случайных гостей больше, т.к. Эль Крафт находится в 100 метрах от м. Рязанский проспект, где очень высокая проходимость.

Для того чтобы красивый ресторан работал, ресторан имеет функциональную структуру управления. Благодаря строгой иерархии персонала, эффективнее управлять персоналом становится продуктивно и намного быстрее.

Генеральный директор - владелец ресторана + Зам директора

Бухгалтерия

Кассир

Управляющий менеджер

Администраторы зала

Работники кухни: шеф повар, повара, бармены

Работники сервиса: хостес, уборщики, посудомойки, официанты.

Технический персонал: кладовщик

Каждый сотрудник должен четко знать свои обязанности и выполнять их, работать всем вместе как один механизм. Но если случится так, что какая то из групп работает неправильно, то компания начинает разрушаться изнутри. Самый главный человек в ресторане – это директор, ему подчиняется весь персонал, если это сеть ресторанов – это владелец, ему подчиняются управляющие и директора. Концепция ресторана зависит от владельца ресторана, а вот найм персонала, подбор поставщиков, реклама и привлечение гостей уже от самого директора. Менеджер смены прежде всего координирует работу обслуживающего персонала.

В ресторане используется линейно-функциональная структура управления. (см. Приложение 2)

Должностные обязанности персонала ресторана Генеральный директор:

- Управление рестораном в том числе открытие новых ресторанов. Подчинение акционерам и ежемесячная отчетность.
- Разработка структуры управления, описание бизнес-процессов, внутренних положений и схем взаимодействий. Составление схемы подчиненности, разделение обязанностей, описание функционала сотрудников, подбор персонала. Оптимизация затрат компании, бюджетирование, бизнес-планирование
- Разработка и внедрение стандартов сети. Организация обучения сотрудников, введение системы проверок «тайный гость»
- Непосредственное управление операционной и финансовой деятельностью, маркетингом, развитием компании.
- Операционная деятельность: контроль соблюдения стандартов обслуживания и качества кухни, внедрение стандартов сервиса.
- Управление продажами в ресторанах, обновление основного меню, ввод сезонного меню, акций и спец предложений
- Определение ассортимента, выбор поставщиков, ведение переговоров, заключение договоров.
- Постановка системы бюджетирования, оптимизация финансовых показателей ресторана, ценообразование. Стратегическое планирование, составление годового бюджета, контроль за его исполнением, анализ полученных данных.
- Подбор эффективной команды топ-менеджеров. Разработка эффективных зарплатных сеток и мотивационных схем, KPI

Менеджеры и администраторы зала:

Работа с персоналом составление штатного расписания, собеседования с кандидатами, увольнения и приём на работу сотрудников; решение вопросов, связанных с графиком работы, дисциплиной, обучением и должностным ростом сотрудников.

Взаимодействие с бухгалтерией проверка счетов, снятие кассы в конце рабочей смены, анализ доходов и расходов.

Обслуживание гостей: общение с гостями, разбирательство с жалобами, контроль за работой персонала в зале, хранение забытых вещей для возвращения их гостям.

Работа с кухней и складом: инспектирование всех рабочих и гостевых зон, контроль за пополнением запасов продуктов, проверка качества готовых блюд.

Планирование рабочего процесса: планирование посещаемости ресторана и мероприятий, направленных на её увеличение, приём заказов на проведение мероприятий (банкетов, кооперативов), организация их подготовки и проведения.

Шеф повар:

Прежде всего шеф-повар отвечает за работу трудового коллектива в целом, при этом обеспечивая выпуск всех блюд собственного производства в рамках, ограниченных предлагаемым гостям ассортиментом, а также несёт ответственность за качество продукции.

В должностные обязанности шеф-повара также включается работа по составлению заявок на необходимое сырьё, продукты и полуфабрикаты, а также их получение со склада. Кроме того, он должен держать под контролем сроки получения продукции, полноту ассортимента и качество. Помимо обеспечения приготовления всего ассортимента блюд такой сотрудник, как шеф-повар, согласно своей должностной инструкции должен уделять время изучению спроса на все реализуемые блюда и обеспечивать обновление и пополнение ассортимента. Также шеф-повар осуществляет контроль за соблюдением санитарных норм и правил, нормами закладки сырья и технологией приготовления блюд. Кроме того, в его обязанности входит осуществление бракеража продукции.

Официанты: Сервировка стола. Конечно же, в сферу ответственности официанта входит контроль за состоянием закреплённых за ним столиков, а также за их сервировку.

Кроме того, согласно должностным инструкциям, официанты должны обеспечивать постоянное наличие чистых скатертей и салфеток, а также полного комплекта сервировочных приборов и посуды. Освоение меню. В обязанности любого официанта входит не только приём заказов у гостей и доставка к столу приготовленных блюд, но и помощь при выборе закусок, основных блюд и десертов. При этом каждый официант должен свободно ориентироваться в перечне предлагаемых блюд, уметь рассказать гостям о каждом из них и даже просто посоветовать блюдо на основе озвученных предпочтений. Приём заказа и

подача блюд Основная обязанность официанта – приём заказов у гостей, а также подача выбранных ими напитков и блюд. При этом официант должен быть внимательным при исполнении заказов, что позволит избежать недоразумений и недовольства гостей. Само собой, своими манерами, общением с гостями и даже внешним видом официант должен создавать атмосферу уюта и гостеприимства. Расчёт с гостями.

Помимо всего вышеперечисленного в обязанности официанта также входит предоставление гостям счёта и последующее получение оплаты, согласно выставленному счёту. При этом на нём лежит ответственность как за правильность составления счёта, так и за правильность оплаты по нему.

Хостес:

ежедневно проверять состояние папок меню блюд и напитков, заменять испорченные или грязные листы. Подготавливать наборы для детей. Радужно и с улыбкой встречать гостей, сопровождать гостей к столику, подавать меню и прощаться с посетителями ресторана консультировать гостей по вопросам оказываемых услуг (доставка, интернет и др.) Осуществлять контроль за текущей ситуацией по заполнению посадочных мест Рассаживать гостей в зале, учитывая их предпочтения и профессиональный уровень официантов (равномерно распределяя нагрузку на официантов и не перегружая позиции в зале) Работать с очередью в ресторан в соответствии с принятыми стандартами Принимать меры в рамках своей компетенции по решению проблем и вопросов, возникших у гостей В процессе общения с гостями хостес обязан проявлять вежливость, тактичность, внимательность и предубедительность При возникновении любой нестандартной ситуации сообщить об этом менеджеру зала Повышать свой профессиональный уровень, посещать все утвержденные мероприятия ресторана и Корпоративного Университета.

В подборе персонала главной является: создание кадрового резерва ресторана с учётом непредвиденных кадровых и организационных изменений. В ресторане существует качественная система управленческого учета в области подбора персонала. Ведется статистика важных показателей, таких как: сколько человек приходят на собеседование, сколько человек было уволено за период испытательного срока и способствующие этому причины, сколько человек прошло испытательный срок. Эта статистика делается для того, чтобы можно было точно оценить на каком этапе HR-цикла (подбор - адаптация - удержание - развитие)

и почему компания теряет сотрудников.

Сократить время простоя незакрытых вакансий;

Улучшить качество кандидатов;

Снизить текучесть персонала;

Сократить временные затраты на адаптацию в компании;

Уменьшить временные затраты руководителей на собеседования с неподходящими кандидатами

Оптимизировать финансовые затраты на привлечение кадровых агентств и рекламу вакансий в СМИ;

Повысить уровень удовлетворенности заказчиков. В баре «2Эль Крафт» подбором персонала занимается отдел кадров.

Вакансии размещаются на различных интернет-сайтах, таких как hh.ru, rabota.ru и т.д. но также существует и официальный сайт ресторана «Эль Крафт» на котором размещены вакансии. Подбор персонала в баре происходит так:

- Открытие вакансии руководством
- Отдел кадров размещает вакансию
- Собеседование с кандидатом проводит HR
- Заполнение анкеты (см. приложение 4)
- Вопросы на собеседовании
- Расскажите о себе
- С кем проживает, семейное положение
- Какие профессиональными навыками обладает
- Опыт работы
- Где работал раньше, что может рассказать о прошлом месте работы
- Чем увлекается в свободное время
- Почему кандидат хочет работать именно в данной сфере и именно в этой компании
- Зачем кандидату вообще работа

Во время собеседования HR обращает внимание на такие особенности как:

- Мимика, жесты

- Заинтересованность в работе
- Уверенность в себе
- Внешние данные
- Оценка собеседование
- Сообщение о принятом решении кандидату

В зависимости от того, на какую вакансию осуществляется подбор и какие характеристики были созданы, по итогам собеседования HR составляет резюме о кандидате.

Если резюме положительно, то его отправляют на рассмотрение в организацию.

Когда работодателя заинтересовало резюме кандидата, то его уже приглашают на собеседование с руководством. По окончании собеседования, если кандидат одобрен, его приглашают на стажировку, бывают случаи что руководство берёт паузу для того, чтобы подумать и через 2-3 дня сообщает о своём решении.

Были выявлены недостатки в первоначальном отборе сотрудников: большой процент кандидатов не уверенно разговаривают на русском языке и не узнаются потребности и цели кандидата. Чаще всего претендуют недостаточно опытные студенты или мало разбирающиеся соискатели в конкретном направлении пивного бара.

2.2 Организация адаптации и обучения в баре «Эль Крафт»

Основной ценностью нашей компании были и остаются сотрудники, на них держится весь бизнес. За это время были разработаны учебные курсы для всех уровней, начиная от линейного персонала и заканчивая руководителями подразделений.

Во время прохождения адаптационного периода, когда человек осваивает новую должность, в 90% случаев обучение проходит непосредственно на рабочем месте. Составляется план стажировки, выдаются обучающие материалы, в которых собраны все правила и стандарты работы в компании.

Освоив необходимую информацию, новичок сначала сдает экзамен своему

директору.

Поэтому план стажировки составляется индивидуально для каждого сотрудника.

Уровень любого сотрудника видно уже за первые 2–3 рабочие смены. С нами остаются только те, кто хочет и готов работать. Если у новичка что-то не получается на той должности, на которую он пришел, мы предлагаем ему другие вакансии, например, хостес, помощник бармена

Но при этом он обязательно продолжает учить меню, в том темпе, в котором ему удобно. Мы стараемся понять мотивацию и оценить способности тех, у кого есть желание и стремление остаться в компании, предлагая наиболее подходящие должности.

Сегодня любой человек хочет не только быстро освоить ту или иную специальность, но и иметь возможность за короткий срок продвинуться по карьерной лестнице. Все зависит от конкретного человека и от конкретного ресторана. Есть люди, которые очень быстро делают карьеру. Стремительно освоив функционал своей должности, упорно идут к достижению новых карьерных высот. В первую очередь мы делаем ставку на высокий потенциал наших собственных сотрудников.

Рассмотрим план эффективного обучения официанта в баре «Эль Крафт»

День 1

- Знакомство стажера с рестораном
- Знакомство со стандартами.
- 7 шагов гостеприимства.
- Встреча гостя
- Принятие основного заказа
- Подготовка заказа
- Основной сервис
- Предложение чая, кофе, десертов, дигестивов
- Расчет гостей
- Прощание с гостем
- Знакомство с меню
- Знакомство с должностными обязанностями

В первый день стажировки, стажера прикрепляют к хостес. Она обучает его стандартам приветствия гостя и прощание с гостем. Стажер наглядно смотрит и запоминает как происходит приветствие и прощание с гостем. Как только менеджер зала разрешит стажеру встретить гостя, он это делает.

В конце дня отвечает на опросы, - готов он дальше проходить стажировку?

- всё его устраивает?

День 2

- Помогает хостес встречать и провожать гостей
- Наблюдает за официантами
- Начинает учить меню

День 3

- Сдаёт 7 шагов гостеприимства
- Учит меню
- Помогает хостес встречать и провожать гостей
- Изучает внутреннюю систему ресторана

День 4

- Знакомство с R-keeper
- Учит меню
- Помогает опытным официантам (убирает столы)
- Помогает хостес встречать и провожать гостей

День 5

- Учиться работать с R-keeper
- Учит меню
- Помогает опытным официантам (убирает столы, приносит блюда)

День 7

- Стажера прикрепляют к опытному официанту наставнику
- Учит меню

По истечению первой недели стажировки руководство присматривается к новому стажеру и оценивают его потенциал в должности официанта. Они обращают

внимание на:

Умение находить общий язык с другими людьми

Быстрота реакции

Желание узнавать что-то новое

Желание помочь другому

Работа в команде

Аккуратность

Продолжительность стажировки длится от одного месяца до полутора, всё зависит от официанта. Его стажировка закончится после того, как он сдаст меню шеф-повару, ответит директору на вопросы, чего он узнал и чему он научился за время стажировки, и завершающий этап, переодевание в форму официанта.

Тренинги:

Расстановка приоритетов

Цель – повторить приоритеты в работе официанта и отработать навыки расстановки приоритетов.

Клиентоориентированный сервис:

Цель – познакомиться с понятием клиентоориентированный сервис и применять его в работе.

Способы увеличения среднего чека

Цель – повторить способы увеличения среднего чека.

Предложение десертов, чая, кофе, дигестивов и расчет гостя прощание с ним

Цель – повторить и отработать предложение десертов и расчет гостя.

Благодаря теории А. Маслоу менеджеры поняли, что люди имеют большой диапазон потребностей.

Поэтому для того, чтобы мотивировать человека, необходимо дать ему возможность удовлетворить важнейшие для него потребности.

Способы удовлетворения потребностей высших уровней:

Потребность в самореализации

Обеспечивайте подчинённым возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.

Давайте подчинённым сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.

Поощряйте и развивайте у подчинённых творческие способности.

Потребность в уважении

1. Предлагайте подчинённым более содержательную работу
2. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчинёнными результаты
3. Привлекайте подчинённых к формулировке целей и принятия решений
4. Предоставляйте подчинённым дополнительные полномочия и права
5. Повышайте персонал по карьерной лестнице
6. Предоставляйте тренинги по обучению и семинары, повышающие уровень профессионализма и компетентности

Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться
2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды
3. Проводите с подчинёнными периодические совещания
4. Не разрушайте неформальные группы, в том случае если они не наносят организации реального ущерба

Для того, чтобы определить насколько сотрудника устраивает его рабочее место, заработная плата и другие не менее важные моменты Эль Крафт создал универсальную анкету для любого направления в баре. (см. Приложение 3)

2.3 Система оценки и развития персонала в баре «Эль Крафт»

Повышение эффективности функционирования предприятий ресторанного бизнеса может рассматриваться как совершенствование результатов труда на организационном, групповом и индивидуальном уровнях посредством понимания процессов и управления эффективностью в рамках согласованных запланированных целей, стандартов и требований к компетенциям. Оно включает разработку процессов общего понимания цели и подхода к управлению и развитию людей, повышающего вероятность достижения этой цели.

Основными характеристиками эффективности предприятий ресторанного бизнеса являются:

- имеет непосредственное отношение к совершенствованию результатов работы в целях достижения организационной, групповой, индивидуальной результативности.
- ставит задачу развития работников. Улучшение результатов работы невозможно при отсутствии эффективных процессов непрерывного развития. Это относится как к ключевым макрокомпетенциям в организации, так и к способностям команд и отдельных сотрудников.
- нацелена на удовлетворение потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон организации - акционеров, руководителей, сотрудников, потребителей, поставщиков и общества в целом. В частности, к сотрудникам следует относиться как к партнерам, интересы которых уважаются, они должны иметь право высказывать свое мнение по касающимся их вопросам, их рекомендации должны быть востребованы, а мнения цениться. Процесс повышения эффективности должен уважать интересы отдельных работников и команд наряду с интересами организации, признавая при этом, что они могут не совпадать. В современной литературе по управлению персоналом эти требования проявляются в социальной эффективности.
- связана с процессами коммуникации и вовлеченности работников предприятий ресторанного бизнеса. Она направлена на создание климата, поддерживающего постоянный диалог между менеджерами и членами их команд, что позволяет выявить ожидания и осуществлять обмен информацией по вопросам

организационной миссии, ценностей и целей. Повышение эффективности вносит свой вклад в развитие организации с высоким уровнем вовлеченности сотрудников посредством привлечения отдельных работников и команд к участию в определении своих целей и способов их достижения.

Повышение эффективности на предприятиях ресторанного бизнеса - это естественный процесс, который охватывает аспекты управления в рамках условий функционирования организации (ее внутренней и внешней среды). Важность условий функционирования отражена в высказывании Джонса - "нужно управлять не эффективностью, а условиями"

Процессы повышения эффективности на предприятиях ресторанного бизнеса должны составлять часть целостного подхода к управлению для достижения высокой эффективности. При таком подходе всесторонне рассматриваются все составляющие эффективности, определяется вклад каждой из них в достижение общего результата на организационном, командном и индивидуальном уровнях, а также вырабатываются конкретные действия по улучшению этого результата. Повышение эффективности на предприятиях ресторанного бизнеса в широком смысле базируется на принципе, что все действия людей на рабочем месте на любом уровне оказывают влияние на достижение общей цели организации. Поэтому повышение эффективности тесно связано с тем, что люди делают (их работа), как они это делают (их поведение) и чего они достигают (их результаты). Сюда относятся все формальные и неформальные шаги, предпринимаемые организацией для повышения корпоративной, командной и индивидуальной результативности, постоянного развития компетенций персонала.

Достижение организационной эффективности в большей степени зависит от комбинированного результата совокупности связанных с эффективностью аспектов управления, чем от изолированного функционирования отдельных частей. При разработке и внедрении системы управления эффективностью необходимо учитывать взаимосвязь всех процессов.

Интеграция организационной стратегии с бизнес-планами и целями происходит вертикально. Индивидуальные и командные цели согласовываются для поддержки корпоративных целей. Этот процесс принимает форму замыкающихся целей, спускающихся с корпоративного уровня на функциональный уровень или уровень бизнес-единицы и далее к командам и индивидуальным работникам. Необходимо предпринять шаги для обеспечения согласованности таких целей. Это может происходить каскадным методом, при котором цели спускаются сверху вниз, а на

каждом последующем уровне командные или индивидуальные цели корректируются с учетом целей более высокого порядка. Однако должен существовать и восходящий процесс, который дает возможность индивидуальным работникам и командам самим формулировать свои цели в рамках общей цели и ценностей организации. Цели должны не устанавливаться, а согласовываться путем открытого диалога между менеджерами и работниками в течение всего года. Иными словами, этот процесс должен рассматриваться как партнерство, позволяющее разделять ответственность и определять ожидания.

Повышение эффективности на предприятиях ресторанного бизнеса является постоянной обязанностью менеджеров и лидеров команд и не ограничивается ежегодно проводимой ее оценкой. Несмотря на то, что индивидуальные работники сами несут ответственность за результаты своей работы, они, тем не менее, нуждаются в руководстве и поддержке для достижения желаемых результатов.

В рамках повышения эффективности на предприятиях ресторанного бизнеса рассматриваются способы управления организацией, позволяющие ей достигать намеченных целей, например, сбалансированная карта, которая заостряет внимание на четырех взаимосвязанных вопросах.

- 1) Как нас воспринимают потребители?
- 2) Что нас выгодно отличает от конкурентов?
- 3) Способны ли мы к постоянному улучшению своей позиции?

Процессы управления эффективностью на предприятиях ресторанного бизнеса в последнее время приобретают все большую популярность как способ осуществления более интегрированного и последовательного подхода, чем ранее практикуемые эпизодические и часто неадекватные методы типа рейтинга деловых качеств или профессиональной аттестации. Повышение эффективности базируется на принципе управления по согласию, а не по подчинению. Этот подход придает особое значение развитию работников и принципам самообучения, а также интеграции личных и организационных целей. По сути, он способен играть главную роль в обеспечении интеграции и целостности процессов управления человеческими ресурсами в целях достижения их взаимной согласованности и объединения для усиления их вклада в повышение организационной эффективности.

Стратегический аспект повышения эффективности на предприятиях ресторанного бизнеса заключается в рассмотрении более широких вопросов эффективного функционирования, стоящих перед организацией, и выработке общего направления развития согласно поставленным целям в долгосрочной перспективе. Интегрированность этого подхода проявляется в четырех аспектах:

- 1) вертикальная интеграция - связывание или согласование деловых, командных и индивидуальных целей;
- 2) функциональная интеграция - связывание функциональных стратегий в различных частях организации;
- 3) интеграция ЧР - «связывание» различных аспектов управления человеческими ресурсами, особенно организационного развития, развития человеческих ресурсов и систем вознаграждения для достижения целостного подхода к управлению и развитию людей;
- 4) интеграция индивидуальных потребностей с нуждами организации, насколько это возможно.

Многие руководители предприятий ресторанного бизнеса все чаще и настойчивее повторяют тезис о том, что ключ к овладению искусством организационных перемен, а, следовательно, к обеспечению поступательного развития организации лежит в эффективном использовании человеческих ресурсов, раскрепощении творческой энергии сотрудников предприятий ресторанного бизнеса. Однако в реальной жизни по-прежнему существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования большинством организаций. Можно назвать несколько причин такого несоответствия между программными заявлениями руководителей и организационной практикой на предприятиях ресторанного бизнеса:

Объясняйте не только то, что надо делать, но и зачем. Обучайте, обучайте и еще раз обучайте! Людям, которых вы мотивируете на достижение каких-то целей и задач, надо помогать, их нужно учить. Ленин был прав: учиться, учиться, учиться. Умейте слушать. Помогайте людям чувствовать себя уверенно. Контролируйте все процессы. Благодарите и лично, и публично. Многие думают, что благодарить надо, как в поговорке, публично, а наказывать лично. Ничего подобного! Нужно благодарить и лично, потому что иногда благодарность с глазу на глаз круто влияет на самооценку человека. И естественно, публично – если работник этого достоин. Но похвала похвале рознь, иногда нужно запереться на ключ и сказать:

«Молодец, спасибо! Всех порвал – крут!» – и люди это оценят. Принимайте людей не спеша. Но если заслужили, увольняйте быстро

Вывод по 2 главе

Вывод: в баре «Эль Крафт» работает линейно-функциональная система управления. Подбором кадров занимается отдел кадров, а также ведётся статистика, сколько человек приходят на собеседование, сколько человек было уволено за период испытательного срока и способствующие этому причины. Также мной были выявлены недостатки в первоначальном отборе сотрудников: большой процент кандидатов не уверенно разговаривают на русском языке и не узнаются потребности и цели кандидата.

Обучение сотрудника происходит благодаря системе наставничества и проведению обучающих тренингов и собраний внутри ресторана.

Также мной был выявлен недостаток в отсутствии обучения в корпоративном университете. Мотивация в ресторане практически отсутствует. Единственное что используется для мотивации сотрудников, это конкурсы на средний чек и на количество сделанных продаж по сезонному блюду.

Проведя анкетирование среди персонала стало ясно, что около 65% персонала не удовлетворены своей работой, но из-за того, что они жители стран СНГ и из-за того что им трудно найти работу, они держатся за эту работу.

Также мной выявлены недостатки в мотивационной системе бара «Эль Крафт» такие как: неудовлетворённость персонала организационной культуры внутри ресторана; мотивация распространяется только на официантов; руководство не является для сотрудников другом и личным примером. В системе оценки и развития персоналом мной было выявлено недостатки такие как: отсутствие «команды», оценка только со стороны руководства; развитие персонала остаётся без внимания

Заключение

Цель дипломной работы, разработка эффективной системы оценки управления персоналом на примере бара «Эль Крафт» расположенного по адресу: Рязанский проспект д 34, была достигнута. В первой главе я изучила: Особенности подбора

персонала в индустрии гостеприимства для того чтобы управлять персоналом, его нужно сначала отобрать наиболее подходящих по характеристикам кандидатов из всего общего потока кандидатов, проходящих на собеседование, при помощи анкеты, вопросов, вступительных испытаний. Особенности адаптации и обучения персонала в ресторане Самым эффективным способом обучения и адаптации новичка является, система наставничества, прохождение тренингов, как внутри компании, так и в обучающих этому организациях. После прохождения обучения и адаптации, сотрудник становится частью одного слаженно коллектива.

Особенности мотивационных программ для сотрудников ресторана не зависимо от того, какую теорию мотивации за основу будет использовать компания у себя на предприятии, для каждой характерна материальная и нематериальная мотивация. Материальная – личное обогащение, система оплаты труда - бонусы, премии.

Нематериальная – тренинги, конкурсы, доска почета. Особенности оценки персонала ресторана. Система оценки работы персонала ресторана – это процесс определения профессиональных характеристик персонала, результативности мотиваций, требованием к должности и к рабочему месту. Виды и методы оценки:

Отбор кандидатов на вакантную должность Интервью Тесты, как в предметной области, так и психологические Окончание испытательного срока Оценочное интервью Формальные и неформальные методы на знание предмета Текущая оценка деятельности Аттестация Управление по целям Управление результативностью «360 градусов» Перевод в другое структурное подразделение или продвижение по службе Оценочное интервью «360 градусов» Принятие решения об обучении сотрудника Интервью в рамках текущей оценки «360 градусов» Тесты Формирование кадрового резерва Принятие решения об увольнении работника⁴⁰ Совершенствование системы управления персоналом Таким образом, система управления персоналом в индустрии гостеприимства включает в себя четыре главных особенности: Подбор персонала – необходимость предприятия в персонале, HR компании, поиск персонала. Адаптация и обучение персонала – система наставничества, тренинги, пример руководителя.

Мотивационные программы – материальная и нематериальная, потребности, стимулы. Оценка персонала – KPI, тайный гость, аттестация, лист наблюдения. Во второй главе я изучила: Объект исследования «Эль Крафт», демократический сегмент и провела анализ посещаемости ресторана. Должностные обязательства персонала ресторана. Не нужно полагаться на учебные заведения, которые выпускают официантов и другой персонал, могут подготовить идеально обученный персонал. Поэтому именно от руководителя зависит продолжение обучения своего персонала и качество его работы. Аудит и диагностика системы управления

персоналом позволяет компании: - выявить ее слабые места, зоны, нуждающиеся в скорейшем изменении, - направить службу персонала на решение наиболее приоритетных задач в рамках реализации стратегии, - оценить экономическую эффективность системы, - описать основные процессы системы, определить функционал, показатели эффективности, - конкретизировать ожидания руководителей, инвесторов от системы др

Список использованной литературы

Белянский Н.П. и др. Управление персоналом. 2008. стр 349

Вучкович-Стадник А.А. Оценка персонала. 2008. стр 145

Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий, СПб.: Питер, 2011. - 304 с.

Калашников А.Ю. Кафе, бары и рестораны: Организация, практика и техника обслуживания. - М.: Проспект, 2014. - 264 с.

Михненко П.А. Общий М. 2013. стр 197

Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. - Управление персоналом, М.: 2010 - С. 244

А.С. Мрочковский Н.С. Персонал от А до Я. 2013. стр 365 Рогожин С.В. Теория организации. - М.: Экзамен, 2012. - 512 с.

<http://center-yf.ru/data/Kadroviku/Adaptaciya-personala.php> http://dom-restoratora.ru/media/article_438/

http://effektivno.ru/articles/article_9.html http://effektivno.ru/articles/article_9.html
<http://horeca.artpeople.ru/articles/activity/> <http://horeca.artpeople.ru/articles/activity/>
<http://ipelican.com/ru/blog/dolzhnostnaja-instrukcija-ohrannika-restorana>
<http://ipelican.com/ru/blog/dolzhnostnaja-instrukcija-shef-povara>

Приложения

Приложение 2



Приложение 3.

Анкета по оценке удовлетворённости и мотивации работников

1 Материальное удовлетворение.

- 1.1 Удовлетворяет ли Вас размер заработной платы?
- 1.2 Достаточно ли доля премии в оплате Вашего труда?
- 1.3 Знаете ли Вы, за что вы получаете премиальные?

Если Вас не устраивает уровень заработной платы, то какую оплату труда по Вашему мнению должны были получать за выполняемую работу?

2. Удовлетворенность работой.

- 2.1 Получаете ли Вы удовольствие от выполняемой работы?
- 2.2 Желали бы Вы остаться в данной организации??
- 2.3 Считаете ли Вы свою работу интересной, престижной, творческой?
Чтобы Вы хотели изменить в своей работе?

3 Удовлетворенность условиями работы.

- 3.1 Без перегрузок ли проходит Ваш рабочий день?
- 3.2 Удовлетворяют ли Вас условия работы?
- 3.3 Устраивает ли Вас режим работы?
Назовите причины, почему Вы работаете в порядке значимости для Вас?

4 Возможность продвижения по службе.

- 4.1 Есть ли у Вас перспектива карьерного роста?
- 4.2 Играет ли роль руководитель в сплоченности коллектива?
- 4.3 Можете ли Вы раскрыть себя?
Если отсутствует перспектива карьерного роста, с чем это связано или от кого (чего) это зависит?

5 Возможность повышения квалификации.

- 5.1 Достаточно ли Вам знаний для выполнения возложенных функций?
- 5.2 Хотели бы Вы посещать тренинги, для повышения квалификации?
- 5.3 Удовлетворяет Вас, уровень проводимых тренингов в гостинице?
Ваши предложения по повышению квалификации?

6 Удовлетворенность социально-психологического климата.

- 6.1 Вы оцениваете социально-психологический климат в коллективе как благоприятный?
- 6.2 Есть ли у Вас друзья в Вашем коллективе?
- 6.3 Возникают ли конфликты в Вашем коллективе?
- 6.4 Хотели бы Вы оставить трудовой коллектив в том же составе? Или же Вас не устраивают коллеги?
Ваши предложения по сплоченности коллектива в организации?

Если у Вас имеются предложения по улучшению эффективности работы с персоналом по повышению мотивации, будем очень признательны:

подпись _____ ФИО _____ дата _____

P.S. Анкеты можно подавать в анонимном виде.

Благодарим Вас за участие в опросе!

Ваши ответы обязательно будут учтены в дальнейшей работе!

Анкета оценок Free Kragam

Общая информация о соискателе.

ФИО:

Контактный телефон:

Дата рождения: _____ . _____ . _____ г.

Семейное положение:

Дети:

Адрес проживания:

Образование, специальность:

Стаж работы поваром/бариста/официантом (смотря на какую должность подаёте анкету):

Место для вашего фото
(обязательно)

Два предыдущих места работы с указанием продолжительности трудоустройства

Последнее:

Предпоследнее:

Наличие медицинской книжки:

1. Есть
2. Есть, но просроченная
3. Нет, но готов (-а) оформить
4. Нет, и оформлять не буду

Как Вы рассматриваете работу в «Гагарине»:

1. Основная
2. Подработка
3. Временная

По какому графику Вы готовы работать:

1. Суточные смены (с 11:00 до 24:00/два через два)
2. Суточные смены (с 11:00 до 24:00/четыре через два)
3. Только подработка (с 16:00 до 24:00)
4. Свой вариант _____

Есть ли у вас опыт работы в общепите? Если да, то кем:

Место работы:

Что входило в ваши обязанности:

Период работы:

Зарботная плата на прошлом месте работы:

Готовы ли Вы (поставьте галочку напротив пунктов, которые Вы **готовы** выполнять):

1. Пройти не оплачиваемую стажировку (3-5 дней)
2. По окончании стажировки сдать экзамен
3. Поддерживать чистоту на производстве (оборудование, инвентарь бара и т.д.)
4. Участвовать в санитарных днях
5. Работать в выходные и праздничные дни
6. За невыход на смену **без** уважительной причины получать штраф
7. Быть готовым выйти не в свою смену на подмену коллеги

Когда Вы готовы приступить к стажировке:

1. Хоть сейчас
2. Через неделю
3. Через месяц
4. Другой срок

Если Вам есть что добавить, напишите здесь:

Я согласен с тем, что мои персональные данные будут использоваться компанией для решения вопросов о моем трудоустройстве.

Спасибо, что заполнили анкету! Мы свяжемся с Вами не позднее 5 рабочих дней с момента заполнения. Если мы не перезвонили, значит, пока не можем предложить Вам работу.

Приложение 4.