

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.П. Воронцова  
подпись  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03 Управление персоналом

Разработка системы обучения персонала организации

Руководитель \_\_\_\_\_ старший преподаватель А.Н. Поздеев  
подпись, дата

Выпускник \_\_\_\_\_ Е.Ю. Бандур  
подпись, дата

Консультант \_\_\_\_\_ доцент, канд.экон.наук П.Н. Воронцов  
подпись, дата

Красноярск 2019

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа на тему «Разработка системы обучения персонала организации» содержит 61 страницу текстового документа, приложений 5, использованных источников 37.

### ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА, СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА, ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА, ПЛАН ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Актуальность работы. Для реализации задач по эффективному развитию предприятия, достижения поставленных целей, как на уровне каждого сотрудника, так и в масштабах всего предприятия, необходимы высококвалифицированные кадры, обладающие узкоспециализированными знаниями, умениями и опытом в необходимой специализации.

Объект исследования - система управления основного персонала ресторана «Братск».

Предмет исследования - практики обучения персонала ресторана «Братск».

Цель работы - предложить мероприятия по формированию системы обучения контактного персонала ресторана «Братск» (ООО «РСП»).

В ходе проведенного исследования системы обучения персонала, выявлен ряд недостатков. На основе выявленных недостатков сформированы мероприятия для формирования системы обучения персонала. Произведена оценка ожидаемого социального эффекта от реализации мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты системы обучения персонала.....	6
1.1 Сущность системы обучения персонала .....	6
1.2 Этапы разработки системы обучения персонала и критерии её эффективности.....	16
1.3 Специфика обучения персонала в сфере общественного питания..	24
2 Анализ предпосылок формирования системы обучения персонала в ресторане гостиницы «Братск».....	27
2.1 Анализ системы управления персоналом в ресторане гостиницы «Братск» .....	27
2.2 Анализ системы обучения персонала ресторана гостиницы «Братск» (ООО «РСП») .....	35
3 Разработка мероприятий по совершенствованию обучения персонала ресторана гостиницы «Братск» (ООО «РСП»).....	42
3.1 Направления совершенствования системы обучения персонала ресторан гостиницы «Братск» (ООО «РСП») .....	42
3.2 План обучения обслуживающего персонала ресторана «Братск»...	46
Заключение .....	51
Список использованных источников .....	53
Приложение А Анкета для оценки результатов прохождения обучения .....	57
Приложение Б Оценка поведенческих изменений в работе сотрудника .....	58
Приложение В План обучения персонала на 2020 год.....	59
Приложение Г Анкета удовлетворенности трудом основного персонала ресторана ООО «РСП» .....	60
Приложение Д Анкета по выявлению потребностей в обучении (для руководителя) .....	61

## ВВЕДЕНИЕ

Для успешного функционирования любой организации развитие персонала является важным условием. Несоответствие квалификации персонала потребностям организации чревато низкими показателями ее деятельности. Развитие персонала оказывает существенное влияние на мотивацию работников и их преданность организации.

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы в том, что, для реализации задач по эффективному развитию предприятия, достижения поставленных целей, как на уровне каждого сотрудника, так и в масштабах всего предприятия, необходимы высококвалифицированные кадры, обладающие узкоспециализированными знаниями, умениями и опытом в необходимой специализации. Поэтому задача обучения и переподготовки сотрудников является одной из центральных в управлении любого уровня и занимает важное место в кадровой политике предприятий всех форм собственности.

Данное исследование посвящено изучению системы обучения персонала организации на примере ООО «РСП», ресторан «Братск». Качественное оказание услуг в ресторане, напрямую зависит от коллективной работы обслуживающего персонала и влияет на ее конкурентоспособность и экономические показатели. К сожалению, профессия бармена или официанта не всегда и не везде является популярной, что и обуславливает несерьезное отношение к ней у многих молодых людей. Многие воспринимают ее как временный заработок и как вид профессии, не предусматривающей никакого карьерного роста, что приводит к некачественной и неэффективной работе.

Все это подтверждает актуальность избранной темы исследования, посвященной изучению организации обучения персонала в современных условиях.

Объект исследования - система управления основного персонала ресторана «Братск».

Предмет исследования - практики обучения персонала ресторана «Братск».

Цель работы - предложить мероприятия по формированию системы обучения контактного персонала ресторана «Братск» (ООО «РСП»).

Задачи:

- определить элементы системы обучения персонала и этапы её разработки;

- выявить особенности практик обучения персонала в сфере общественного питания;

- выявить сильные и слабые стороны практик обучения персонала в ресторане «Братск» (ООО «РСП»);

- разработать рекомендации по формированию системы обучения персонала в ресторане «Братск» (ООО «РСП»).

Были использованы следующие методы исследования: анализ документов, опрос и наблюдение.

Первый раздел работы посвящен теоретическим аспектам обучения персонала организации, во втором разделе будет рассмотрена действующая система обучения персонала в ресторане гостиницы «Братск» (ООО «РСП»), а в заключительном разделе – предложения по совершенствованию системы обучения персонала в данной организации.

# **1 Теоретические аспекты системы обучения персонала**

## **1.1 Сущность системы обучения персонала**

Обучение персонала является важным звеном системы управления персоналом, способствуя развитию организационных процессов, достижению поставленных целей и задач. В современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний способность организации обеспечивать постоянное и непрерывное обучение персонала является важнейшим фактором конкурентоспособности, успешности организации.

Обучение персонала – это организованный и целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями и навыками сотрудников компании для достижения определенного результата, как правило, для повышения эффективности деятельности коллектива и компании в целом.[34] Безусловно, образование подразумевает не столько передачу обучаемому знаний, сколько формирование профессионала, понимающего суть изучаемых процессов и явлений, способного применять полученные знания на практике.

Обучение, как любой организованный процесс, осуществляется в соответствии с поставленными целями. Например, профессиональное обучение – это имеющее определенную форму, систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного опыта. Основная задача профессионального обучения состоит в том, чтобы помочь организации достичь своих целей, увеличив стоимость ее ключевого ресурса – работников, которых она нанимает.[3]

Основными функциями системы обучения персонала являются:

- преодоление разрыва между текущими навыками сотрудников и необходимыми квалификационными требованиями;
- построение корпоративной культуры;

- решение целей и задач предприятия на основе применения метода обучения персонала;

- мотивация производственной деятельности персонала методом обучения;

- подготовка сотрудника к перемещению или продвижению по службе.

Различают три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.[19]

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – обучение кадров в целях усвоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Традиционные методы обучения персонала предполагают два основных направления развития и стимулирования кадров компании:

- внешнее;

- внутреннее.

Внешнее обучение, с отрывом от производства, чаще всего проводится с участием специализированных учебных инструментов и упрощенного оборудования. Такое обучение производится в различных обучающих центрах.

Образование без отрыва от производства, относящееся к внутреннему, может осуществляться в рабочей обстановке, когда ученик пользуется

рабочими инструментами и оборудованием. Например, организация обучения персонала на рабочем месте используется при стажировке, когда производительность обучаемого сотрудника является частичной.

Система обучения персонала – подразумевает себе совокупность разнородных компонентов, которые при этом являются согласованными и взаимосвязанными, «усиливают» друг друга, и, в конечном счете, работают на достижение единых целей.[13]

Системный подход к обучению предполагает, что изменение какого-либо элемента влечет за собой изменение других элементов системы, поэтому рассмотрим элементы более подробно.

Выделяют следующие элементы системы обучения персонала:

- субъект системы обучения персонала;
- объект системы обучения персонала;
- цель системы обучения персонала;
- задачи системы обучения персонала;
- методы системы обучения персонала;
- принципы системы обучения персонала.

Целеполагание — это один из основных процессов управления организацией, предназначенный для определения желаемых конечных результатов деятельности и концентрации усилий работников на едином направлении действий.

Цели обучения могут иметь существенно различие в зависимости от потребностей организации, содержания профессиональной деятельности слушателей, демографических или квалификационных характеристик персонала, финансового положения предприятия. В сфере торговли и услуг, как правило, выделяют следующие цели:

- преодоление разрыва между текущими навыками сотрудников и необходимыми квалификационными требованиями;



- улучшение качественных характеристик персонала (сохранение и развитие конкурентных преимуществ, увеличения прибыльности);

- мотивация производственной деятельности персонала методом обучения;

- подготовка сотрудника к перемещению или продвижению по службе.

С точки зрения работника, он проходит обучение с целью поддержания и повышения своей квалификации, приобретает профессиональные знания, находящиеся вне сферы его непосредственной профессиональной деятельности.[14]

Субъектом системы обучения персонала в организации является сотрудник (или группа сотрудников) кадровой службы - специалист по развитию и обучению персонала. Трудовые функции которых, заключаются в следующем:

- анализ рынка образовательных услуг и потребностей организации в обучении персонала;

- разработка планов, методических материалов, учебных планов и программ, проектов локальных актов по обучению и развитию персонала, включая оценку затрат;

- организация мероприятий по обучению персонала;

- подготовка предложений по формированию бюджета на организацию обучения персонала;

- анализ эффективности мероприятий по обучению персонала.[21]

Объектом системы обучения персонала являются кадры (персонал). Персонал - это человеческий ресурс предприятия, от квалификации, профессиональной подготовки, деловых качеств которого зависит эффективность и качество деятельности предприятия, его конкурентоспособность.[32]

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:[35]

- выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- определение потребности в обучении кадров, по отдельным его видам;
- правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения;
- изыскание средств, для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Обучение невозможно без принципов обучения, то есть основных положений, на которых базируется успешно организованная теория образования и обучения и успешно организованный учебно-производственный процесс (таблица 1) .

Таблица 1- Принципы обучения персонала

Принцип надежности	Предполагает работу системы обучения вне зависимости от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач).
Принцип доступности	Учебный материал доступен учащимся по своей глубине (понимание сущности изучаемого материала) Доступность по объему, количество материала для усвоения(временные рамки) Критерии оценки должны быть доступны и понятны как обучающим, так и самим обучаемым.
Принцип переноса приобретенных знаний и навыков в рабочие условия	Определение, насколько успешно человек на практике применяет знания и навыки, полученные в процессе обучения.

## Окончание таблицы 1

Принцип наглядности	Используются реальные предметы и непосредственное наблюдение над ними; Когда это невозможно, используют модели и копию предмета; Используют картинки или видео с изображением предмета или явления
Принцип научности	Обучение отвечает современным достижениям науки Разоблачение различного рода ошибочных теорий, взглядов и представлений
Принцип систематичности и последовательности	Соблюдение системы обучения по программе; Переход от известного к неизвестному, от простых работ к сложным; Правильный подбор упражнений и учебно-производственных программ и заданий.
Принцип согласованности	согласованность обучения с организационными целями(кого и чему учить); согласованность различных иерархических звеньев организации по поводу проведения обучения сотрудников

Методы обучения персонала - способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся. Методы обучения персонала могут классифицироваться по разным признакам:

1) Пассивные и активные - различаются по степени активности, которую проявляют обучающиеся. Разделить методы обучения однозначно на активные и неактивные непросто. Некоторые из них являются переходными к практическим занятиям и самостоятельной работе. Бесспорно, к активным методам обучения можно отнести разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, а также учебно-практические конференции по обмену опытом. Разновидностями активных методов обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор конкретной ситуации (инсценировка) и методы социально-психологического тренинга.

2) Индивидуальные и групповые – при индивидуальном методе обучения проявляется возможность полностью сосредоточиться на конкретных знаниях и умениях одного человека.

3) С отрывом и без отрыва от производства.

Определяющим признаком обучения без отрыва от производства является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников в обычной рабочей ситуации. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников организации и в стенах организации.

Наиболее распространенные методы обучения персонала на рабочем месте представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные методы обучения персонала без отрыва от производства

<b>Методы подготовки на производстве</b>	<b>Характерные особенности</b>
Наставничество	Обучаемый закрепляется к более опытному сотруднику и наблюдает, как на практике выполняются различные процедуры и работы. После этапа наблюдения следует этап самостоятельной деятельности обучаемого под контролем наставника. Затем сотрудник допускается к работе в организации
Стажировки	Обучающийся в различных подразделениях компании или за ее пределами, получает новую информацию о профессиональной деятельности. Стажировка является полезным средством активизации творческого потенциала работников и пересмотра старых подходов к работе
Производственный инструктаж	Подготовка, введение, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач. Таким образом стимулируется усвоение новых навыков

## Окончание таблицы 2

<b>Методы подготовки на производстве</b>	<b>Характерные особенности</b>
Использование работников в качестве ассистентов	Подготовка и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Используемые методы обучения вне рабочего места приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Методы обучения персонала с отрывом от производства

<b>Методы обучения вне рабочего места</b>	<b>Характерные особенности</b>
Чтение лекций	Пассивный метод обучения. Проблемы: усталость слушателей, отсутствие обратной связи
Конференции и семинары	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает поведение в различных ситуациях (конференция по решению проблем)
Тренинги	Метод краткосрочного обучения, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. Привлекателен именно тем, что передает спрессованный, практически ориентированный опыт в интенсивном режиме.
Деловые игры	Предполагают отработку учебной тематики на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей

### Окончание таблицы 3

Методы обучения вне рабочего места	Характерные особенности
Программированное и компьютерное обучение	Информация преподносится небольшими блоками в печатном виде либо на мониторе компьютера. После изучения блока материала обучающийся отвечает на вопросы, оценивает глубину понимания и степень усвоения изучаемого материала. После каждого ответа обучающиеся имеют возможность получения обратной связи, показывающей его правильность. Основное преимущество состоит в том, что оно позволяет обучающемуся двигаться в собственном, удобном для него темпе.
Ролевое обучение	Обучение манере вести себя в конфликтных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны представлять определенные точки зрения
Геймификация.	Истоки геймификации— в компьютерных ролевых играх. Их главный принцип— визуализация каждого достижения игрока. Увлеченный игровым процессом почти не замечает усилий, потраченных на достижение виртуального результата, на переход от уровня к уровню. Эта особенность молодого поколения может стать технологией повышения вовлеченности, а вслед за ней и производительности. Главное преимущество геймификации заключается в том, что соревновательный характер повышает общий уровень качества и скорости работы
Инфографика.	инфографика, как методический прием, помогает передать ключевые моменты информации в более наглядной и систематизированной форме, что облегчает процесс усвоения, запоминания и понимания В результате обучение молодые люди хотят получить возможность развиваться дальше, стать более самостоятельными, ответственными, ориентированными на результат. И это плюс как для компании, так и для молодого человека. А эти программы обучения могут помочь удерживать сотрудников дольше, кроме того, обученные сотрудники эффективнее работают с клиентами и увеличивают конкурентоспособность организации.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций. Проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен

организации. Методы профессиональной подготовки вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения решению проблем, принятию решений, согласованному поведению.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

В чистом виде не бывает отдельно обучения на рабочем месте, и с отрывом от производства. Существуют различные смешанные типы:

Обучение через опыт — когда после каждой практической ситуации, которую проживает группа, происходит рефлексия, обобщение, и применение полученных знаний на практике;

Супервизия — наставник показывает ученику, как делать, затем наставник дает ученику сделать самому, потом сессия обратной связи, и вновь ученик повторно решает поставленную перед ним задачу, опираясь на обратную связь;

Онлайн обучение — когда в Интернете в открытом доступе находится электронный курс. Ученику необходимо прочитать список источников, а потом сдать по ним тест;

Оффлайн обучение — сотрудник получает на руки методичку, например, менеджер по продажам получает «Книгу продаж». Он ее изучает, и по итогам сдает тест;

Управление изменениями — это когда группа сотрудников проходит универсальный курс по адаптации к возможным изменениям. Участники такого курса получают навык быстрой адаптации и становятся лидерами изменений.

Такое разнообразие видов и форм процесса обучения, позволяет организациям выбирать наиболее подходящие для них добиваться поставленных целей. То есть выбор вида и формы процесса обучения должен определяться конкретными условиями, в которых организация функционирует и целями, которые должны быть достигнуты при помощи процесса обучения. Неверный выбор вида и формы обучения может свести на нет положительный эффект от проведенных мероприятий.

## **1.2 Этапы разработки системы обучения персонала и критерии её эффективности**

Разработка системы обучения персонала напрямую зависит от целей, продолжительности и спецификации обучения.

Для формирования программы обучения проводятся мероприятия по выявлению потребности в обучении. В первую очередь анализируются следующие вопросы:

- какие планы организация стремится реализовать в ближайшей и дальней перспективе;
- каких знаний и умений не хватает сотрудникам;
- критерии оценки квалификации персонала.

Рассмотрим этапы разработки системы обучения персонала:

Этап 1. Определение потребностей в обучении. Определение потребностей в обучении продиктовано необходимостью достижения общих производственных целей и задач и проводимой политикой организации в планировании управления кадрами. Определяется потребность в обучении конкретных групп работников различных подразделений после проведения консультаций с руководителями отдельных направлений деятельности. В



рамках данного этапа составляется прогноз ожидаемого результата от влияния обучения на выполнение организацией производственных задач.

Этап 2. Проведение анализа потребностей в обучении работников отделов и подразделений. Анализ текущей ситуации (включая критические ситуации) в работе отдела или подразделения позволяет определить необходимость проведения обучения по конкретным направлениям работы. Без сомнения, целесообразно учитывать также и видение, непосредственно, самих работников по вопросу предполагаемого обучения. Однако следует принимать решения с учетом оценки потенциальных способностей работников не по первым впечатлениям, а на основе анализа эффективности выполнения работником целей и задач.

Этап 3. Составление учебной программы. Составление программ обучения возлагается на квалифицированных специалистов по обучению на основе изучения потребностей обучения отдельных работников или групп сотрудников. Общее руководство процессом обучения возложено на руководителя направления по персоналу. Требования к работнику, составляющему программу обучения персонала, включают наличие определенных знаний, навыков и опыта для отбора и приема на работу.

Этап 4. Распределение ресурсов. Реализация процесса обучения предполагает наличие достаточных ресурсов для решения поставленной задачи. Для проведения кадровой политики предприятия в области обучения необходимо обеспечение финансовыми ресурсами. Размер средств, выделяемых на обучение в зависимости от выбора методов и видов обучения, обозначается суммами, которые необходимы для покрытия расходов по обучению, имея временные рамки. Время, необходимое для проведения обучения, является одним из важнейших необходимых ресурсов.

Этап 5. Реализация учебной программы.

Этап 6. Обоснование обучения.

## Этап 7. Оценка эффективности процесса обучения.[33]

Одним из ключевых источников потребностей в обучении являются изменения во внешней обстановке. Эти изменения необходимо отслеживать, затем эту информацию необходимо довести до сотрудников. Необходимо также внести изменения в работу организации, адекватно отражающие произошедшие изменения. Все эти шаги наиболее естественно реализуются в форме обучения.

Важными источниками потребностей в обучении являются изменения стратегии, бизнес-плана, структуры организации, ассортимента товаров/услуг, предоставляемых организацией. Потребности в обучении могут вызываться ожидаемыми кадровыми изменениями внутри организации: перемещениями, повышениями, понижениями, увольнениями по разным причинам. Именно эти внутренние изменения в организации и вызывают основную часть потребностей в обучении.

Рассмотрим способы выявления потребностей в обучении:

- анализ результатов собеседования и тестирования при приеме на работу новых работников;
- анализ результатов деятельности новых работников в период введения в должность (адаптации);
- анализ результатов аттестации работников;
- анкетирование руководителей подразделений и сотрудников;
- интервьюирование руководителей подразделений и сотрудников;
- анализ изменений технологии;
- подготовка решений руководящих органов фирмы;
- анализ решений руководящих органов фирмы;
- анализ ожидаемых кадровых изменений внутри фирмы.

Процесс выявления потребностей в обучении заканчивается постановкой конкретных целей обучения.

Практика обучения персонала в организации по инициативе работодателя пользуется активным применением: работники повышают квалификацию, осваивают новые профессии и специальности. За счет этого растет производительность труда, повышается эффективность работы и качество производимых товаров или оказываемых услуг, а в итоге - производительность компании.

Бюджет на обучение сотрудников, как правило, подразделяется на две части. Первая часть – это обязательные образовательные программы, вторая – групповые и индивидуальные обучающие программы, нацеленные на качество и эффективность выполняемой работы. Если в первом случае обязательные обучающие программы проводятся сертифицированными учебными центрами, т. е. всегда являются внешними, то проведение второй части возможно как с использованием внешних преподавателей, так и при помощи внутренних тренеров и наставников.

При выборе методов обучения, стоит опираться на принципы обучения. Не соблюдение принципов приведет к бессмысленному процессу.

В практике применяются разные методы оценки эффективности обучения персонала. Одна из самых распространенных — четырехуровневая модель Д. Киркпатрика, где оценка проходит четыре уровня: реакция, обучение, поведение и результат (Рисунок 1).

Уровень 1 – Реакция – Оценка удовлетворенности потребителя

Уровень 2 – Научение - Изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников

Уровень 3 – Поведение – Фактическое изменение и применение знаний в работе

Уровень 4 – Результаты - Увеличение производительности, улучшение качества, увеличение продаж.

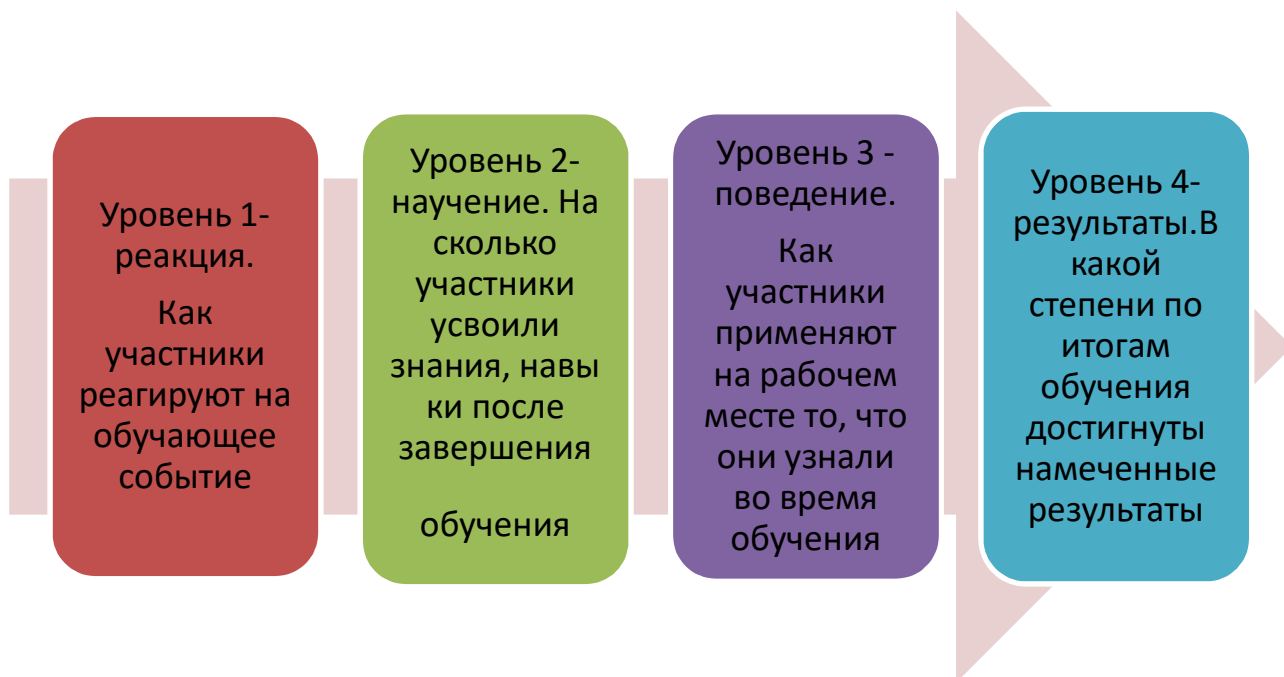


Рисунок 1 –Модель Киркпатрика

Другим американцем – Дж. Филипсом – в 1991 году был добавлен в модель Киркпатрика пятый уровень оценки – ROI (отдача от инвестиций в развитие сотрудников). На сегодняшний день его модель получила признание (ASTD) «Американская ассоциация тренинга и развития» и успешно используется по всему миру.

Расчет ROI проводится по следующей формуле:

$$ROI = \frac{\text{Доходы} - \text{Затраты}}{\text{Затраты на обучение}} * 100\%, \quad (1.1)$$

Вместе с расчетом ROI довольно часто занимаются вычислением показателя срока окупаемости, который отражает период времени окупаемости инвестиций, вложенных в подготовку. Показатель срока окупаемости является обратным по отношению к показателю ROI.

Имеет место быть еще одна модель - модель Стаффлбима (Stufflebeam) (CIPP) (Рисунок 2).

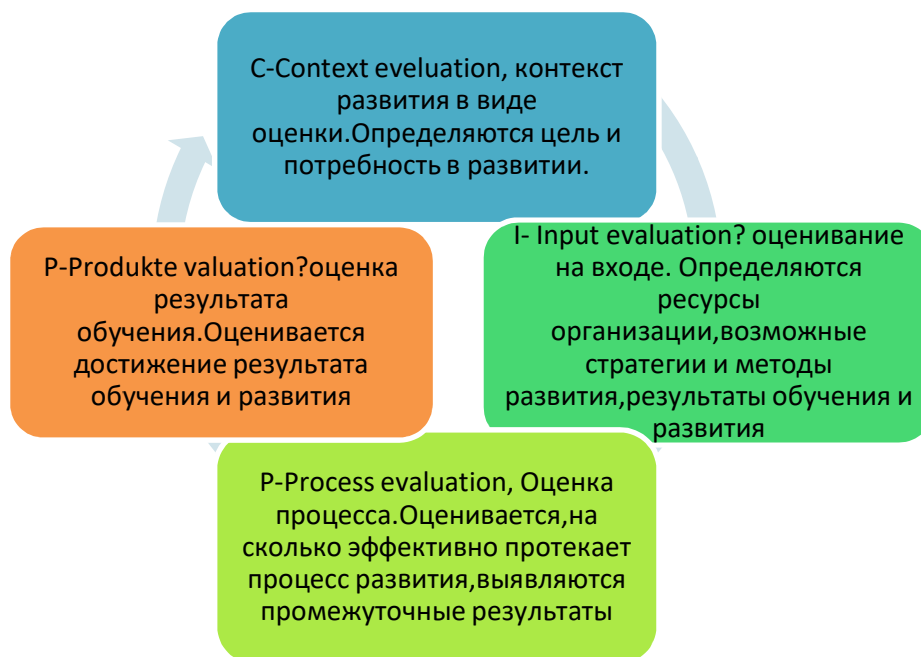


Рисунок 2 – Модель Стаффлбима

Модель позволяет оценить как результаты, так и сам процесс обучения и развития. Поэтому для длительных модульных программ обучения топ - менеджеров данная модель может быть успешно применена.

Сходна с моделью Стаффлбима схема CIPO (Рисунок 3) или так называемая модель Берна. Модель включает следующие этапы оценки:

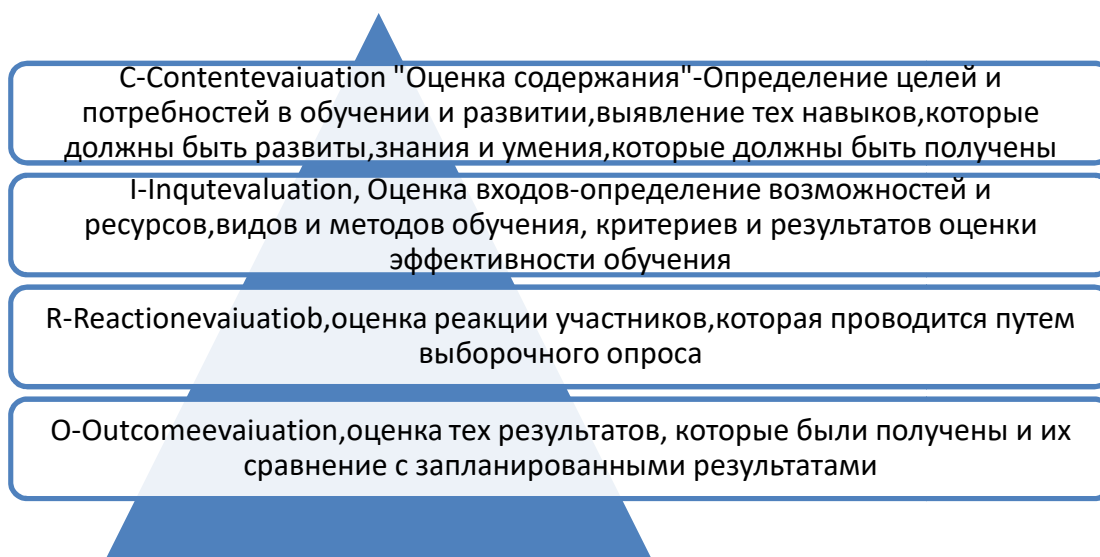


Рисунок 3 – Модель Берна

Данная модель помогает определить цели, возможности, мнения участников обучения. Рассмотрев модели оценки эффективности обучения, следует отметить, что все модели обладают рядом преимуществ и недостатков.

Таким образом, далее можно представить сравнительный анализ рассмотренных выше моделей (Таблица 4).

Таблица 4 - Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала[31]

Название модели	Суть модели	Преимущества	Недостатки
Модель Киркпатрика	Оценка программ обучения должна проходить четыре уровня, которые последовательно усложняются.	Наличие четырех уровней оценки: по реакции участников, по результатам выходного контроля, по изменению в производственном поведении и по изменениям в бизнес показателях компании.	Сложность измерения третьего уровня, неготовность топ-менеджеров проходить процедуру оценки или работать с коучами. Отказ от оценки по финансовым показателям.
Модель Джека Филлипса	Добавление в модель Киркпатрика пятого уровня оценки – ROI (отдача от инвестиций в развитие сотрудников). Можно оценить финансовые аспекты обучения	Развитие модели Киркпатрика. Введение пятого уровня оценки эффективности обучения и развития. Возможность использовать финансовый показатель возврата на инвестиции в обучение и развитие.	Расчёт возврата на инвестиции возможен только при условии ведения полноценного управленческого финансового учёта в организации. В основном применяется для расчёта эффективности тех программ, которые являются длительными, и дорогостоящими

#### Окончание таблицы 4

Название модели	Суть модели	Преимущества	Недостатки
Модель Стаффлбима	Модель позволяет оценить как результаты, так и сам процесс обучения и развития.	Возможность оценивать, как процесс так, и результаты обучения и развития в тесной связи с целями компании.	Нечеткость методик и процедуры оценки результатов обучения и развития топ-менеджеров.
Модель Берна	Модель помогает определить цели, возможности, мнения участников обучения.	Развитие модели Стаффлбима и частично Киркпатрика.	Сложность поддержания постоянной процедуры оценки эффективности обучения и развития топ-менеджеров, применение для долгосрочных программ.

Наиболее точным моделям оценки эффективности обучения являются модель Киркпатрика и модель Филлипса, а наименее точными - являются модель Стаффлбима и модель Берна.

Рассмотрим подробнее уровни модели Д.Киркпатрика:

На первом уровне, «реакция», определяется как степень удовлетворенности обучавшихся, определяется с помощью стандартных анкет, уточняющих полезность полученных знаний и навыков для реальной работы; интересность программы; сложность, доступность подачи материала и др.

На втором уровне, усвоение знаний и установок измеряется с помощью специально разработанных тестов, опросников и заданий, позволяющие количественно измерить изменения в квалификации или мотивации участников.

На третьем уровне, изменение поведения оценивается с помощью метода включенного наблюдения на рабочем месте. При этом выделяются единицы наблюдения (т.е. элементарные ситуации, когда сотрудник ведет себя правильно), и подсчитывается их количество, соответственно, до и после тренинга. В качестве наблюдателей обычно выступает или непосредственный руководитель или т.н. «тайный покупатель».

На четвертом уровне оцениваются результаты деятельности обученных сотрудников, такие, как производительность труда, объем продаж и улучшение качества.

В идеале оценку эффективности обучения следует производить постоянно, в качественной либо количественной форме оценивая влияние обучения на такие показатели работы организации, как продажи, качество продукции и услуг, производительность труда, установки работников и др.

### **1.3 Специфика обучения персонала в сфере общественного питания**

Общественное питание (общепит) — отрасль народного хозяйства, которая занимается производством и реализацией готовых продуктов питания или полуфабрикатов. К таким предприятиям относятся столовые, кофейни, бары, кондитерские цеха, пиццерии, «фаст-фуды», рестораны

Персонал предприятий общественного питания подразделяют на следующие основные группы:

- административный;
- обслуживающий;
- производственный;
- вспомогательный.



К административному персоналу предприятия общественного питания относятся категории работников, занятых организационными и технологическими вопросами: директор предприятия; инженер-технолог; заведующий складом.

К обслуживающему персоналу предприятия общественного питания относятся основные категории работников, занятых непосредственным обслуживанием потребителей: метрдотель, официант, бармен, бариста, кассир.

К производственному персоналу предприятия общественного питания относятся основные категории работников, занятых изготовлением кулинарной продукции, мучных кондитерских и хлебобулочных изделий: заведующий производством, шеф-повар, су-шеф, повар, кондитер, кухонный работник (помощник по кухне).

К вспомогательному персоналу предприятия общественного питания относятся категории работников, занятые выполнением функций обслуживания и не имеющие прямого отношения к производственному процессу: гардеробщик, кладовщик, мойщик посуды, уборщица и др.

Качество сервиса глазами потребителя - это оценка процесса обслуживания с точки зрения способности организации выполнять те функции, которые ожидает от нее клиент. Что позволяет проводить контроль качества обслуживания, предоставляет базу для анализа потребности в обучении, но и обеспечивает обратную связь, необходимую для любой устойчивой и способной к развитию системы.

В связи с этим, возникает необходимость анализа специфики обучения обслуживающего персонала, для обеспечения конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе, которая позволит своевременно формировать, использовать и развивать кадровый потенциал предприятия.

Таблица 5- Специфики обучения обслуживающего персонала

Особенности вида деятельности	Особенности обучения
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Правила подготовки зала, столового белья, посуды и приборов к работе</li> <li>- Технологии предварительной сервировки столов посудой и приборами</li> <li>- Правила и техника подачи алкогольных и безалкогольных напитков, способы подачи блюд</li> <li>- Правила и техника уборки использованной посуды</li> <li>- Правила, технологии и компьютерные программы, используемые для расчетов с потребителями в организациях питания</li> <li>- Правила соблюдения охраны труда, производственной санитарии и пожарной безопасности</li> <li>- Правила культуры обслуживания, протокола и этикета обслуживания потребителей организации питания</li> </ul>	Стандарты обслуживания
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Подготовка зала и инвентаря для обслуживания массовых мероприятий в организациях питания</li> <li>- Распределение заданий между работниками бригады официантов в зависимости от их умений и компетенции, определение их степени ответственности</li> <li>- Взаимодействие с основным производством, складом, сервизной и другими структурными подразделениями организации питания для бесперебойной работы официантов</li> </ul>	Командообразование
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Умение владеть собой и улаживать конфликты в стадии их зарождения</li> </ul>	Стрессоустойчивость
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Прием, оформление и уточнение заказа потребителей организации питания</li> <li>- Комбинировать различные способы приготовления и сочетания основных продуктов с дополнительными ингредиентами для создания напитков и закусок с учетом пожелания гостей</li> </ul>	Клиентоориентированность
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рекомендация потребителям организации питания по выбору закусок, блюд и напитков</li> <li>- Оформление витрины и барной стойки</li> </ul>	Техника активных и эффективных продаж
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Встреча потребителей организации питания и размещение их в зале</li> <li>- Прием, оформление и уточнение заказа потребителей организации питания</li> <li>- Проводы потребителей организации питания</li> <li>- Быть коммуникабельным</li> <li>- Иметь хорошую дикцию, уметь правильно и понятно излагать свои мысли</li> </ul>	Психология общения

Специфика обученияобслуживающего персонала, предполагает постоянное совершенствование в системе обслуживания по таким направлениям как: стандарты обслуживания, командообразование, стрессоустойчивость, клиентоориентированность, техника активных и эффективных продаж, психология общения.

На предприятиях общественного питания следует использовать те формы обучения, которые учитывают специфику бизнеса, формат заведения, его бюджет, остроту конкуренции, перспективы роста.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

1. Система обучения персонала - это совокупность разных согласованных и взаимосвязанных компонентов, которые, усиливая друг друга, работают на достижение определенных целей. В систему входят методы, принципы, субъект, объект, цели и задачи

2. Создание системы обучения персонала – осознанная необходимость, позволяющая компании использовать полученный потенциал для развития производства, повышения конкурентоспособности и производительности.

3. Эффективность обучения определяется правильным выбором содержания учебных программ, методов и форм обучения.

## **2 Анализ предпосылок формирования системы обучения персонала в ресторане гостиницы «Братск»**

### **2.1 Анализ системы управления персоналом в ресторане гостиницы «Братск»**

ООО «РСП» зарегистрирована 12 ноября 2015 г. регистратором Межрайонная инспекция федеральной налоговой службы № 17 по

Иркутской области. Руководитель организации: генеральный директор Паутова Марина Викторовна. Юридический адрес ООО «РСП» - 665708, Иркутская область, город Братск, Центральный, Депутатская улица, дом 32, офис 230.

Основным видом деятельности является «Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания», зарегистрированы 24 дополнительных вида деятельности.

Общество имеет печать со своим наименованием, штамп, бланки, организации ООО «РСП» присвоены ИНН 3804054259, ОГРН 1153850047537, ОКПО 16837303.

Гостиничный комплекс «Братск» сочетает в себе комплекс развлечений, такие как: боулинг, бильярд, ночной клуб, ресторан и 2 банкетных зала, удобное расположение, хороший сервис и дополнительные услуги

Служба питания гостиницы — одна из важнейших служб в гостиничном комплексе и является отдельным структурным подразделением. Это подразделение представляет собой неотъемлемую часть гостиницы «Братск».

Этот отдел в гостинице работает самостоятельно, выполняя все свои функции, но принимает во внимание график заезда командировочных групп.

ООО «РСП» осуществляет свою деятельность в соответствии с Уставом и является Обществом с ограниченной ответственностью, деятельность которого регулируется соответствующим законом [47].

Основной целью деятельности ООО «РСП» является осуществление коммерческой деятельности для извлечения оптимального размера прибыли.

Для достижения цели, руководство ресторана осуществляет следующие виды деятельности:

- активно ведет рекламу в социальных сетях;

- регулярно обновляет меню;
- следит за качеством производимой продукции;
- заключил договор с праздничным агентством «давай поженимся», на организацию и привлечение банкетных мероприятий;
- заключает договора с руководителем командировочных групп на организацию завтраков, обедов и ужинов.

Рассмотрим основные финансово-экономические показатели деятельности таблица 6.

Таблица 6 - Основные финансово-экономические показатели деятельности за 2016-2018 гг.

Наименование показателя	2016 год	2017 год	2018 год	Абсолютные отклонения, +/- тыс. руб.		Относительные отклонения, +/, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
Выручка от продаж тыс.руб.	101855	102528	108365	673	5837	0,66	5,69
Себестоимость продаж, услуг, тыс.руб.	100090	101066	107026	976	5960	0,98	5,90
Прибыль (убыток) от продаж	1498	1 058	1031	-440	-27	-29,37	-2,55
Прочие расходы	379	533	317	154	-216	40,63	-40,53
Чистая прибыль (убыток)	895	339	495	-556	156	-62,12	46,02

Как видим из таблицы 3, на протяжении 2016-2018 годов чистая прибыль имеет тенденцию сокращения: в 2017 году ее размер составлял 339 тыс. руб., что на 556 тыс. рублей меньше, чем в 2016 году (сокращение на 62,12%).

В 2018 году сумма чистой прибыли составляла 495 тыс. рублей, что на 156 тыс. рублей (46,02%) больше, чем в 2017 году, но на 450 тыс. рублей меньше, чем в 2016 году (сокращение в 2 раза).

Сокращение размеров чистой прибыли за период 2016-2018 годов, прежде всего, был вызван возрастанием в 2018 году себестоимости продаж на 5960 тыс. рублей, что на 5,9% выше, чем в 2017 году.

ООО «РСП» имеет линейную организационную структуру (рисунок 4).

Генеральный директор осуществляет оперативное руководство деятельностью Общества и наделяется в соответствии с законодательством РФ всеми необходимыми полномочиями для выполнения этой задачи.

Генеральный директор Общества избирается на должность и отстраняется от должности общим собранием акционеров. Генеральный директор избирается на должность сроком на пять лет. Контракт с генеральным директором от имени Общества подписывает председатель Совета директоров или один из его членов. Он осуществляет свою деятельность в строгом соответствии с действующим законодательством РФ и Уставом ООО «РСП».

Директор ресторана – ответственное лицо за всей организацией работы ресторана, контролирует результаты всей торгово-производственной деятельности, отвечает за культуру обслуживания посетителей, за качество реализуемой продукции, также директор ресторана решает вопросы, касающиеся расстановки кадров.

В его обязанности входит:

- организация снабжения сырьем, продуктами, полуфабрикатами, предметами материально-технического оснащения;
- контроль над работниками данной службы, соблюдение их правил техники безопасности, санитарии и гигиены;
- организация воспитательной работы в коллективе;
- распоряжение материально – денежными средствами;
- заключение договоров;
- приобретение имущества и инвентарь;

- поощрение работников.

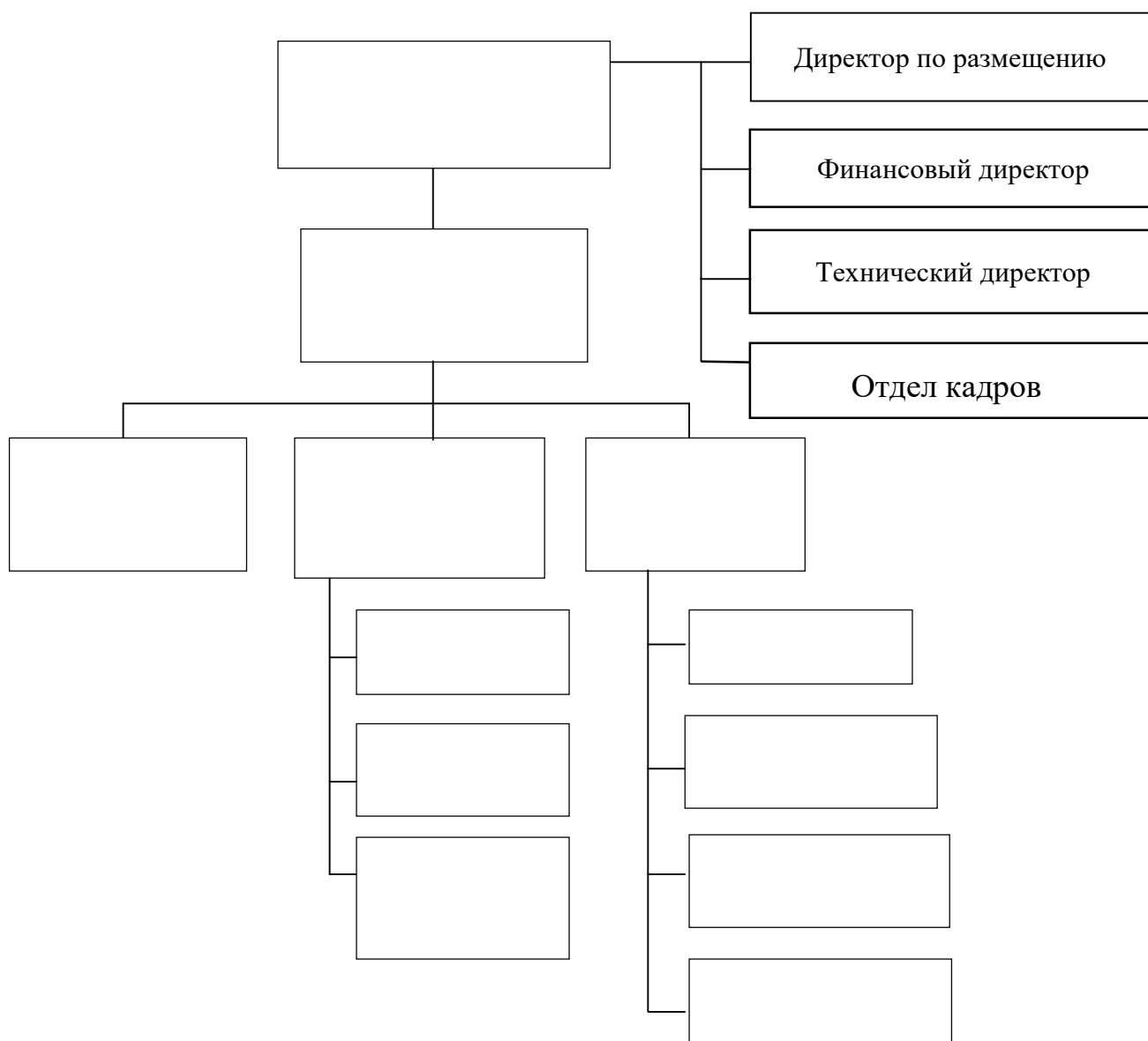


Рисунок 4- организационная структура ООО «РСР»

Администратор зала – сотрудник, который руководит работой официантов, барменов, уборщиков помещений.

Администратор обязан:

- контролировать правильную работу обслуживания гостей, ношения правильной одежды у сотрудников, соблюдения правил гигиены;
- обеспечивать своевременную подготовку к открытию зала.

Администратор также контролирует правильность отпуска готовых блюд, составляет график официантов, распределяет между ними участки рабочих зон и закрепляет за ними количество обслуживаемых столов.

Официанты- работники предприятий общественного питания, обслуживающие посетителей в ресторане. Официанты должны быть – аккуратными внешне, вежливыми, внимательными и предупредительными в отношении посетителей. Также они должны знать все характеристики блюд и напитков, особенности обслуживания приемов, банкетов, приготовление, оформление и подачу фирменных блюд.

В обязанности официанта входит:

- принятие заказов от посетителей;
- подача блюд;
- получение расчёта за услуги;
- уборка столов после ухода посетителей;
- сервировка столов к приходу новых посетителей

Таблица 7 - Анализ состава и структуры кадров ресторана ООО «РСП» за 2016-2018 гг.

Категория работников	2016		2017		2018	
	Численность, чел	Уд.вес %	Численность, чел	Уд.вес%	Численность, чел	Уд.вес %
Административно-управленческий персонал	5	6,8	5	6,7	5	6,7
Обслуживающий персонал	40	54,0	42	56,0	43	55,8
Производственный персонал	20	27,0	19	25,3	21	27,2
Вспомогательный персонал	9	12,2	9	12,0	8	10,3
Итого	74	100,00	75	100,00	77	100,00



Данные таблицы 7 демонстрируют, что удельный вес обслуживающего персонала, на протяжении исследуемого периода, составляет более 53%. Далее будем рассматривать именно обслуживающий персонал, т.к. от их квалификации, профессиональной подготовки, деловых качеств зависит эффективность и качество деятельности предприятия, его конкурентоспособность.

Для анализа квалификационного уровня работников воспользуемся данными отдела кадров, оценим их пол, возраст, уровень образования, на основе чего составим таблицу 8.

Таблица 8 – Анализа качественного состава основных трудовых ресурсов за 2016-2018 гг

Показатель	Численность работающих на конец 2016 года, чел.	Удельный вес работающих на конец 2016 года, чел., %	Численность работающих на конец 2017 года, чел.	Удельный вес работающих на конец 2017 года, чел., %	Численность работающих на конец 2018 года, чел.	Удельный вес работающих на конец 2018 года, чел., %
По полу :						
Муж.	12	30,0	8	19,0	11	25,5
Жен.	28	70,0	34	81,0	32	74,5
Итого	40	100,0	42	100,0	43	100,0
По возрасту:						
от 18 до 20 лет	16	40,0	23	42,0	18	41,8
от 20 до 30 лет	23	57,5	18	42,8	25	58,2
от 30 до 40 лет	0	0,0	1	2,2	1	2,3
от 40 до 50 лет	1	2,5	0	0,0	0	0,0
Итого	40	100,0	42	100,0	43	100,0

Окончание таблицы 8

Показатель	Численность работающих на конец 2016 года, чел.	Удельный вес работающих на конец 2016 года, чел., %	Численность работающих на конец 2017 года, чел.	Удельный вес работающих на конец 2017 года, чел., %	Численность работающих на конец 2018 года, чел.	Удельный вес работающих на конец 2018 года, чел., %
По уровню образованию:						
Не оконченное среднее	12	30,0	11	26,2	6	13,9
среднее, среднее специальное	28	70,0	29	69,0	34	60,1
высшее	0	0,0	2	4,8	3	7,0
Итого	40	100,0	42	100,0	43	100,0

Таблица 8 дает данные о том, что обслуживающий персонал, в основном, люди в возрасте до 30 лет, большая часть которых, имеет среднее или средне-специальное образование.

Рассмотрим подробнее, по каким направлениям проходил обучение основной состав сотрудников.(таблица 9).

Таблица 9– Направления обучения и численность основного персонала обучения на конец 2018 года

Направление	Пол	Количество человек
Товаровед	Жен	2
Юрист	Муж/жен	1/3
Менеджер	жен	1
Инженер-технолог	Муж	1
Бухгалтер	жен	5

## Окончание таблицы 9

<b>Направление</b>	<b>Пол</b>	<b>Количество человек</b>
Официант/Бармен	жен	2
Инженер-строит.	Муж	3
Повар	Муж/жен	2/3
Спец. Жел. Дорог	муж	2
Спец. По туризму	Муж/жен	2/2
Медицина	Муж/жен	1/1
Среднее образование	Муж/жен	1/5
Не оконченное среднее	жен	6

Из таблицы 9 сделаем вывод: Образование официанта и бармена имеют всего 2 человека, 12 человек не имеют специальности и 19 человек закончили учебные учреждения, но работают не по приобретенной профессии.

### **2.2 Анализ системы обучения персонала ресторана гостиницы «Братск» (ООО «РСП»)**

Важным аспектом в системе обучения персонала является определение основных его участников.

Управлением персонала занимается непосредственно директор ресторана. Основной задачей по управлению персоналом является обеспечение исполнительными работниками.

Директор ресторана в управлении персоналом выполняет функции:

- проведение собеседования, оценка кандидата на должность
- проведение вводного и текущего инструктажа сотрудников ;
- распределение обязанностей и определение степени ответственности сотрудников;

- управление конфликтными ситуациями в коллективе;
- разработка и реализация мер по стимулированию персонала, повышению их мотивации и лояльности
- организация контроля за выполнением сотрудниками стандартов обслуживания и обеспечением качества продукции и услуг.

На администраторов возложены обязанности:

- проведение вводного и текущего инструктажа членов бригады официантов;
- определение потребности работников;
- выявление отклонений от плана в работе бригады официантов и их причин

С помощью анализа основных локальных документов, выяснялось, что не существует положения об обучении, развитии и плана по обучению, соответственно цели и задачи обучения не сформулированы и не задокументированы.

Стоит отметить, что в интервью, проводимым с руководителем подразделения, была сформулирована будущая цель: «Улучшение качественных характеристик персонала, для увеличения прибыльности ресторана», формулировка задач вызвала трудности и не была сформулирована.

Была создана анкета – опросник, в которой респондентам было предложено ответить на ряд вопросов, связанных с обучением в организации.

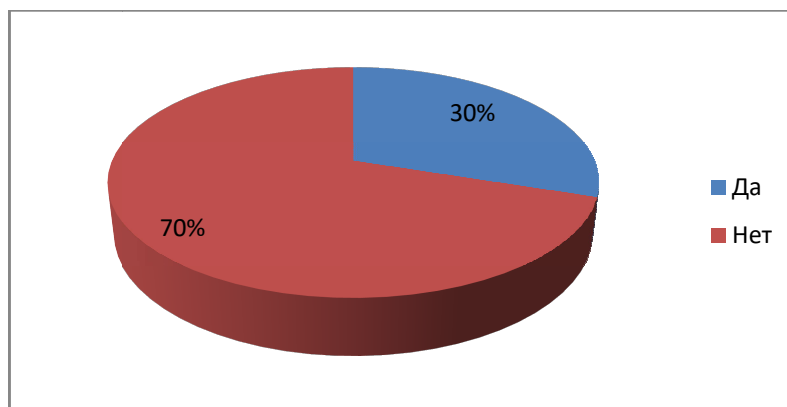


Рисунок-5 Ответ на вопрос «Проводилось ли обучение для сотрудников на предприятии?»

70% опрошенных отметили что за время их работы обучение в организации не проводилось, а 30% считают что обучение проходило, но не в явной и неорганизованной форме.

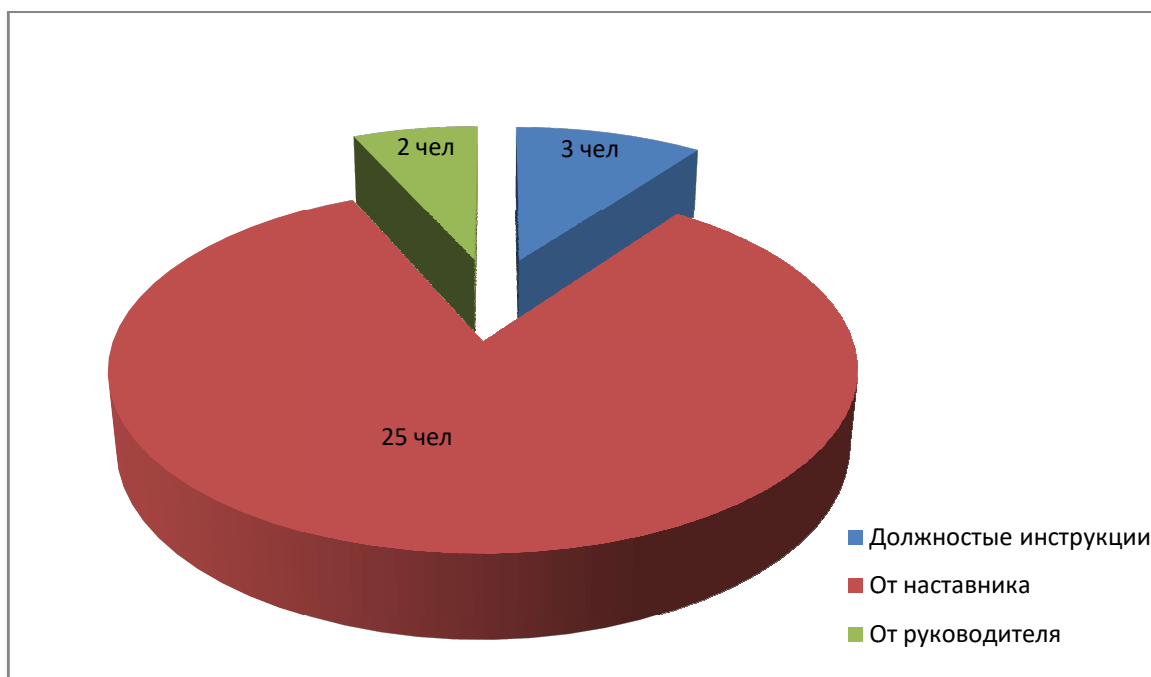


Рисунок 6- Ответ на вопрос «Из каких источников вы получили сведения о своих трудовых обязанностях»

Под обучением 25% сотрудников предполагали такой метод обучения, как наставничество. Обучаемый закрепляется к более опытному сотруднику и наблюдает, как на практике выполняются различные процедуры работы. После этапа наблюдения следует этап самостоятельной деятельности обучаемого, под контролем наставника. Затем сотрудник допускается к работе в организации. Дополнительная оплата за наставничество сотрудникам не предоставлена. Оценка и контроль по адаптации и усвоением знаний нового сотрудника осуществляется сменным администратором не формализованным путем.

С чего следует сделать вывод, выбранный организацией метод обучения является не эффективным по некоторым причинам:

1. Сами наставники не обладают должными компетенциями
2. Не соблюдаются принципы обучения такие как достоверность, доступности, принцип систематичности и последовательности.

С помощью интервью с руководителем выяснялось, какими компетенциями, по их мнению, должны обладать официанты.

По отношению к гостям:

- Быть приветливыми, вежливыми, стрессоустойчивым;
- Знать стандарты обслуживания;
- Уметь продавать;
- Быть клиентоориентированными;
- Уметь работать в команде;
- Создавать приятную атмосферу, с помощью общения.

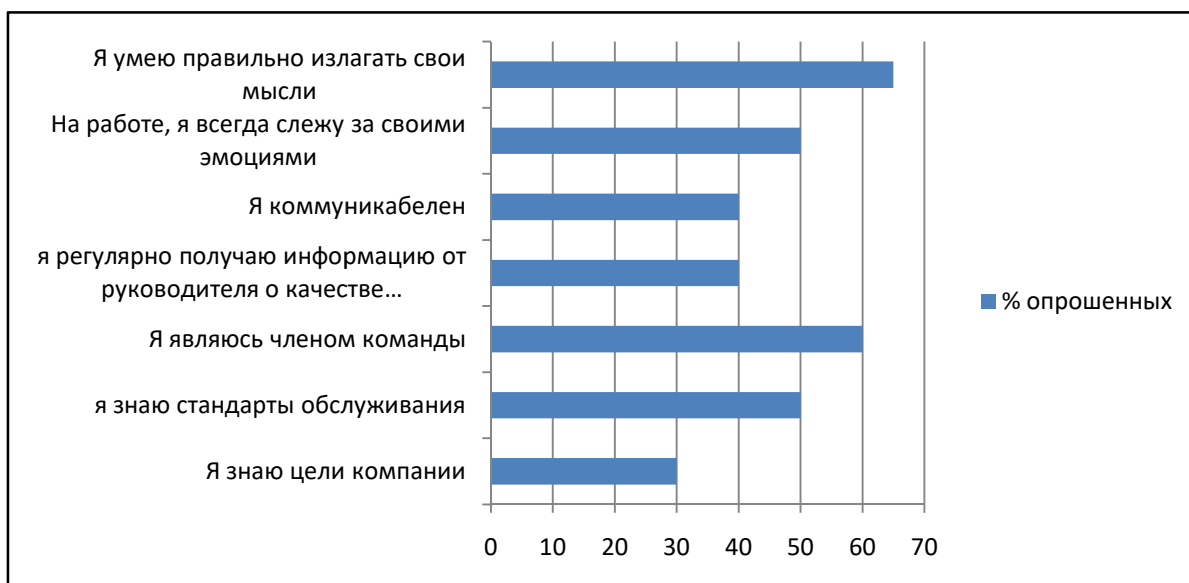


Рисунок 7-опрос сотрудников

Респондентам предлагалось ответить на вопросы, на сколько процентов являются точными следующие высказывания в процентном соотношении:

- Я знаю цели компании;
- Я четко представляю круг своих обязанностей;
- Я являюсь членом команды
- я регулярно получаю информацию от руководителя о качестве выполнения поставленных задач;
- Я коммуникабелен;
- На работе, я всегда слежу за своими эмоциями;
- Я умею правильно излагать свои мысли

Всего было опрошено 30 человек. Из опроса можно сделать вывод, что далеко не все сотрудники знакомы с целями компании, всего лишь 50% знают стандарты обслуживания, 60% считают себя членами команды, 50% сотрудников понимают, что они не всегда сдержанны на работе (что является важным в сфере услуг), не всегда получают обратную связь от руководителя, о выполнении поставленных задач.

В интервью с руководителем была сформулирована цель обучения персонала - «Улучшение качественных характеристик персонала, для увеличения оптимальной прибыли ресторана»

Определим задачи системы обучения в ресторане «Братск»

1. Определение потребности в обучении кадров, по отдельным его видам;
2. Оптимальный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации, учитывая специфику деятельности сотрудников;
3. Выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения;
4. Изыскание средств, для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством;
5. Создание документов регламентирующих систему обучения персонала.

Для разработки системы обучения в ресторане «Братск» нужно определить потребность в обучении основных сотрудников. С помощью анкетирования руководителей выявим потребность в обучении, и какие бы качества хотели развить руководители в своих сотрудниках.

Анализ анкеты по выявлению потребностей в обучении персонала показал:

- обучение планируется провести для обслуживающего персонала ресторана «Братск»;
- возникает множество конфликтных ситуаций, порожденных непониманием между гостем и сотрудником ресторана, что несомненно влияет на статус предприятия;
- не имея должного образования, работают люди, не имеющие представления о специфике работы в ресторане;



- сотрудникам необходимо ознакомиться со спецификой работы в сфере услуг. строго выполнять служебные обязанности;

- сотрудникам необходимо уметь устанавливать контакт с гостями, сознательно управлять своими эмоциями, уметь работать в команде, уметь предлагать продукцию ресторана;

- наилучшим результатом обучения персонала будет увеличение уровня квалификации персонала предприятия; снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников; улучшение координации действий работников; рост способности работать в команде; прирост производительности труда;

- показателем эффективности будет являться фактическое применение новых знаний сотрудника на практике, увеличение среднего чека гостя;

- сотрудники, по мнению руководителей, осознают потребность в своем обучении;

- планируется обучить 43 сотрудника обслуживающего персонала;

- обучение принятых сотрудников должно проходить после периода адаптации, а основного состава раз в квартал.

На основании проведенного анализа системы обучения персонала с помощью анализа документов и опроса экспертов сформированы следующие выводы:

В ходе анализа должностных инструкций директора ,администратора и специалиста отдела кадров выяснилось, что функции по организации обучения не прописаны и не определены .

При анализе локальных нормативных актов в организации не обнаружены документы регламентирующие организацию и порядок проведения обучения, следовательно, цели и задачи обучения не определены.

При приеме на работу нового сотрудника ему предлагается пройти стажировку, наблюдая за работающими в смене официантами. Работающие официанты, в свою очередь, проводят экскурсию по ресторану, подсобным помещениям, рассказывают о вариантах сервировки стола. Администратор знакомит «новичков» с меню и порядком выноса блюд. Не соблюдается принцип доступности, т.к. официанты оперируют терминами присущими только сфере общепита. Не соблюдается принцип систематичности и последовательности, т.к. «новичок» стажировается у разных людей и полученная информация не структурирована.

Функции обучения персонала ни за кем не закреплены, и формализованного обучения в организации нет, следовательно бюджет на обучение персонала не предусматривается.

При анализе книги отзывов и предложений отмечены многочисленные жалобы посетителей на качество обслуживания.

Выявленные недостатки свидетельствуют о необходимости разработки системы обучения в ресторане ООО «РСП».

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию обучения персонала ресторана гостиницы «Братск» (ООО «РСП»)**

#### **3.1 Направления совершенствования системы обучения персонала ресторан гостиницы «Братск» (ООО «РСП»)**

Направления программы обучения обслуживающего персонала ресторана «Братск»:

1. Стандарты обслуживания. Рекомендуется обучить обслуживающий персонал, согласно профессиональному стандарту 33.013 (официант/бармен) стандартам обслуживания в сфере общественного питания. Знание

стандартов обслуживания, позволит сотрудникам снизить ошибочные действия, сэкономит время на выполнение работ и как следствие, повысит производительность труда. Этот курс позволит создать единый аттестационный лист и максимально лаконично передавать знания новым сотрудникам.

2. Командообразование. Рекомендуется пригласить коуча, для проведения тренинга направленного на командообразование. Тренинг позволит конструктивно взаимодействовать членам команды друг с другом, повысит их способности к самоуправлению и принятию единого решения, что позволит сотрудникам совместно добиваться целей организации.

3. Стрессоустойчивость. Рекомендуется пройти тренинг «Стрессоустойчивость». Эмоциональное и психическое состояние работников сказывается на объемах выполненной работы, на качестве контакта с людьми и оказываемых услугах. Тренинг позволит скорректировать поведение сотрудников и научит избегать конфликтных ситуаций.

4. Клиентоориентированность. Рекомендуется еженедельно, на планерках чтение лекций на тему клиентоориентированность. Проводить лекции должны администраторы, информацию брать из открытых источников. Активное обсуждение всех тонкостей меню, способ, время приготовления и подачи блюд, позволит завоевать доверие гостя. Перспектива получить постоянного клиента и хорошей репутации заведения

5. Техника активных и эффективных продаж. Обозначит значимость знания меню в ресторане, значимость аперитива и диджестива. Научит, как правильно предложить действующие в ресторане акции гостю. Содержит курс «Направляющие вопросы, как метод формирования заказа гостя наилучшим образом.» «Форма ненавязчивых предложений.» Позволит увеличить средний чек.

6. Психология общения. «Психология общения» научит составлять психологический портрет гостя и работать с ним, содержит в себе курс «Язык тела, жестов, сила улыбки» «Кивок Саливана», Принцип «Ёлочки». Позволит развить коммуникабельность. Научит оперировать описательными прилагательными продукции, с целью формирования заказа.

При выборе программы нужно помнить о принципе доступности, удостоверится, что материал будет доступным для понимания. Отвести достаточное количество времени на прохождение тренингов. По итогам обучения, разработать доступные для понимания аттестационные или опросные листы.

При выборе метода обучения, стоит учитывать, что обучать нужно молодых сотрудников- это категория людей поколения «Y».

Для формирования системы обучения для поколения «Y», должны быть заложены следующие параметры:

- Доступ к обучению должен быть круглосуточным, доступна дистанционная форма обучения;
- Информация должна быть актуальной и интересной, связанной с развитием профессиональных и личных навыков;
- Возможность получить новые знания в максимально сжатые сроки;
- Информация должна быть наглядной, легкодоступной;
- Возможность для творческих, интересных игр, активных упражнений

В таких условиях важно найти баланс между интересами работодателя и работника.

Мной были предложены следующие методы обучения:

Метод Инфографика. Для внедрения «Стандартов обслуживания» рекомендуется создать видеоролик, актерами которого, будут сами сотрудники. Сюжет и ситуации разобранные в видео, должны быть максимально приближены к реальным. Для лучшего усвоения нужно

проводить параллель последствий, а именно результат правильных действий и не правильных. Само видео останется в качестве обучающего материала, на долгое время и будет доступен 24/7. Участие в съемках даст возможность для творчества, что повысит лояльность сотрудника к организации.

Снимать и монтировать видео будет приглашенный видео-оператор.

Затраты на создание и монтаж видеоролика составят 40.000 руб.

Метод геймификация. «Техника активных и эффективных продаж» - создать игру, в которой будет заложена теоретическая часть о способах эффективно предлагать и продавать товар. Интерфейс игры должен быть максимально приближен к ресторану «Братск». При повышении уровня, задачи усложняются (количество и статус гостей). Цель игры научиться эффективно продавать. Игра будет доступна 24/7

Разрабатывать программу должен программист совместно с тренером по продажам.

Затраты на создание игровой платформы и разработку задач игры составят 150.000 руб.

- Метод Тренинги

«Командообразование», «Психология общения»- тренинг должен проходить в свободное от работы время. Теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. Развивает коммуникабельность, умение работать в команде.

Проводит один приглашенный тренер с обучающего центра один раз в три месяца. Затраты на обучение 1 тренинг-15.000 руб. в год 60.000 руб

Обучение будет проходить в самом ресторане «Братск», для повышения квалификации сотрудников нужно пригласить преподавателя из «Братского государственного университета». Преподаватели- эксперты,

сертифицированные специалисты с опытом работы в индустрии гостеприимства.

Создание регламентирующих положений об обучении персонала

Ожидания от внедрения системы обучения персонала:

- Увеличение уровня квалификации персонала предприятия с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- Укрепление корпоративной культуры организации;
- Повышение уровня приверженности работников своей организации;
- Снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- Улучшение координации действий работников;
- Рост способности работать в команде;
- Возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия;
- Прирост производительности труда

### **3.2 План обучения обслуживающего персонала ресторана «Братск»**

Для совершенствования системы обучения, в качестве ключевой рекомендации мною предложено формирование плана обучения персонала ООО «РСР».

Цели обучения:

1. Адаптация новых сотрудников;
2. Повышение качества работы сотрудников;
3. Снижение количества претензий от клиентов компании;
4. Повышение уровня сервиса;
5. Улучшение методов планирования и управления персоналом

Задачи обучения персонала:

1. Разработка алгоритма выявления потребности обучения;

2. Разработка и согласование системы стимулирования наставников;

3. Поиск бизнес-школы для организации обучения официантов;

4. Разработка методик, курсов, наглядных пособий;

5. Разработка методов оценки эффективности обучения;

6. Составление графика обучения.

Команда проекта формируется на основании межличностного подхода, т.к. в рамках проекта предполагается осуществление большого количества коммуникации, взаимодействий и согласований. Ниже, в таблице 10 представлена команда проекта.

Таблица 10 - Команда проекта и ее функциональные обязанности

<b>Сотрудник</b>	<b>Функционал в проекте</b>
Руководитель проекта	Отвечает за конечные результаты проекта и непосредственно управляет проектом и командой; осуществляет предварительный анализ; формирует бюджет и контролирует расход; контролирует работы по проекту.
Тренер-технолог	Разрабатывает методические и раздаточные материалы; тестирует и описывает продукцию; проводит обучение персонала компании и персонала деловых партнеров
Специалист Отдела кадров	Разрабатывает методические и раздаточные материалы; разрабатывает систему мотивации в проекте; разработка и преподавание вводного курса для нового сотрудника; осуществляет оценку обучения;
Наставники	Обучение на рабочем месте; контроль обучения на практике; помощь в адаптации новых сотрудников.

Источники финансирования: внутренние ресурсы компании.

Предполагаемое увеличение продаж составит 20%.

Снижение количества претензий составит 80%.

Для того чтобы система обучения соответствовала целям и задачам деятельности предприятия и была эффективной, необходимо выявить

потребность в обучении с помощью анкеты для выявления потребностей в обучении персонала Приложение Д

Основные темы для обучения:

1. Основная информация о компании - где сотрудников посвящают в историю организации, рассказывают о структуре компании, принципах деятельности, правилах техники безопасности, проводят экскурсию по компании, знакомят с сотрудниками отделов;
2. Культура и стандарты обслуживания, деловая этика;
3. Стрессоустойчивость;
4. Клиентоориентированность;
5. Техника активных и эффективных продаж;
6. Психология общения;
7. Командообразование .

Таким образом, программа обучения и профессиональной адаптации персонала в ресторане гостиницы «Братск» разделена на два направления:

1. Обучение для новых сотрудников (добавлен курс «Введение в должность»)
2. Повышение навыков работающих сотрудников

План мероприятий по повышению квалификации для рядовых сотрудников ресторана «Братск» представлен в приложение А.

Так как в компании большое количество новых сотрудников, остановимся детальнее на программе «Введение в должность».

Это программа профессиональной адаптации новых сотрудников на рабочем месте. За каждым новичком закрепляется опытный сотрудник, который изо дня в день, шаг за шагом учит его всему, что тот должен знать и уметь.

За эффективное проведение практической части обучения, после оформления стажера на должность, для наставников разрабатывается



система мотивации (едино-разовая премия)-3000т.р.. Срок обучения длится три месяца (испытательный срок нового сотрудника), чтобы к его окончанию сотрудник мог выполнять свои функциональные обязанности наравне с другими сотрудниками отдела.

При дальнейшей работе, при стаже работы более 6 месяцев, сотрудники проходят обучение с помощью разработанных курсов без участия в процессе обучения наставника.

На каждого сотрудника заводится «Ведомость» – документ, в котором содержится информация об его образовании, пройденных курсах, семинарах и тренингах. Эта информация поможет ресторану гостиницы «Братск» при анализе потребностей в обучении и подборе для сотрудников именно тех учебных программ, которые для них наиболее актуальны.

Оценка результатов обучения – это способ выяснить насколько, были достигнуты цели обучения. Является ли эффективной разработанная программа обучения. Нужна ли доработка методических материалов. Разработаем основные методики оценки обучения для персонала ресторана гостиницы «Братск».

Метод 1. После прохождения обучения сотрудник заполняет Анкету по качеству обучения и выставляет оценку от 1(плохо) до 5 (отлично). Анкета представлена в Приложение В. Далее анкеты обрабатываются и делаются выводы по качеству организации обучения, актуальности, доступности и полноты материала. Каждый квартал, рассчитывается коэффициент результативности в результате обучения ( $K_c$ ) по формуле:

$$K_c = X_{co} / N \quad (3.1)$$

где,  $X_{co}$  – это сумма баллов, по всем обработанным анкетам,  
 $N$  – Количество оцениваемых критериев (вопросов).

Метод 2. Каждые три месяца делается анализ изменения поведения на рабочем месте сотрудника. Данную оценку проводит руководитель отдела. Лист оценки представлен в Приложении Г.

По данной оценке, можно сделать вывод об успешности применения на практике приобретенных знаний. Рассчитывается коэффициент результативности в результате обучения (Кс) по формуле (1)

Расчет коэффициент результативности в методе 2, позволяет оценить, насколько результативно сотрудники используют полученные знания на практике. Чем выше коэффициент, тем больше результативность.

В настоящее время, предприятие не проводит тренинги, лекции, семинары для повышения уровня знаний, умений и навыков своих работников. Но в виде конкуренции на рынке труда, для достижения целей, миссий и задач предприятия, без обучения своих работников, ни одно предприятие не сможет долго противостоять сложившейся ситуации на рынке труда.

Таким образом, обучение влияет на результаты всего предприятия в целом. Приходим к выводу, что для повышения результатов всего предприятия нужно для начала хорошо обучить своих работников, создать программу обучения и только тогда, предприятие будет успешным, конкурентоспособным и приносить большую прибыль.

Для улучшения системы подготовки и переподготовки персонала была разработана программа развития кадров, которая включает в себя наиболее востребованные методики обучения, которые интересны сотрудникам.

Разработанные методы стимулирования сотрудников, позволят заинтересовать наставников в успешном прохождении обучения новым сотрудником.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучение теоретических источников, позволяющих выявить обучение персонала, позволила сформулировать ряд выводов

1. Система обучения персонала - это совокупность разных согласованных и взаимосвязанных компонентов, которые, усиливая друг друга, работают на достижение определенных целей. В систему входят различные семинары, лекции и другие формы.

2. Создание системы обучения персонала – осознанная необходимость, позволяющая компании не только создать высококвалифицированный кадровый резерв, но и использовать полученный потенциал для развития производства, повышения конкурентоспособности и производительности.

3. Эффективность обучения определяется правильным выбором содержания учебных программ, методов и форм обучения.

4. Ключевыми факторами эффективности системы обучения является:

- связь бизнес-стратегии компании с HR-стратегией развития сотрудников;
- комплексный подход к оценке эффективности системы обучения;
- диагностика потребностей в обучении;
- вовлечение непосредственных руководителей;
- постоянный анализ причинно-следственных связей между обучением и бизнес-результатами;
- автоматизация системы обучения, создание единой базы данных.

Гостиничный комплекс «Братск» сочетает в себе удобное расположение — непосредственная близость к городской администрации, банкам, учреждениям культуры; предоставляет дополнительные услуги.

Служба питания гостиницы — одна из важнейших служб в гостиничном предприятии и является отдельным структурным подразделением. Общее обучение проводится под руководством управляющих службы питания.

Следует отметить, что наблюдается снижение стабильности персонала – более половины сотрудников заведения работает в ресторане не более 5 лет. Коэффициент текучести в течение трех лет имел положительную динамику, в 2017 году он составил 10,7%.

В настоящее время, предприятие не проводит тренинги, лекции, семинары для повышения уровня знаний, умений и навыков своих работников. Но в виде конкуренции на рынке труда, для достижения целей, и задач предприятия, без обучения своих работников, ни одно предприятие не сможет долго противостоять сложившейся ситуации на рынке труда.

Таким образом, обучение влияет на результаты всего предприятия и персонала в целом. Приходим к выводу, что для повышения результатов всего предприятия нужно для начала хорошо обучить своих работников, создать программу обучения и только тогда, предприятие будет успешным, конкурентоспособным и приносить большую прибыль.

Для улучшения системы подготовки и переподготовки персонала была разработана программа развития кадров, которая включает в себя наиболее востребованные методики обучения, которые интересны сотрудникам.

Разработанные методы оценки обучения, позволят наглядно оценить результаты обучения различных групп сотрудников. И своевременно внести корректировки в программу обучения, если показатели в динамике не будут улучшаться или окажутся очень низкими.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018) //Консультант плюс
- 2 Адаменко Е. Школа профессионального менеджера//Профессиональное обучение персонала. 2014 № 2. – С.29
- 3 Амстронг М., Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание
- 4 Ахмедов Н. А. Маркетинг ресторанных услуг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. – № 3. – С. 41–51.
- 5 Добров Р. Г. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучающих мероприятий в системе внутрикорпоративного обучения // Известия ВолгГТУ. 2013. №5(108) С.65-69.
- 6 Бачурин А. Повышение роли экономических методов управления: Экономист. 2014.№4- 231 с.
- 7 Блинов А.О., Василевская О. В. Искусство управления персоналом: Учебное пособие для экономических колледжей и вузов. – М.: ГЕЛАН, 2014 - 411 с.
- 8 Бухалков М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015 - 192 с.
- 9 Бычков В.П., Бугаков В.М., Гончаров В.Н.; Под ред. В.П.Бычкова. Управление персоналом: Учебное пособие - М.:НИЦ Инфра-М, 2014 – С. 10.
- 10 Дарбинян А. М. Управление профессиональным развитием персонала в современных организациях. [Электронный ресурс]. – Электр. данн. – Режим доступа: <https://pglu.ru/upload/iblock/81f/darbinyan.pdf>

- 11 Ильина О.В., Михайлова Г.В. Оценка современного состояния и тенденций развития сервисной деятельности с учетом региональных особенностей г Санкт-Петербурга. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2016. - № 4. - С. 20-27.
- 12 Как российские компании управляют процессами обучения и развития персонала [Электронный ресурс]. –Режим доступа: <http://www.secreti.info/23-2p.html> (дата обращения: 17.02.2019)
- 13 Карпенко Е.З. Обучение как средство развития человеческого капитала организации / Е. З. Карпенко // Вестник Академии. 2016. № 3.- С. 89
- 14 Кибанов А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2013. – С.54
- 15 Кибанова А.Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом. Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2018. – 64 с.
- 16 Колодин А. Моделирование процесса обучения персонала организации и формирование стратегий управления обучением персонал / А. Колодин, В.И. Федянин, Л.В. Брянцева // Современные технологии обеспечения гражданской обороны: сборник статей по материалам Всероссийской научно-практической конференции. Воронеж, 2013. - С. 322
- 17 Максимов Е. Оценка качества и эффективности обучения персонала / Е.Максимов//Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2014. – №12. – С. 51
- 18 Митина А.М.Становление и развитие дополнительного образования взрослых за рубежом: концептуальный анализ. [Электронный ресурс], Режим доступа: <http://www.dissercat.com/content/stanovlenie-i->

razvitie-dopolnitelnogo-obrazovaniya-vzroslykh-za-rubezhom-kontseptualnyi-anal#ixzz4v1XD5caD/ (дата обращения: 22.05.2019)

19 Нефедов Ю.Д. Механизм выбора вида обучения в системе повышения квалификации и переподготовки кадров <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-vybora-vida-obucheniya-v-sisteme-povysheniya-kvalifikatsii-i-perepodgotovki-kadrov>

20 Профессиональный стандарт <http://официант.профессиональный-стандарт.рф>

21 Профессиональный стандарт. Специалист по управлению персоналом (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. N 691н)

22 Рогачева А. Повышение эффективности учебных программ для руководителей // Служба кадров и персонал. – 2014. – №2 . – 56 с.

23 Самыгин С.И. и др. Менеджмент персонала. – Ростов Н/Д: Издательство «Феникс», 2015. – 480 с.

24 Самостоятельное обучение сотрудников в ресторане. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.uchebarest.ru/02/06/2012>

25 Селиванова Е.Ю. Эффективность использования современных систем дистанционного обучения персонала в условиях кризиса / Е.Ю. Селиванова, О.А. Коропец // Human Progress. 2016. Т. 2. № 11. С.4–7.

26 Сиднина В.Л. Обучение персонала на предприятиях общественного питания <http://be5.biz/ekonomika1/r2014/1896.htm>

27 Симонова И.Ф. Развитие и обучение персонала как конкурентный ресурс организации в условиях экономики, нацеленной на управление знаниями / И.Ф. Симонова, И.Ю. Еремина, Л.М. Дудаева // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом, 2008. № 11. - С. 8

- 28 Система обучения персонала. Журнал «Директор по персоналу» [Электронный ресурс]. – Электр. данн. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/66088-qqq-16-m6-14-06-2016-sistema-obucheniya-personala>
- 29 Служебная карьера: Учебное пособие / Под ред. Е.В.Охотоского. – М.:РАГС «Экономика», 2013. – 357 с
- 30 Старцев Ю.Н. Современный подход к развитию профессиональных компетенций управленческого персонала/ Ю.Н. Старцев// Вопросы управления. – 2015. - № 2 (14). – С. 124
- 31 Удовидченко Р.С., Киреев В.С. Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=16909>
- 32 Центробучения «СервисКласс» <http://servclass.ru/>
- 33 Ивашина Д.Д., Кудряшов В.С., Мосеева Е.А. Особенности процесса обучения персонала в деятельности организации <https://cyberleninka.ru/article/v/osobennosti-protssessa-obucheniya-personala-v-deyatelnosti-organizatsii>
- 34 Профессиональный стандарт. Специалист по управлению персоналом (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 6 октября 2015 г. N 691н)
- 35 М. А. Барсук , А. А. Лютина Персонал как важнейший ресурс организации <https://cyberleninka.ru/article/n/personal-kak-vazhneyshiy-resurs-organizatsii-1>
- 36 Межотраслевой региональный центр повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров. <https://brstu.ru/universitetskij-kompleks/struktura/podrazdeleniya/mezhotraslevoj-regionalnyj-tsentr-povysheniya-kvalifikatsii-i-professionalnoj-perepodgotovki-spetsialistov>
- 37 Федотова М.А., Тихонов А. Иванович Московский экономический журнал №3. – 2016. – с.136



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Анкета для оценки результатов прохождения обучения

Название учебного курса или тренинга \_\_\_\_\_

Дата проведения \_\_\_\_\_

Место проведения \_\_\_\_\_

	Критерии оценки	Оценка
1	Содержание обучения	
2	Организация обучения	
3	Условия обучения (освещение, шум, тепло и т.д.)	
4	Уровень профессионализма преподавателей	
5	Актуальность полученных знаний	
6	Разнообразие методов обучения	
7	Соответствие содержания курса программе	
8	Качество методических пособий, раздаточного материала	
9	Новизна полученной информации	
10	Доступность понимания материала	
11	Применение на практике полученных знаний	
12	Способствовало ли обучение развитию навыков? Насколько?	
13	Соответствовала ли программа обучения ожиданиям?	
14	Сумма баллов	

- 1) Какие формы обучения Вы бы рекомендовали использовать?
- 2) Необходимо ли систематическое обучение на занимаемой Вами должности?
- 3) Вы бы хотели систематически узнавать что-то новое о продукции, которую реализует компания?
- 4) Как Вы считаете, прохождение курса обучения поспособствует Вашему карьерному росту?

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Оценка поведенческих изменений в работе сотрудника

№	Оцениваемые навыки	Оценка от 1 (плохо) до 5 (отлично)
1	Знание корпоративных стандартов	
2	Знание цели компании	
3	Знание деловой этики	
4	Знание меню	
5	Знание сервировки	
6	Поведенческие изменения в общении с гостями	
7	Навыки продаж	
8	Поведение в конфликтных ситуациях	
9	Знание правил оформления заказов от клиента	
10	Знание принципов оформления претензий от клиента	

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### План обучения персонала на 2020 год

Направление	Структурное подразделение	Должность	Ф.И.О.	Тема обучения	Сроки проведения	Место обучения	Стоимость, руб.	Форма контроля	метод
Психология общения	Обслуживающий персонал ресторана Братск	официант	Пертов Сидоров	Язык тела, жестов, сила улыбки	2.02.2020-1,5 часа	Зал для конференций	15.000	Аттестационная карта	Тренинг
Командообразование	Обслуживающий персонал ресторана Братск	официант	Пертов Сидоров	Кто я в команде	5.05.2020-1,5 часа	Зал для конференций	15.000	Аттестационная карта	Тренинг
Психология общения	Обслуживающий персонал ресторана Братск	официант	Пертов Сидоров	Кивок «Саливана» ; Принцип «Елочки»	3.08.2020-1,5 часа	Зал для конференций	15.000	Аттестационная карта	Тренинг
Стандарты обслуживания	Обслуживающий персонал ресторана Братск	официант	Пертов Сидоров	Стандарты обслуживания	1.01.2020-весь год	Дистанционное обучение	40.000	Аттестационный лист проф. стандарта	инфографика
«Техника активных и эффективных продаж»	Обслуживающий персонал ресторана Братск	официант	Пертов Сидоров	Техника продаж	1.01.2020-весь год	Дистанционное обучение	150.000	Личные показатели производительности	геймификация

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Анкета удовлетворенности трудом основного персонала ресторана ООО «РСП»

НАИМЕНОВАНИЕ КРИТЕРИЕВ	ДА	НЕТ	ПОЧЕМУ
Нуждаетесь ли вы в повышении квалификации?			
Если ваш ответ на предыдущий вопрос "да", то имеете ли вы для этого возможность?			
Удовлетворены ли вы своей работой?			
Ясна ли вам общая стратегия компании?			
Понимаете ли вы, что должны делать на своей работе, чтобы способствовать достижению целей компании?			
Проводится ли обучение в организации?			
Хорошо ли планируется и координируется работа компании для достижения ее целей?			
Можете ли вы открыто высказывать непосредственному руководителю свои идеи и предложения?			
Устраивают ли вас условия труда (шум, освещенность, температура, чистота и др.)?			
Устраивает ли вас обеспечение рабочего места всем необходимым?			
Устраивает ли вас состояние бытовых помещений (раздевалка, столовая и т.д.)?			
Устраивает ли вас размер заработной платы (относительно среднего заработка на вашей должности в других организациях)?			


## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Анкета по выявлению потребностей в обучении (для руководителя)

1. Для какой категории сотрудников планируете провести обучение?	
2. Чем вызвана потребность в проведении обучения данных сотрудников?	
3. В чем причина затруднения выполнения задач сотрудниками, с вашей точки зрения?	
4. Что вашим сотрудникам необходимо знать и уметь делать для преодоления этих затруднений?	
5. Какими компетенциями должны обладать сотрудники по вашему мнению?	
6. Могут ли быть иные причины затруднения выполнения этих задач, не связанные с компетентностью данных сотрудников?	
7. Что будет наилучшим результатом обучения данных сотрудников?	
8. Что для вас будет являться показателем эффективности проведенного обучения данной категории сотрудников?	
9. Насколько сами сотрудники осознают потребность в своем обучении, по вашему мнению?	
10. Сколько сотрудников данной категории планируете обучить?	
11. Как часто должно проходить обучение?	

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра управления человеческими ресурсами

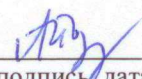
УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 И.П. Воронцова  
подпись  
« 01 » 07 2019г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.03 Управление персоналом

Разработка системы обучения персонала организации

Руководитель

  
подпись, дата

старший преподаватель А.Н. Поздеев

Выпускник

  
подпись, дата

Е.Ю. Бандур

Консультант

  
подпись, дата

доцент, канд.экон.наук П.Н. Воронцов

Красноярск 2019