

Содержание:

Введение

На сегодняшний день одним из основных инструментов, обеспечивающих выживание организации на рынке и реют ее конкурентоспособности, является непрерывное развитие в соответствии с текущими и постоянно меняющимися требованиями и потребностями внешней среды. Успешной и экономически привлекательной на современном этапе может быть лишь та организация, которая максимально эффективно использует имеющиеся в ее распоряжении ресурсы, основополагающим из которых является персонал. Как известно, главная ценность каждого сотрудника заключается в его знаниях и умении их применять в ходе своей практической деятельности. Таким образом, задача каждой организации сводится к формированию системы обучения персонала и повышения его квалификации. Все это в совокупности дает возможность «выживать» в долгосрочной перспективе, достигая при этом собственных поставленных целей.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что обучение персонала для большинства российских организаций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что, как уже было отмечено автором выше, в условиях современного рынка предъявляются высокие требования к знаниям и навыкам работников, уровню их квалификации. Порой те из них, что еще вчера делали персонал основной движущей силой организации, уже сегодня теряют свою значимость. Причиной этому являются изменения условий как внешней среды: законодательной базы, системы налогообложения, экономической политики государства, появление новых конкурентов; так и внутренней: изменение технологических процессов, числа вакантных мест и прочес.

Таким образом, возрастающее значение профессионального обучения персонала для организации привело к тому, что ведущие компании взяли на себя обязательство по кардинальному обновлению знаний своих сотрудников. С течением времени пришло понимание того, что сбалансированная система непрерывного обучения персонала имеет безусловные и неоспоримые преимущества перед разовыми мероприятиями, обеспечивающими краткосрочный, единовременный эффект. Так, организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом.

Целью данной работы являются анализ организации процесса обучения на примере ресторана.

Поставленная цель, в свою очередь, выдвигает необходимость решения ряда задач:

- рассмотреть теоретические аспекты организации обучения персонала на предприятиях ресторанного бизнеса;
- дать краткую характеристику развития компании и ее общая характеристика
- проанализировать действующую на рассматриваемом предприятии систему организации обучения;
- провести оценку действующей системы обучения персонала;

Объектом, в свою очередь, стала ресторан ООО "Шоко Холдинг"».

Предметом исследования в данной работе являются организационно-экономическое обеспечение, управление и развитие системы организации обучения персонала и ее влияние на эффективность функционирования организации в целом.

При написании данной работы автором были использованы такие методы исследования, как аналитический и сравнительный, также была изучена научная литература по тематике исследования, был проведен анализ нормативно-правовой базы, монографий и статей.

Исходя из цели и задач работа имеет следующую структуру: введение, 2 главы, заключение, список литературы и приложение.

Глава 1. Теоретические аспекты организации обучения персонала на предприятиях ресторанного бизнеса

1.1 Роль и место обучения работников организации в системе управления персоналом

Современное управление персоналом является системой идей и приемов по эффективному построению и управлению организациями и проектами, с учетом наличия соответствующей контроллинговой системы.

В свою очередь, деятельность по управлению персоналом является целенаправленным воздействием на человеческую составляющую организации, которое ориентировано в сторону приведения в соответствие всех возможностей персонала и целей, условий и стратегий по развитию организации.

Управляющая система (субъект) является совокупностью органов по управлению и управленческими работниками с учетом определенных масштабов своей деятельности, компетенции и специфики по исполняющим функциям. Ее могут изменять исходя из того или иного организующего и дезорганизующего фактора. Управляющая система может исходить от линейных руководителей, разрабатывающих комплекс экономических и организационных мероприятий восстановления и использования персонала организации[1].

В свою очередь, управляемая система (объект) является системой в социально-экономических отношениях, исходя из процессов по восстановлению и использованию персонала организации.

Далее на рисунке 1 изобразим систему управления современной организацией.



Рисунок 1. Система управления современной организацией

Управление персоналом - это комплексная система, элементы которой определены посредством направлений, этапов, принципов, видов и форм в кадровой работе. Основные направления определены набором и сохранением персонала, его профессиональной учебой и развитием, оценкой деятельности каждого сотрудника исходя из реализации той или иной цели организации, дающей возможность по коррективке его поведения..

При всем современном многообразии предприятий, есть такие, которые работают непосредственно с человеческими ресурсами, решая одни и те же задания, вне зависимости от их специфик.

В первую очередь, каждая организация может привлечь только необходимое количество сотрудников. Способы по подбору персонала зависят от характера и условия работы предприятия.

Во вторую очередь, все без исключений должны проводить учебу своих сотрудников, с целью объяснения задания и приводить их навыки и умения в соответствие с тем или иным требованием.

В третью очередь, предприятие производит оценивание результата деятельности каждого сотрудника. Формы оценки определены как разнообразные[2].

И наконец, в каждой организации в той или иной степени должно производиться вознаграждение своих сотрудников, то есть должны компенсироваться затраты времени, энергии, интеллекта, какие они затрачивают для достижения поставленной перед ними цели.

Так, с целью успешного развития, организации должны вести сами управление набором, учебой, оценкой, вознаграждениями своего персонала, с учетом создания, совершенствования методов, процедур, программ по организации данных процессов. В совокупности и единстве методы, процедуры, программы определены в виде самой современной системы по управлению персоналом.

В управлении персоналом важнейшее место отведено вопросам, которые связаны с воздействием на трудовой потенциал работника в процессе его работы, с целью по достижению высочайшего уровня производительности труда и развития работников именно как личности. При этом в организации должны четко определять метод по управленческому воздействию, необходимо постоянное проведение разных видов мероприятий, имеющих своей целью организацию труда персонала, обучая новых работников и повышая уровень квалификации у каждого

из уже работающих сотрудников организации.

В свою очередь по результату обучения работника необходимо периодически оценивать деловые качества и результаты труда каждого работника, результат должен быть оценен в виде профессионального и служебного роста сотрудника. В организации необходима выработка четкой мотивационной политики, которая включает в себя стимулирование труда работника, которое проводится службой управления персоналом, и направлена повысить уровень эффективности и самоотдачи в работе. Службе по управлению персоналом необходимо выбрать такой тип кадровой политики, чтобы оперативно решались неизбежная для любой организации та или иная конфликтная ситуация, обращая исход конфликта в сторону пользы с учетом всего коллектива[3].

Работая в организации, люди постоянно должны совершенствоваться в своем образовании, обучении, как теоретическим основам профессии, так и с учетом приобретения практических навыков. Посредством обучения персонала происходит развитие в его трудовом потенциале. Ведь, сейчас наступил век научно-технического прогресса, с происходящим постоянным обновлением в технике, с появлением новых технологий, совершенствованием систем в работе с документами, постоянным обновлением информационной базы.

В наши дни, трудно представить себе рабочее место руководителя не оснащенное компьютерной техникой. Рабочее место персонала, к примеру, в производственной организации оснащают разными необходимыми видами

систем по диагностике, станками с числовым управлением и пр. Так, можно четко сказать о том, что происходит сближение в умственном и физическом труде сотрудника. Поэтому обучение персонала является целенаправленным, организованным и планомерно и систематически осуществляемым процессом в овладении теоретическими видами знаний, навыков и умений под руководством опытного специалиста.

Далее определим цели по обучению персонала с позиций работника и работодателя.

Работодателем, способствующему успешному обучению персонала, решаются задачи в отношении организации и формированию управленческого персонала, ведется адаптация персонала в организации, внедряются нововведения по овладению тем или иным видом знания, необходимого для понимания и решения проблемы, возникающей в процессе производства.

Исходя из точки зрения работника, им поддерживается на необходимом уровне повышение своей квалификации, постоянно приобретает то или иное профессиональное знание, которое находится вне сферы его непосредственной профессиональной деятельности, развивая способность в области планирования и организации производства.

Исходя из теории «человеческого капитала» ценность сотрудника организации определяется величиной финансового средства, выделяемого при повышении его квалификации, а возможность по непрерывному обучению определяется исходя из мотивирующего фактора для сотрудника.

Выделяют три основных вида по обучению сотрудников организации. 1. Первый вид определен подготовкой кадров, исходя из процесса по планомерному и организованному обучению кадров соответствующих той или иной квалификации с учетом отрасли производства, которая обладает необходимым количеством специальных знаний, умений и навыков.

Подготовку кадров можно вести исходя из трех способов: внутри организации (без отрыва от производства), то есть непосредственно в процессе работы; вне организации (с отрывом от производства) с учетом специализированного курса; самообучения (самоподготовки), которое заключается в изучении специальной литературы или исходя из пути обучения по системе высшего и среднего специального образования.

Самообучение - это важный мотивирующий фактор для работников, которое необходимо стимулировать руководителю организации через предоставление дополнительного времени или повышения по служебной лестнице исходя из результатов по обучению[4].

1. Второй вид определен повышением квалификации. В данном процессе по обучению кадров, главная цель определяется целью по усовершенствованию знаний и навыков исходя из роста в профессиональных требований или повышения по карьерной лестнице.
2. Третий вид определен переподготовкой кадров посредством обучения персонала организации исходя из цели по освоению новейшего знания, умения, навыка и способа по общению, с учетом овладения новой специальностью или изменившегося требования по содержанию и результату проделанной работы.

Руководством организации планируется заранее уровень потребности по обучению персонала совместно учитывая расчет в потребностях персонала и планирования карьерного роста. Так, исходя из данного вида по планированию составная часть отведена общему планированию того или иного трудового ресурса. Для объективного определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники; анализируя тот или иной план технического развития организации и обновления оборудования; диагностируя средний уровень в подготовленности нового сотрудника.

С целью мотивации сотрудника к процессу непрерывного образования, руководством организации должно предоставляться дополнительное время, с учетом возможности по обучению, должно оцениваться повышение им профессионального мастерства, исходя из результата аттестации, с учетом обеспечения перспективы в должностном и профессиональном росте.

При нынешних условиях процесс по обучению сотрудников той или иной организации постоянно совершенствуется и не ограничивается только одной формой или методом.

1.2 Виды, формы и методы обучения персонала

Быстрое изменение внешних и внутренних условий функционирования предприятий, образование новых организаций, выпуск новых товаров, оказание новых услуг – всё это приводит к постоянному росту конкуренции, а вместе с ней – и к борьбе за потребителя. Безусловно, одним из конкурентных преимуществ в этой борьбе может стать грамотно обученный персонал.

Обучение персонала организации позволяет рациональнее решать возникающие проблемы, повышает лояльность сотрудников, снижает текучесть кадров, и помогает организации сохранять конкурентное преимущество. Профессиональное обучение персонала актуально во всех сферах профессиональной деятельности[5]. Профессиональное обучение и развитие персонала напрямую влияет на развитие компании, поскольку сотрудники, обладающие необходимым уровнем знаний и опыта и при рациональном использовании ресурсов организации, повышают качество труда и его производительность.

Опыт большинства стран доказывает, что именно знания и высокий уровень компетентности персонала заложены в основу развития компании, а обучение персонала – это инвестиции в саму организацию, которые помогают ей подняться на качественно новый уровень[6].

Обучение персонала является одним из главных элементов системы организационного развития. По мнению В.М. Масловой, обучение персонала заключается в сознательно проводимой деятельности, которая направлена на улучшение имеющихся способностей сотрудника, которые требуются от него для выполнения работы в настоящее время и для его потенциального развития в будущем[7].

Сам процесс обучения заключается в необходимом приобретении и усвоении новых знаний, умений и навыков, направленных на решение задач образования, воспитания и развития личности[8].

Из определения следует, что процесс обучения направлен на решение трёх главных задач: образовательной, развивающей и воспитательной.

Образовательная задача предполагает организацию познавательной деятельности обучающегося сотрудника, усвоение им необходимых знаний, формирование умений и навыков. Исходя из данной задачи, определяется, чему именно будет обучен персонал. Нужно отметить, что образовательная задача состоит из двух основных процессов: самообразовательного и учебно- воспитательного. Данные процессы тесно взаимосвязаны друг с другом, и они не могут эффективно протекать поодиночке. Исключение хотя бы одного из них может существенно снизить качество обучения.

Развивающая задача предполагает направить учебный процесс на потенциальные возможности человека и на их реализацию. Данная задача состоит в становлении и развитии психических процессов, свойств и качеств личности.

Воспитательная задача направлена на развитие у человека определенных личных нравственных качеств, черт характера, убеждений и других свойств личности. Данная задача может быть реализована для достижения различных целей организации, например, снижение конфликтности в коллективе, улучшение социально - психологического климата или увеличение лояльности персонала к компании.

Приоритетность той или иной задачи обучения зависит от того, какие цели ставит перед собой организация. Цели обучения могут существенно различаться в зависимости от потребностей в обучении персонала, финансового положения предприятия, от содержания профессиональной деятельности сотрудников, их демографических или квалификационных характеристик. Также сами цели обучения могут меняться со временем, например, при изменении внешних и внутренних факторов развития организации, таких как рыночная ситуация, экономическое и политическое положение в стране, а так же изменение стратегии организации или других факторов.

Одной из ключевых проблем при управлении обучением кадрового состава, является правильность выбора целей. Поэтому целенаправленность при подготовке сотрудников, характеризуется ориентацией на реальные и актуальные потребности организации[9].

Основные цели, для достижения которых в организации проводится обучение:

- получение персоналом организации новых знаний, умений и навыков, которые являются необходимыми для выполнения того или иного вида работы;
- совершенствование качества выпускаемой продукции и услуг, которые производит организация, с целью повышения конкурентоспособности предприятия;
- подготовка работников к возможному замещению своих коллег в период их отпуска, болезни или увольнения;
- улучшение элементов коммуникационной системы в организации;
- адаптация к новым организационным изменениям и к изменяющимся условиям внешней среды;
- повышение качества трудовых ресурсов и их дальнейшее развитие;
- подготовка для будущего продвижения по служебной лестнице и формирование кадрового резерва;
- повышение уровня трудовой мотивации, применение новых средств и программ обучения, с целью профессионального роста и самореализации персонала;
- повышение уровня лояльности персонала к организации[10].

К основным принципам обучения персонала можно отнести: принцип объективности, доступности, достоверности, соответствия и надежности.

Согласно принципу объективности, профессиональное обучение должно проводиться независимо от чье-то субъективного мнения. Принцип доступности характеризуется в предельной ясности критерий оценки не только для тех, кто обучает сотрудников, но и для самих учащихся. Принцип достоверности характеризует успешность применения знаний и навыков, полученных сотрудником в ходе обучения, на практике. Принцип надежности подразумевает проведение мероприятий, связанных с обучением персонала, не смотря на влияние некоторых ситуативных факторов (настроение, прошлые успехи и заслуги обучающегося). Помимо всего, также остаётся актуальной разработка системы обучения, которая бы смогла решить проблемы связанные с непрерывным обучением новых работников.

По мнению В.М. Масловой, при создании системы развития и обучения, организация должна соблюдать следующие принципы:

1. Необходима интеграция профессионального обучения в рабочие процессы организации с помощью соблюдения технологий обучения, связанных с решением конкретных реальных рабочих задач, а также делегирование ответственности в ходе решения оперативных задач.
2. Процесс обучения должен сопровождаться личностным развитием сотрудника.
3. Развитие и обучение кадрового состава организации необходимо начинать с руководителей и топ – менеджмента и постепенно включать всех остальных сотрудников[11].

Виды обучения принято разделять по какому-либо основанию учебных процессов. Специалисты различают три вида обучения:

Таблица 1

Виды обучения кадров и их характеристика

Вид обучения	Характеристика
1. Подготовка кадров	Приобретение специальных знаний, умений и навыков, которые были получены в ходе планомерного и организованного обучения, для выполнения конкретных производственных задач

1.1. Профессиональная начальная подготовка	Приобретение специальных знаний, умений и навыков для дальнейшей подготовки кадров
1.2. Профессиональная специализированная подготовка	Характеризуется углублением знаний в определенной области, с целью получения профессиональной квалификации
2. Повышение квалификации	Обучение с целью совершенствования знаний, умений и навыков в связи с изменением или увеличением требований к характеру и результатам деятельности.
2.1. Совершенствование профессиональных способностей и знаний	Актуализация и углубление имеющихся у сотрудника знаний и способностей, в соответствии с современными требованиями
2.2. Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Подготовка сотрудника к выполнению более высоких и сложных задач
3. Переподготовка кадров	Усвоение сотрудником новых знаний, умений и навыков, с целью освоения им новой профессиональной деятельности

Виды обучения следует рассматривать только в комплексном подходе, поскольку целенаправленное обучение и развитие сотрудников подразумевает взаимосвязь и координацию между всеми видами обучения[\[12\]](#).

На практике выделяют два подхода к процессу формирования профессиональных кадров: поиск уже готовых специалистов и создание условий для развития и роста сотрудников внутри компании[13].

Существуют две наиболее формы проведения обучения:

С отрывом от работы.

Данный подход включает в себя разнообразные виды обучения за пределами организации. Предприятие выбирает специализированное учебное заведение: это может быть ВУЗ, техникум, курсы, - заключает договор на обучение своего работника и согласовывает с учебным заведением программу обучения. Данный вид обучения позволяет отделить обучающихся на какое-то время от повседневной трудовой деятельности. Процесс обучения в данном случае лучше спланирован, дидактически глубже проработан.

На рабочем месте.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с повседневной работой. Оно является менее затратным и более оперативным, облегчает вхождение в учебный процесс работников, непривыкших к обучению в аудиториях, способствует более тщательному усвоению материала. Данная форма обучения обеспечивает быструю окупаемость вложенных средств в связи с возможностью непосредственного внедрения приобретенных знаний и умений в трудовой процесс. Однако с другой стороны, цель и порядок обучения в этом случае могут теряться за текущей работой и установленными жесткими временными рамками. Обучение в стенах организации также может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников.

По месту проведения обучение персонала осуществляется вне рабочего и на рабочем месте (характеризуется как внешнее и внутрифирменное обучение). Внешнее обучение - происходит с отрывом сотрудника от рабочего места, обучение проводится с выездом в специализированные внешние структуры, которые занимаются обучением персонала.

Внутрифирменное обучение - это непрерывный процесс подготовки сотрудников внутри организации, направленный на развитие не только профессиональных, но и личностных качеств персонала компании, согласно её стратегическим задачам и целям.

Глава 2. Анализ и оценка организации обучения персонала в ресторане

2.1 Краткая история развития компании и ее общая характеристика

Предприятия общественного питания, как правило, являются коммерческими организациями, преследующими максимизацию прибыли в качестве основной цели своей деятельности. Предприятия общественного питания ведут бухгалтерский и налоговый учет, формируют бухгалтерскую отчетность, которая и выступает основным источником информации экономического анализа деятельности. Данные положения относятся к ООО "Шоко Холдинг"

Проведем организационно-экономический анализ предприятия общественного питания на примере деятельности сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг».

Рассмотрим организационную структуру ресторана ООО «Шоко Холдинг», расположенного в Санкт Петербург на пр. Славы, 33.

Организационная структура ресторана представлена на рисунке 2.



Рисунок 2. Организационная структура управления

Среднесписочная численность работников ресторана ООО «Шоко Холдинг» в 2017 году составляет 36 человек.

Штатное расписание представлено в таблице 2.

Таблица 2

Штатное расписание ресторана ООО «Шоко Холдинг»

№ п/п	Наименование должностей	Численность	Оклад (ставка)	Сулема (окладов)
1	Генеральный директор	1	70000	70000
2	Заместитель ген.директора	1	50000	50000

3	Метрдотель	2	30000	60000
4	Шеф-повар	1	50000	50000
5	Товаровед	1	30000	30000
6	Су-шеф	4	30000	120000
7	Повара, кондитеры	2	20000	40000
8	Кухонный работник	2	19000	38000
9	Ст. официант	6	25000	150000
10	Официант	8	15000	120000
11	Бармен	4	10000	40000
14	Мойщица	2	10000	20000
15	Уборщица	2	10000	20000
	Всего:	36		808000

Именно персонал ресторана играет определяющую и важную роль в обеспечении качественных и конкурентоспособных услуг, поэтому важное место в структуре сети ресторанов отводится отделу кадров. Списочная численность отдела - три человека.

Основные функции:

- поиск, найм персонала и увольнение;

- документооборот и кадровый учет;
- система мотивации;
- система обучения персонала;
- адаптация новых сотрудников;
- расчет потребности в человеческих ресурсах;
- аттестации;
- ротация кадров;
- формирование кадровых резервов.

Ресторан должен обладать ресурсной базой: основные фонды, трудовые ресурсы, оборотный капитал. Проведем анализ финансовых показателей деятельности сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг» за 2015-2017гг на основе данных бухгалтерской отчетности.

Расчет финансовых показателей представлен в таблице 3.

Таблица 3

Оценка финансово-хозяйственной деятельности сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг» в 2015-2017гг

Название показателя	Формула расчета	2015	2016	2017
1. Оценка имущественного положения				
1.1. Сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации, млн. руб.	итог баланса-нетто	89,6	97,4	119,1
1.2. Доля основных средств в активах	СТОИМОСТЬ ОСНОВНЫХ средств / итог баланса-нетто	0,4	0,4	0,4

2. Оценка ликвидности

2.1. Величина собственных оборотных средств, млн. руб.	соб. капитал + долговые обяз-ва — внеоб. акт.	15,6	29,1	24,7
2.2. Коэффициент текущей ликвидности	оборотные активы / краткосрочные пассивы	1,4	2,1	1,5
2.3. Коэффициент быстрой ликвидности	оборотные активы - запасы / крат-ые пассивы	0,5	0,5	0,2
2.4. Коэффициент абсолютной ликвидности (платежеспособности)	денежные средства / краткосрочные пассивы	0,2	0,3	0,02

Название показателя	Формула расчета	2015	2016	2017
---------------------	-----------------	------	------	------

3.С Оценка финансовой устойчивости

3.1. Коэффициент концентрации заемного капитала	заем. капитал / всего хозяйственных средств (нетто)	0,5	0,3	0,4
3.2. Коэффициент структуры долгосрочных вложений	долгосрочные пассивы / внеоборотные активы	0,2	0,2	
3.3. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	заемный капитал / собственный капитал	1*0	0,5	0,6

Имущество, вложенное в деятельность ресторана, растёт, за три года прирост составил 29,5 млн. руб. Основные средства в структуре баланса занимают 40%, оборотные активы - 60%. Соотношение внеоборотных и оборотных активов в течение всего периода не меняется, следовательно, отмечен рост как

внеоборотных, так и оборотных активов.

Для ресторана необходимо иметь оборотный капитал для приобретения продуктов питания, алкогольных напитков, полуфабрикатов и пр. Сопоставляя оборотные активы и кредиторскую задолженность, определены показатели ликвидности. Коэффициент абсолютной ликвидности в 2015-2016гг соответствует норме, но в 2017 году отмечено его значительное снижение, денежных средств ресторану не достаточно, чтобы покрыть кредиторскую задолженность в срок.

Коэффициент быстрой ликвидности также снижается, коэффициент текущей ликвидности находится в норме. Таким образом, оборотных средств ресторану - достаточно, но необходимо перераспределить их структуру, увеличит остаток денежных средств, или осуществить краткосрочные финансовые вложения.

Сравнивая собственный и заемный капитал, определяются показатели финансовой устойчивости. За три года финансовая устойчивость ресторана - растет, заемный капитал в структуре баланса в 2015 году занимал 50%, а в 2017 году - 40%. Соотношение заемного и собственного капитала в 2015 году - 1, а в 2017 году 0,6. Следовательно, сеть ресторанов ООО «Шоко Холдинг» являются финансово-устойчивым предприятием.

Для более полного анализа проведем исследование структуры персонала. По состоянию на 01.01.2017 года среднесписочная численность работников сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг» составила 13 человек. Структура работников представлена в таблице 4.

Таблица 4

Структура работников ресторана ООО «Шоко Холдинг»

в 2016-2017гг.

Показатель	2016 год		2017 год		Отклонение	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Производственные работники	96	87,7	99	88	3	0,3

- основные рабочие	53	48,36	54	48	1	-0,36
- вспомогательные рабочие	27	24,59	29	25	2	0,41
- управленческий персонал	16	14,75	16	20	0	5,25
-производственные работники	14	12,3	14	12	0	-0,3
Итого	110	100	110	100	3	X

Среднесписочная численность работников сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг» выросла на 3 человека за счет увеличения количества производственных рабочих. Производственные рабочие составляют в структуре персонала в 2016 году 87,7%, а в 2017 году - 88%. К производственным рабочим мы относим работников кухни, обслуживающий персонал, а к непроизводственным работникам сотрудников бухгалтерии, отдела кадров, отдела снабжения и отдела маркетинга.

Далее проведем анализ расходов на оплату труда работников ресторана ООО «Шоко Холдинг». Расходы на заработную плату сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг» обобщены в таблице 5.

В сети ресторанов применяется премиально-повременная система оплаты труда. Для каждой должности установлен свой оклад, который закреплен в трудовом договоре. По одной должности предусмотрен один оклад.

Таблица 5

Расходы на оплату труда работников сети ресторанов

ООО «Шоко Холдинг» в 2016-2017гг.

Виды оплаты	Расходы на заработную плату, тыс. руб.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.
-------------	---	-------------------------------------

2016	2017		
1. Переменная часть	26478	28098	1620
2. Постоянная часть	48852	52344	3492
3. Всего	75330	80442	5112

Руководство ресторана может поощрить работников за хорошую работу и качественное обслуживание клиентов путем начисления премий. Премии составляют переменную часть заработной платы. Расходы на оплату' труда за год увеличились на 5112 тыс. руб. Увеличение вызвано ростом окладов в 2017 год)', а размер премий изменился не значительно (+1620 тыс. руб.).

Постоянная часть оплаты труда имеет наибольший удельный вес в структуре оплаты труда: в 2015 году - 65%, в 2017 - 65%.

Необходимо отметить, что за рассматриваемый период изменялась среднесписочная численность, поэтому проведем анализ среднемесячной заработной платы работников сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг» (таблица 6).

Таблица 6

Уровень среднемесячной заработной платы работников сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг» в 2016-2016гг

Показатель	2016	2017	Отклонение	
	год	год	Абсолютное	Относительное
1 .Расходы на оплату труда, т. руб.	75330	80442	5112	106,8

2.Среднесписочная численность работников, чел	ПО	ИЗ	З	101,6
3 Среднемесячная заработная плата, тыс. руб./чел.	57,2	59,6	2,4	104,2
среднемесячная заработная плата основных рабочих, тыс. руб./чел	60,7	62,9	2,2	103,6
среднемесячная заработная плата вспомогательных рабочих, тыс. руб./чел	39,9	43,1	3,2	102,8
среднемесячная заработная плата управляющего персонала, тыс. руб./чел	83,9	87,9	4,1	101,7
среднемесячная заработная плата непроизводственных работников, тыс. руб./чел	45,8	47,5	1,7	106,7

Показатели таблицы 12 свидетельствуют о достаточно высоком уровне заработной платы работников сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг». При этом за год среднемесячная заработная плата выросла всего на 4%, что с учетом инфляции может свидетельствовать о росте номинальной, но не реальной заработной платы.

2.2 Общая характеристика системы обучения персонала

Система обучения персонала ресторана ООО "Шоко Холдинг" является не проработанной.

Основой системы обучения персонала на данный момент является система наставничества, когда на работу устраивается новый сотрудник, к нему автоматически ставят наставника. Наставник, это тот человек, который находится

с новичком, на протяжении всего периода адаптации, он информирует нового сотрудника, обучает его, помогает ему в разрешении начальных проблем, занимается его обучением. Как только новый сотрудник прошел все этапы обучения, наставник отходит на второй план и со стороны наблюдает за работой новичка, и, если у того возникают вопросы, он помогает новому сотруднику.

Так же в ресторане ООО "Шоко Холдинг" проводят тренинговые обучения. Тренинги разрабатываются и проводятся как управляющим, так и администратором. На тренинге используются следующие методы:

-Кейс - рассматриваются проблемные ситуации, которые требуют ответы и нахождения решений. Решение кейса может происходить как индивидуально, так и в составе группы.

Деловая игра— имитация различных аспектов профессиональной деятельности, при социальном взаимодействии.

Групповая дискуссия — совместное обсуждение и анализ проблемной ситуации, вопроса или задачи.

По окончании обучения, собирается специальная комиссия, которая дает оценку трудовой деятельности работника и соответствия его квалификации.

Для персонала которой какое то время уже проработал в ресторане проводятся тренинги.

Тренинг - метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок. Первый и один из самых важных тренингов используемых в ООО "Шоко Холдинг" является "FOOD SAFETY". Так называется тренинг, который рассказывает о правильном хранении пищи, подготовки и приготовлению пищи, а также хранении готовой продукции. Его проходят все сотрудники ресторана, повара, бармены, официанты, менеджеры. Рассказывают о том, что связано с продуктами: Правильная приёмка продуктов; образцы разрешенных термометров; температурные нормы для хранения продуктов; правила обращения с аллергенами; инструкции по санитарным нормам; правила мойки оборудования; маркировка. Проводится данный тренинг регулярно и каждому новому сотруднику.

Тренинг "5 шагов сервиса". Небольшой, но не маловажный тренинг, который никогда не пропускают официанты и бармены, потому - что он рассказывает, как

правильно обслужить гостя. Тренинг содержит в себе краткий курс об обслуживании гостей, который состоит из пяти пунктов:

- 1.Приветствие гостя (хостес)
- 2.Встретить гостя у входа.
- 3.Вежливо поприветствовать (Доброе утро, день, вечер, добро пожаловать!).
- 4.Проводить к столу
- 5.Рассказать о специальных предложениях и акциях (Обратите внимание на наше новое специальное предложение) Пожелать гостю приятного отдыха.

Описаны также подробно и очень полезно не только для официантов. Но, к сожалению, эти шаги имеют очень объективный вид, ими не всегда следуют. А зачастую попросту игнорируют. Это не из- за халатного отношения к работе. Все потому - что эта работа с людьми, а все люди разные, для всех единой системы не напишешь. Для того чтобы научить работать персонал в разных ситуациях, часто проводят мини-тренинги, вот некоторые из них:

Сервировка стола (Обучают грамотной сервировке стола).

Красочное описание (обучают красочно описывать блюда гостям).

-Чек-бэк (обучают умению вести обратную связь с гостем).

-Решение конфликтных ситуаций.

-Способы увеличения среднего чека.

-Телефонный этикет.

-Впечатление о визите, прощание.

Очень часто, в ресторане проводят прогон меню для персонала. Персонал обязан знать, что он пытается продать, не одно красочное описание не поможет, если блюдо окажется не тем, что ожидал гость от ваших слов. Во время прогона персонал не только пробует, он изучает способы приготовления и даже граммовку, иногда заранее придумывает красочное описание. Так же в ресторане ООО "Шоко Холдинг" проходят собрания непосредственно с руководителем, где решаются вопросы, которые возникают в процессе трудовой деятельности и непосредственно

влиять на персонал. Одной из тем данных собраний являются нововведения в работе и пути их внедрения.

Таким образом, в ресторане ООО "Шоко Холдинг" заведении поддерживается достаточно невысокий уровень обучения персонала, несмотря на количество применяемых мероприятий. Проблема обучения персонала кроется в его фрагментарности и не системности.

2.3 Оценка эффективности действующей системы обучения персонала в компании

Как уже отмечалось в работе в результате опроса клиентов и экспертов выявлено, что показатели работы ресторана ООО «Шоко Холдинг» ниже нормативного уровня, что свидетельствует о необходимости развития качества услуг ресторана в том числе через обучение персонала.

Сложившаяся ситуация во многом объясняется неэффективной кадровой политикой фирмы. Обучение сотрудников проводится крайне редко, равно как и аттестация сотрудников, которая носит формальный и фрагментарный характер. Отсутствуют механизмы предотвращения конфликтных ситуаций, корпоративная культура не развита.

Как следствие неэффективной системы обучения персонала и низкой мотивации является текучесть персонала.

Далее, в таблице 7, представлен анализ текучести кадров сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг».

О качестве управления персоналом в первую очередь свидетельствуют показатели текучести и постоянства кадров. Анализ осуществляется в динамике на основе коэффициентов, рассчитанных в таблице 10. Итак, мы видим, что за 2016-2017 год наблюдается снижение коэффициента постоянства кадров с 0,9 до 0,8.

Таблица 7

Текучести кадров сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг»

в 2016-2017гг

№ п/п	Показатели	2016 год	2017 год
1	Численность работников на начало года, чел.	108	111
2	Принято, чел.	14	23
3	Уволено всего, чел., в том числе	12	30
4	- по собственному желанию	9	23
5	- за нарушение трудовой дисциплины	3	6
6	Численность работников на конец года, чел.	111	113
7	Среднегодовая численность работников (стр. 1+стр.6)/2	110	113
8	Коэффициент оборота по приему' (стр. 2/стр.7)	0,1	0,2
9	Коэффициент текучести кадров(стр. 3/стр.7)	0,1	0,3
10	Коэффициент оборота по выбытию (стр. 4/стр. 7)	0,1	0,2
11	Коэффициент постоянства кадров 1 -Кв (стр. 10)	0,9	0,8

Необходимо учитывать, что и в 2016 году коэффициент постоянства кадров имел не высокий уровень, текучесть кадров составляла 10%, однако в 2017 году показатели достигли угрожающего стабильности работы предприятия значения: текучесть кадров составила 30%. Необходимо выяснить причины роста текучести кадров и принять меры, направленные на их снижение.

Коэффициент постоянства кадров ресторана

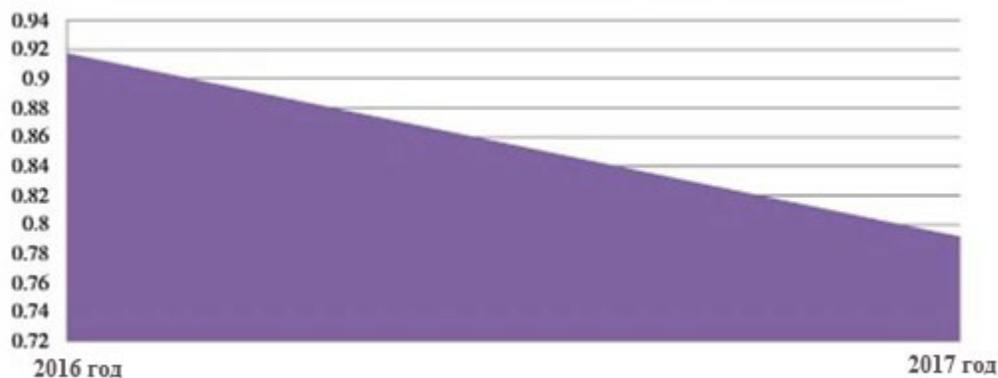


Рисунок 3. Постоянство кадров работников сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг»

Разработка мероприятий, направленных на снижение текучести кадров, во многом зависит от характеристики работников, их стажа, профессионального уровня, возраста и пола.

Структура работников сети ресторанов Евразия по полу представлена на рисунке 4.

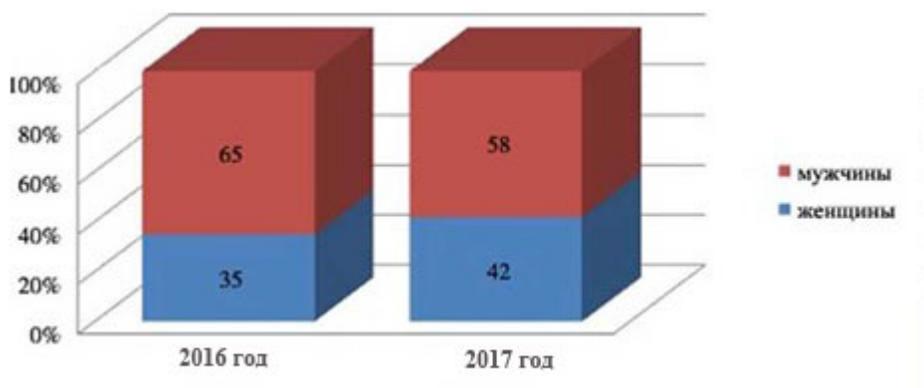


Рисунок 4. Структура работников ресторана по полу, %

В 2016 году 65% работников - мужчины; в 2017 году удельный вес снизился до 58%. Таким образом, в структуре работников сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг» преобладают мужчины.

Структура работников сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг» по возрасту' в динамике за 2016-2017гг. представлена на рисунке 5

Структура персонала по возрасту

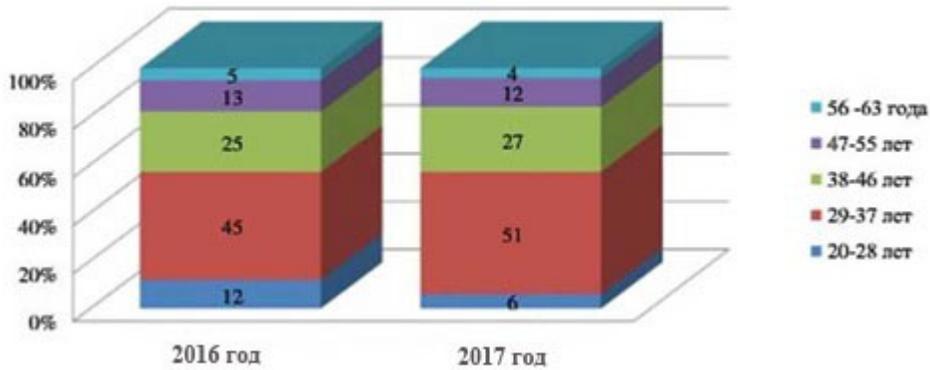


Рисунок 5. Структура работников сети ресторанов

ООО «Шоко Холдинг» по возрасту, %

Основная возрастная категория - работники от 29 до 37 лет.

Наблюдается сокращение удельного веса молодых работников (в возрасте до 28 лет), а также работников, старше 47 лет. Сокращение удельного веса молодых работников может свидетельствовать о недостаточно эффективном взаимодействии с профильными образовательными организациями. Данная тенденция может негативно сказаться и на уровне образования работников предприятия.

Сотрудники организации имеют не высокий уровень образования, он имеет динамику - к снижению (рисунок 6)

Структура работников по уровню образования

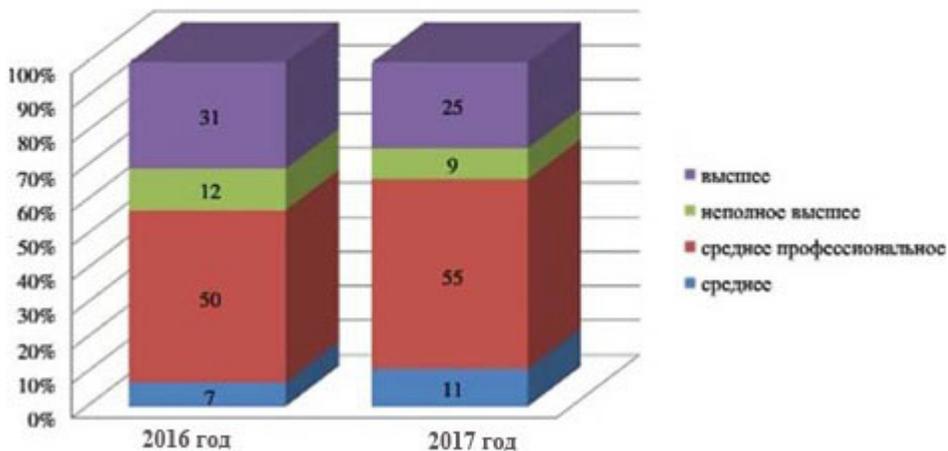


Рисунок 6. Структура работников сети ресторанов ООО «Шоко Холдинг» по уровню образования, %

Если в 2016 году 12% от всех работников имели не полное высшее образование, то в 2017 году - 9%. Можно предположить, что они полупили высшее образование и перешли в другую категорию, однако удельный вес и лиц с высшим образованием в 2016 году составляет 31%, в 2017 году' - 25%. Следовательно, в целом динамика - негативная, профессиональный уровень работников - снижается.

Распределение по стажу представлено на рисунке 7

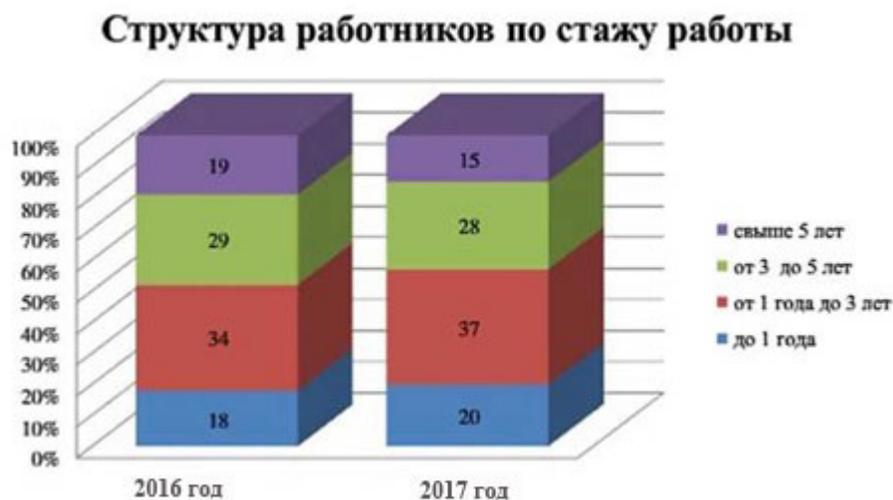


Рисунок 7. Структура работников сети ресторанов

ООО «Шоко Холдинг» по стажу

Итак, мы видим, что сокращается удельный вес работников, со стажем свыше 5 лет с 19 до 15%%, а количество работников со стажем менее 1 года - растет. Это негативная тенденция, свидетельствует о росте расходов на найм, адаптацию, обучение работников ресторана ООО «Шоко Холдинг», снижается эффективность системы развития персонала, повышается социальная напряженность в коллективе.

В целом, выявлена негативная динамика: высокий рост текучести кадров, снижение уровня образования у сотрудников, снижение удельного веса сотрудников со стажем свыше 5 лет, снижение молодых работников, поступающих на работу после профильных учебных заведений.

Для оценки соответствия квалификации работников сети ресторанов «ООО «Шоко Холдинг»», занятых в обслуживании клиентов, требованиям, предъявляемым профессиональными стандартами, проведен сравнительный анализ, результаты которого представлены далее.

Профессиональный стандарт Официант (бармен) определяет следующие категории обслуживающего персонала (рисунок 8).



Рисунок 8. Категории обслуживающего персонала предприятия общественного питания

уровень квалификации	• 3
требования к образованию	• профессиональное обучение - программы профессионального обучения по профессиям рабочих, служащих
требование к опыту практической работы	• нет
допуск к работе	• медицинская книжка, мед. осмотры

Рисунок 9. Обслуживание потребителей под руководством официанта (бармена)

уровень квалификации	• 4
требования к образованию	• профессиональное обучение - программы профессионального обучения по профессиям рабочих, служащих
требование к опыту практической работы	• 6 месяцев
допуск к работе	• медицинская книжка, мед. осмотры

Рисунок 10. Обслуживание потребителей блюдами и напитками

уровень квалификации	• 4
требования к образованию	• профессиональное обучение - программы профессионального обучения по профессиям рабочих, служащих
требование к опыту практической работы	• 6 месяцев
допуск к работе	• медицинская книжка, мед. осмотры

Рисунок 11. Руководство деятельностью бригадой официантов, барменов

Анализ соответствия обслуживающего персонала ресторана ООО «Шоко Холдинг» представлен в таблице 8.

Таблица 8

Анализ соответствия обслуживающего персонала ресторана ООО «Шоко Холдинг» профессиональным требованиям

Должность, профессия	Образование и обучение	Опыт практической работы	Примечание
----------------------	------------------------	--------------------------	------------

Управление процессами обслуживания потребителей организации питания

Метрдотель Филиппов П.П.	Высшее, дополнительное профессиональное образование -	6 лет	Нарушение - отсутствие проф. образования
-----------------------------	--	-------	---

Администратор зала Михайлов К.Р.	Высшее, дополнительное профессиональное образование -	2 года	Нарушение - отсутствие проф. образования, Стаж менее 3 лет
--	--	--------	--

Руководство деятельностью бригады официантов (барменов)

	Среднее		
Старший официант Иринев П.П.	профессиональное обучение - Дополнительное профессиональное образование -	менее 1 года (8 месяцев)	Отсутствие образования, стаж менее 1 года

	Среднее		
Старший официант Буйнов А.А.	профессиональное обучение + Дополнительное профессиональное образование +	4 года	

	Среднее		Отсутствие
Старший официант Воронина Е.П.	профессиональное обучение + Дополнительное профессиональное образование -	менее года, 9 месяцев	дополнительного проф. образования, стаж менее 1 года

Обслуживание потребителей блюдами и напитками

Официант Бородина А.А.	Профессиональное обучение +	свыше 6 месяцев	
Официант Беляева О.П.	Профессиональное обучение +	свыше 6 месяцев	
Официант Фролова Е.Р.	Профессиональное обучение -	свыше 6 месяцев	Отсутствие проф. обучения
Должность, профессия	Образование и обучение	Опыт практической работы	Примечание
Официант Тимофеева П.П.	Профессиональное обучение +	5 месяцев	Стаж менее 6 месяцев
Официант Полякова Е.И.	Профессиональное обучение +	свыше 6 месяцев	

Таким образом, проведенный анализ показал, что у многих сотрудников выявлено несоответствие образования и обучения, стажа работы требованиям, которые закреплены в профессиональных стандартах. Нарушения установлены у метрдотеля и администратора зала.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Высокая текучесть кадров - это одна из характерных проблем ресторанов. Обучение персонала без должной мотивации при высокой текучести кадров снижает эффект, так как работник который повысил квалификацию меняет работу и переходит к другому работодателю.

Заключение

Исходя из материала представленного в работе можно сделать следующие выводы и даны следующие предложения:

Руководством организации планируется заранее уровень потребности по обучению персонала совместно учитывая расчет в потребностях персонала и планирования карьерного роста. Так, исходя из данного вида по планированию составная часть отведена общему планированию того или иного трудового ресурса. Для объективного определения потребности в обучении целесообразно использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники; анализируя тот или иной план технического развития организации и обновления оборудования; диагностируя средний уровень в подготовленности нового сотрудника.

На практике существует большое количество методов обучения персонала. При этом разнообразие методов и форм обучения помогает руководителям и HR - специалистам выбирать более эффективный в определенный момент времени метод, с помощью которого можно будет достигнуть поставленные задачи.

Обучение персонала в рассматриваемой сфере имеет как сходства с обучением персонала в других сферах так и различия. Общим является, то что обучение в современных условиях является фактором успеха как фирмы в целом, так и отдельных сотрудников, оно может быть индивидуальным и коллективным, плановым и неплановым, специальными чертами являются способы проведения тренингов.

Проведенный организационно-экономический анализ предприятия общественного питания показал следующее. Сеть ресторанов ООО «Шоко Холдинг» является прибыльным, финансово устойчивым и ликвидным предприятием, имеет высокие показатели рентабельности. При этом отмечается высокая текучесть кадров, снижение профессионального уровня и среднего стажа работы.

Высокая текучесть кадров - это одна из характерных проблем ресторанов. Развитие персонала при высокой текучести кадров снижает эффект, так как работник меняет работу и переходит к другому работодателю.

В работе была дана оценка имеющейся системе обучения кадров. Основой данной системы является наставничество. Базовое обучение производится при приеме на работу.

Таким образом можно сделать вывод, что обучение и повышение квалификации персонала в настоящее время должны носить непрерывный характер и проводиться в течении всей трудовой деятельности работника. Руководство ресторана должно наиболее эффективно использовать новейшие технологии в обучении персонала.

Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность повышать эффективность работы персонала.

Список использованной литературы:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.07.2017)(с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2017)//Собрание законодательства РФ", 07.01.2002, N 1 (ч. 1), ст. 3
2. ГОСТ Р ИСО 10015-2007. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению"(утв. и введен в действие Приказом Ростехрегулирования от 27.12.2007 N 567-ст)-Режим доступа:<http://www.consultant.ru>
3. Агамирова Е.В. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе. - М.: Дашков и Ко. 2013. - 254 с.
4. //Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями: Межвузовский сборник научных трудов. № 2. 2015. - С. 147-150.

5. Батяев А.А. Идеальный персонал - профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. - М.: Альфа-Пресс, 2012.- 175 с.
6. Бондалетов В.В. Проблемы подготовки специалистов в области управления персоналом. Материалы Афанасьевских чтений. 2009. Т. 1. № 7. С. 235-237.
7. Булей Н. В. Государственный строительный заказ: теория и практика. // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-8. С. 1730-1734.
8. Бых Г.М., Евтушенко Е.В. Исследование удовлетворенности персонала ресторанов своим трудом//Вестник научных конференций. 2016. № 1-1 (5). С. 24-27.
9. Гаспарович Е.О. Управление обучением персонала//Электронный обучающий курс / Екатеринбург, 2017.-308с.
10. Гертман М.А. Стратегический менеджмент/ Пер. с фр. под ред. Д. О. Ямпольской. 4-е изд. - СПб.: Издательский дом «Нева», 2013. - 403с.
11. Городнова А.А. Современные подходы к обучению персонала организации//В сборнике: Социально-экономические преобразования и проблемы Сборник научных трудов. Нижний Новгород, 2016. С. 13-22.
12. Грунистая О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала. //Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. № 10. 2014. - С. 89-94.
13. Дырин С.П. Состояние работы с персоналом на современных предприятиях. - Набережные Челны: Сфера. 2011.- 244 с.
14. Жукова О.О., Никулина Ю.Н. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации //Интерактивная наука. 2017. № 2 (12). С. 189-192.
15. Калашников, Л.Ю. Кафе, бары и рестораны: организация, практика и техника обслуживания. - М.: ТК Велби, Издательство проспект, 2014.-324 с.
16. Карпухин М.Ю. Обучение персонала организации: сущность и виды //Аграрный вестник Урала. 2017. № 1 (155). С. 17.
17. Кибанов А.Я. Организация обучения персонала. - М.: Кордис- Медя, 2012.-400 с.
18. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2012.-241с.
19. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Макушкин С.А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения. - М.: «Русайнс», 2015. - 162 с.

20. Кириллов А.В. Системы интенсивного обучения персонала. //Управленческие науки. № 2 (11). 2014. - С. 70-77.
21. Кирьянова А.И. Обучение как средство повышения лояльности персонала //В сборнике: Студенческая наука: современные реалии Сборник материалов Международной студенческой научно-практической конференции. Редколлегия: О.Н. Широков [и др.]. 2017. С. 146-150.
22. Коптева К.В., Бакшеева О.А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации. //Основы экономики, управления и права. № 5 (11). 2013. - С. 77-81.
23. Корнеева Л.И. Современные интерактивные методы обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров:зарубежный опыт. Университетское управление// Научно- практический журнал «Сфера услуг: инновации и качество». - 2014. - № 4(32).[Электронный ресурс].:http://journal.kfrgtcu.ni
24. Ларионова А.А. Использование активных и интерактивных методов обучения при подготовке бакалавров менеджмента для индустрии туризма. // В сборнике: Туризм в современном мире: направления и тенденции развития. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвящённой 10-летию кафедры «Социально-культурный сервис и туризм» под редакцией В.А. Чернова. 2013. С. 286-289.
25. Магура М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество// Управление персоналом. - 2012. -№ 1(21) - С. 111-112.
26. Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. - М.: Управление персоналом. 2012. - 216 с.
27. Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании. //Дельта науки. № 2. 2015. - С. 10-16.
28. Мельничук Ю.А. Использование кейс – метода в обучении студентов по направлению подготовки «Управление персоналом». //Материалы Ивановских чтений. № 4. 2015. - С. 190-193.
29. Меркурьева, Ю. Организация корпоративного тренинга. Выездной тренинг. - М.: Персонал Микс, 2011. - 199с.
30. Мирошин Д.Г. Зарубежный опыт корпоративного обучения персонала и его применение на российских предприятиях // Право и образование. - М.: НОУ СГА, 2013, № 5. - С. 113-121
31. Молодькова Э.Б. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации//Журнал правовых и экономических исследований. 2017. № 2. С.

108-112.

32. Моргунов Е.В. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Дело, 2013. - 470 с.
33. Оганян К.М. Модель формирования и динамика развития интеллектуальных ресурсов организации. //Гуманитарий Юга России. № 3. 2014. - С.150-164.
34. Павлова Е.М. Современные подходы к обучению и развитию персонала//Электронный научный журнал. 2017. № 2-2 (17). С. 155-159.
35. Сень Р.П. Применение технологии сторителлинга в обучении персонала персонала //В сборнике: Информатизация образования: теория и практика сборник материалов Международной научно-практической конференции. 2017. С. 166-168.
36. Сергучев П.А. Совершенствование организации обучения персонала//Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. № 26. С. 66-71.
37. Смагулова К.Р., Досымова О.Ж., Байұзақ К. Основные направления улучшения системы управления персоналом ресторана//Актуальные научные исследования в современном мире. 2017. № 11-2 (31). С. 104-106.
38. Солдатюк О.С. Стратегический анализ системы управления персоналом в ресторане гостиницы//Экономика и социум. 2017. № 1-2 (32). С. 656-661.
39. Султанбекова О.Е. Внутрифирменное обучение персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации. //Наука в современном обществе. № 5. 2014. - С. 98-100.
40. Хныкнн Г. Организация и проведение аттестации работников// Трудовое право. - 2012. - №4. - С. 30-33.

Приложение 1

Таблица 1

Современные методы по обучению персонала

N п/п	Конкретизация потребностей к обучению	Метод по обучению сотрудника
1	2	3

1	Специализированная программа по обучению (тренинг по продажам, переговоры)	Метод поведенческого тренинга
2	Программа командообразованности	Активная групповая и межгрупповая деятельность с учетом последующей рефлексии в групповом процессе. Деловая и ролевая игра, анализ проблематики организации
3	Развитие межличностных и внутрифирменных коммуникаций, формирование того или иного навыка по преодолению конфликта	Тренинги по сензитивности, ролевая игра, имитационная деловая игра, стажировка
4	Управленческие подготовки	Лекция, семинар, практическое занятие, учебная деловая игра
5	Подготовка к организационному нововведению (инновации)	Организационно-мыслительная игра, разработка проекта, анализ той или иной ситуации

1. Толстова М.В., Румянцева Т.А. Управление персоналом в ресторанном бизнесе//В сборнике: Индустрия туризма и сервиса: состояние, проблемы, эффективность, инновации сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. 2016. С. 139 [↑](#)
2. Коптева К.В., Бакшеева О.А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации. //Основы экономики, управления и права. № 5 (11). 2013. - С. 80 [↑](#)

3. Кибанов А.Я. Организация обучения персонала. - М.: Кордис- Медяа, 2012. С. 231 [↑](#)
4. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Макушкин С.А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения. - М.: «Русайнс», 2015. С. 87 [↑](#)
5. Булей Н. В. Государственный строительный заказ: теория и практика. // Фундаментальные исследования. 2015. № 2-8. С. 1732 [↑](#)
6. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Макушкин С.А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения. - М.: «Русайнс», 2015. С. 97 [↑](#)
7. Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании. //Дельта науки. № 2. 2015. - С. 14 [↑](#)
8. Ларионова А.А. Использование активных и интерактивных методов обучения при подготовке бакалавров менеджмента для индустрии туризма. // В сборнике: Туризм в современном мире: направления и тенденции развития. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвящённой 10-летию кафедры «Социально-культурный сервис и туризм» под редакцией В.А. Чернова. 2013. С. 287 [↑](#)
9. Оганян К.М. Модель формирования и динамика развития интеллектуальных ресурсов организации. //Гуманитарий Юга России. № 3. 2014. - С.163 [↑](#)
10. Коптева К.В., Бакшеева О.А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации. //Основы экономики, управления и права. № 5 (11). 2013. - С. 80 [↑](#)
11. Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании. //Дельта науки. № 2. 2015. - С. 16 [↑](#)

12. Кириллов А.В. Системы интенсивного обучения персонала. // Управленческие науки. № 2 (11). 2014. - С. 75 [↑](#)

13. Султанбекова О.Е. Внутрифирменное обучение персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации. // Наука в современном обществе. № 5. 2014. - С. 98 [↑](#)