

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

Институт гастрономии  
Базовая кафедра высшей школы ресторанного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
С.В.Здрестова-Захаренкова  
« » июня 2022 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.16 «Высшая школа ресторанного менеджмента»

---

Тема: «Совершенствование программы обучения сотрудников  
ресторанного бизнеса»

---

Научный  
руководитель

\_\_\_\_\_

доцент, канд. экон. наук

\_\_\_\_\_

И. В. Щедрина

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Выпускник

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ИГ18-01Б-РМ

\_\_\_\_\_

Е. И. Соловьева

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

\_\_\_\_\_

И.В.Щедрина

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Красноярск 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 ТЕОРИТЕЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА.....	5
1.2 Современные управленческие технологии обучения персонала.....	18
1.3 Методы исследования системы управления персоналом предприятия ресторанного бизнеса.....	29
2. [Изъята] .....	38
3. [Изъята].....	70
СПИСКИ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	91

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях стремительного развития российского рынка заведений ресторанного бизнеса эффективно противодействовать тенденциям усиления конкурентной среды и качественно обеспечить развитие российских предприятия представляется возможным только при наличии гибкой и эффективной системы адаптации персонала предприятия к динамике внешней среде. В связи с этим, все предприятия ресторанного бизнеса без исключения так или иначе необходимо развивать сотрудников предприятия и соответственно тратить значительные средства на это. Обучение персонала – это одна из ключевых форм развития персонала.

Многие предприятия ресторанного бизнеса считают важным фактором оценку эффективности обучения персонала предприятия, но только единицы предприятий в своей практики её применяют. Оценка эффективности обучения персонала предприятия – это центральный момент процесса по управлению профессиональным развитием на современном предприятии ресторанного бизнеса.

В настоящее время выдвигаются все новые и новые требования к обучению персонала, которые предполагают регулярное обновление, расширение и углубление имеющихся знаний вспомогательных работников, специалистов и руководителей всех уровней.

Процесс совершенствования знаний персонала должен носить постоянный характер, поэтому перед руководителями компании ресторанного бизнеса стоит задача создания самообучающейся организации, умеющей применять опыт, полученный в процессе своей работы.

В связи с этим, встает необходимость в повышении эффективности обучения персонала с целью формирования кадрового потенциала, повышения профессионализма работников, формирования у них современного экономического мышления, умения работать в команде, и в результате

обеспечения высокой производительности труда и эффективного функционирования всего предприятия ресторанного бизнеса.

Объектом исследования является персонал предприятия ресторанного бизнеса.

Предметом исследования являются система обучения персонала организации ресторанного бизнеса.

Цель исследования – совершенствование системы обучения персонала предприятия ресторанного бизнеса.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- Изучить теоретические основы систем обучения в ресторанном бизнесе
- Проанализировать существующую систему обучения в ресторане «Баран и Бисер» и выявить недостатки
- На основе выявленных недостатков совершенствовать систему обучения сотрудников предприятия и дать социально-экономическую оценку.

Среди авторов публикаций, занимающихся более общей задачей эффективности развития и обучения персонала на предприятии ресторанного бизнеса, можно указать на таких как: Р. Лукас, П. Ромер, Р. Нельсон, Э. Фелпс, Г. Беккер, Т. Шульц, Дж Р. Уолт и других.

Отдельное место принадлежит авторам, которые посвящают свои работы теоретическим и практическим аспектам обучения персонала (в том числе и профессионального). Среди них: С. Цимбалюк, Н. Коцюбайло, В. Лукьянинхин, И. Киясово, А. Захарова, А. Заклетка, И. Заюков, В. Сердюк, М. Абибуллаев и другие. Среди прочего ими рассматриваются: эффект повышения конкурентоспособности работки на рынке труда; определение критериев и выбор форм обучения; обоснование подходов к определению эффективности развития персонала.

Методы исследования – анализ и синтез, контент-анализ, эмпирическое наблюдение, опрос, статистический метод, метод группировки, горизонтальный и вертикальный анализ, факторный анализ.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, списка использованных источников и приложений. Работа иллюстрирована 22 рисунками, 29 таблицами и 4 приложениями. Список использованных источников содержит 48 наименований.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА**

## **1.1 Персонал как объект управления. Особенности системы управления персоналом на предприятии ресторанного бизнеса**

В российской научной литературе состав категорий более широк: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческие ресурсы», «человеческий потенциал», «человеческий фактор», «интеллектуальный потенциал» и «человеческий капитал». Несмотря на большое количество исследований в области различных категорий современной экономической науки, в работах современных ученых имеет место отождествление понятий различных уровней абстракции [9].

В большинстве российских исследований практически не разводятся понятия «трудовой потенциал», «трудовые ресурсы», «рабочая сила», но отмечается, что трудовой потенциал содержит качественные характеристики двух других понятий. Однако, по нашему мнению, понятия имеют существенные отличия. Рабочая сила всегда связана с определенным местом ее приложения: конкретной отраслью хозяйства, объединением, предприятием, рабочим местом, а в категории «трудовой потенциал» отражаются не только уже задействованные в производстве материальных и духовных благ способности к труду, но и еще не реализованные способности человека, которые способны обогатить воспроизводственный процесс в перспективе, в связи с чем рабочая сила может быть приравнена к реализованной части трудового потенциала. Развитие трудового потенциала, в отличие от рабочей силы, связано не только с развитием способностей к труду, но и с определением отношения к нему. В соотношении категорий «трудовые ресурсы» и «трудовой потенциал», в нашем видении, трудовой потенциал – это форма проявления потенциальных возможностей

обезличенных трудовых ресурсов, то есть здесь целесообразно говорить об экономическом механизме превращения трудового потенциала в кадровый. Трудовые ресурсы являются лишь носителями трудового потенциала, поэтому переход «количества» трудовых ресурсов в «качество» трудового потенциала в данном случае будет необоснованным, так как, воздействуя на трудовые ресурсы (повышая их квалификацию, уровень жизни, эффективнее используя производственный потенциал), можно лишь воздействовать на трудовой потенциал. Только экстенсивное увеличение или уменьшение количества трудовых ресурсов, без учета имеющегося производственного потенциала, возможностей его преобразования, не позволяет изменить качество трудового потенциала.

В рамках других исследований, понятие «трудовой потенциал» связывается с категорией «человеческий фактор». С одной стороны, человеческий фактор является определяющим во всех сферах жизнедеятельности общества, включая сферу труда, с другой – качество труда человека зависит от содержания и уровня его трудового потенциала. Развитие трудового потенциала приводит к изменению объема участия человека в процессе трудовой деятельности, влияя на его активность. Отсюда, по нашему мнению, видна роль трудового потенциала, который является основой человеческого фактора [32].

Понятие «человеческий потенциал» также является близким к категории «трудовой потенциал». Однако «человеческий потенциал» выступает скорее, как обобщающий показатель уровня социального прогресса общества, в то время как трудовой потенциал, первую очередь, характеризует отдельного работника или производственную единицу: организацию, отрасль, государство. Таким образом, трудовой потенциал (используемый исключительно в российской экономической науке) характеризует определенный вид деятельности, реализуемой человеком, а человеческий потенциал – совокупные возможности человека безотносительно сферы труда.

Категорией, близкой к человеческому потенциалу, являются «человеческие ресурсы». В данной концепции человек является наиболее ценным и не возобновляемым ресурсом, представляющих собой совокупность трех компонентов: трудовой функции, включенности в систему социальных связей и обладания уникальными профессионально-личностными качествами, позволяющими наиболее продуктивно использовать все другие имеющиеся в организации производственные ресурсы. [17] По сравнению с «трудовым потенциалом», категория «человеческие ресурсы» имеет более прикладной характер как способ обоснования роли и места человека в производственной деятельности и отношения к нему не только как «одушевленному» фактору производства, но и как к личности с присущими ей интересами, мотивацией, психологией, ценностями, предприимчивостью и т.п.

Относительно категории «человеческий капитал», мы разделяем точку зрения Никитиной И.А., которая подразумевает под человеческим капиталом реализованный потенциал. При этом для реализации трудового потенциала необходимы мотивация, трудовые усилия и время.

Обобщив анализ вышеперечисленных понятий, проведенный ранее, мы видим, рассмотренные выше категории появились в контексте определенных социально-экономических условий в соответствии с потребностями текущего времени, но и в наше время данные категории не теряют своего значения. На текущий момент каждая категория используется в соответствии со своим целевым назначением и сферой применения, которые представлены в таблице 1.1. [14].

Данные понятия применяются для характеристики роли человека в экономике на уровне организации, отрасли, региона или государства. Каждая из категорий имеет свои преимущества и ограничения. Потребность в использовании разнообразных понятий, отражающих различные аспекты способностей человека к труду как фактора производства, обуславливает попытки ученых соотнести данные категории между собой. Наиболее

детально вопрос соотношения понятий «рабочая сила», «трудовой потенциал», «человеческий потенциал» и «человеческий капитал» был рассмотрен профессором Б.М. Генкиным. Согласно его концепции, в основе

Таблица 1.1 - Сравнительная характеристика категорий в области управления персоналом

Понятие	Период возникновения	Целевое представление о человеке	Целевое назначение категории	Представители подхода
Рабочая сила	XIX век	Человек как носитель способностей и качества, которые могут использоваться на производстве в процессе труда	Оценка физических и духовных способностей человека, задействованных в производстве благ и услуг	Маркс К., Котляр А., Федотов В., Семенов В., Гвоздева Н., Поляков И., Мысляева И. и др.
Трудовые ресурсы	1920-е гг.	Человек как пассивный объект внешнего управления, планово-учетная единица	Оценка численности населения в трудоспособном возрасте и его структуры (по полу, возрасту, образованию и т.д.)	Струмлин С.Г., Вечкановы Г.С. и Г.Р., Данюк В.М., Колот А.М., Завиновская Г.Т. и др.
Человеческие ресурсы	1970-е гг.	Человек как личность, наделенная совокупностью социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств	Обоснование роли и места человека как «одушевленного» фактора производства	Д. Макгрегор, М. Фоллет, Уолсон Р., Армстронг М., Фомбрун К., Тичи Н., Деванна М., Кибанов А.Я., Богданов А.А., Истон Д., Алмонд Г., Парсонс Т., Мацусита Л. и др.
Трудовой потенциал	1970-е гг.	Человек как форма личного или человеческого фактора производства, характеризующийся своими возможностями, определяющими границы его участия в трудовой деятельности	Оценка наличных ресурсов и потенциальных возможностей человека (группы, населения в целом) достичь определенных результатов и обеспечить функционирование экономической системы того или иного уровня	Кулагина Г.Д., Панкратов А.С., Егоров В.Д., Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., Генкин Б.М., Волохин И.С., Врублевский В.К., Гольдин М.И., Гулин К.А., Дегтярь Л.С., Дятлов С.А., Кокин Ю.П, Колосов Р.П., Косаев А.Г., Костаков В.Г., Котляр А.Э., Магомедов М.М., Маслова И.С., Митрофанова Е.А., Скваржинский М.И., Струмилини С.Г., Пирожков И.С., Токсанбаева М.С., Чудинов Д.В., Шлендер П.Э. и др.
Человеческий фактор	1980-е гг.	Человек – главная движущая сила общественного производства, средство повышения его эффективности	Обоснование участия человека в различных процессах	Добрик В., Долишний М.И., Гольдин Л.И., Жук А.А., Карпухин Д.Н., Оникиенко В.Ф., Панкратов А.С., Шаленко М.В.

Окончание таблицы 1.1

Понятие	Период возникновения	Целевое представление о человеке	Целевое назначение категории	Представители подхода
Человеческий капитал	1990-е гг.	Человек – объект наиболее эффективных вложений, субъект, преобразующий их в совокупность знаний, умений с целью их последующей реализации	Стоимостное измерение затрат на воспроизводство рабочей силы в качестве фактора экономического роста	Мицнер Д., Шульц Т., Беккер Г., Абалкин Л.И., Баутин В.М., Богомолова И.П., Глазьев С.А., Гойло В.С., Добрынин А.И., Дятлов С.А., Капелюшников Р.И., Критский М.М., Рощин С.Ю., Разумова Т.О., Смирнова В.Т., Тамошина Г.И., Федченко А.А., Хорева А.И., Шишкина А.Ф., Шульгина Л.В. и др
Человеческий потенциал	1990-е гг.	Человек как совокупность физических и интеллектуальных возможностей, которые могут быть приведены в действие и использованы для решения определенных задач и достижения поставленных целей	Измерение финансовых затрат и результатов страны на пути постижения социального прогресса	Барышева А., Докторович А.Б., Заславская Т.И., Капелюшников Р.И., Мигранова Л.А., Нещадин А. и др

иерархии понятий находится рабочая сила. Следующую ступень занимает человеческий капитал, олицетворяющий совокупность качеств, которые определяют доход и производительность организации. На третьем уровне находится трудовой потенциал как количественный и качественный критерий трудовой деятельности. На вершине иерархии находится человеческий потенциал, который позволяет осуществлять человеку совершать те или иные действия, проявлять определенную активность.

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Управление персоналом – процесс планирования, подбора, подготовки, оценки, обучения и мотивации персонала, направленный на эффективное его использование и достижение целей предприятия и работников [15].

Управление персоналом – система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового предприятия (организации). Принципиальная схема управления персоналом приведена на рис. 1.1.

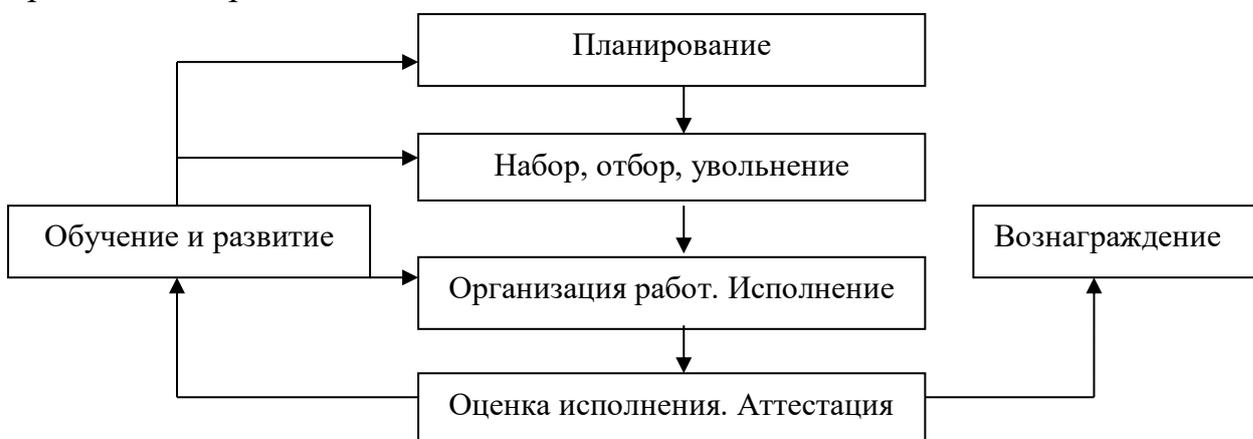


Рисунок 1.1 – Принципиальная схема управления персоналом

Стратегия управления персоналом – это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Основными видами персонал–стратегий для предприятий сферы услуг являются: стратегия человеческого потенциала, компенсационная стратегия, стратегия–структура и т.д. [8]. Сильные стороны (например, развитая система управления персоналом) и слабые стороны (например, отсутствие стратегических установок в области управления персоналом) организации в области персонала в такой же мере, как и угрозы (например, неблагоприятные демографические изменения) и возможности (например, развитый рынок труда региона), определяют условия успешного существования организации. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом [29].

В малых фирмах управление персоналом, как правило, является функцией общего руководства. В средних организациях кадровые функции выполняют либо линейные руководители или для их реализации создаются небольшие функциональные подразделения. В крупных компаниях формируются самостоятельные функциональные службы по управлению человеческими ресурсами, имеющие собственную внутреннюю структуру секторов, отделов, которые курируют выполнение конкретных кадровых функций в организации (рисунок 1.2) [9].

Персонал правомерно считать объектом управления, так как он является ресурсом; индивидуальным ресурсом; говоря о персонале, всегда подразумевается фазы воспроизводства [36]. Как объект персонал целесообразно представлять через матричную модель его управления. Особенность данного метода в том, что управление персоналом рассматривается не как изолированный процесс, а как явление, встроенное в

производственную систему, т.е. через фазы воспроизводства: формирование, распределение, перераспределение, использование.



Рисунок 1.2 – Система управления человеческими ресурсами [19]

Эффективность управления персоналом во многом зависит от выбранной системы управления персоналом организации. Таким образом, следует рассмотреть систему управления персоналом в целом по предприятию.

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе выработки, принятия и реализации управленческих решений. Система работы с персоналом – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Управление персоналом подразумевает целенаправленную деятельность руководящего звена, руководителей и специалистов подразделений, в том числе разработку принципов и методов управления персоналом [34].

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему общего и линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 1.3).

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

*Подсистема управления и учетом персонала* осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования

*Подсистема обеспечения нормальных условий труда* выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики Труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

*Подсистема управления развитием персонала* осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.



Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции

Подсистема условий труда	Подсистема трудовых отношений	Подсистема оформления и учета кадров	Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала	Подсистема развития кадров	Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда	Подсистема юридических услуг	Подсистема развития социальной инфраструктуры	Подсистема разработки организационных структур управления
соблюдение требований психологии труда	анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений	оформление и учет приема, увольнений, перемещений	разработка стратегии управления персоналом	техническое и экономическое обучение	нормирование и тарификация трудового процесса	решение правовых вопросов трудовых отношений	организация общественного питания	анализ сложившейся организационной структуры управления
Соблюдение требований эргономики труда	анализ и регулирование отношений руководства	информационное обеспечение системы кадрового управления	анализ кадрового потенциала	переподготовка и повышение квалификации	разработка систем оплаты труда	согласовывание распорядительных документов по управлению персоналом	управление жилищно-бытовым обслуживанием	проектирование организационной структуры управления
соблюдение требований технической эстетики	управление производственными конфликтами	профориентация	анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, реклама	работа с кадровым резервом	использование средств морального поощрения	решение правовых вопросов хозяйственной деятельности	развитие культуры и физического воспитания	разработка штатного расписания
охрана труда и техника безопасности	социально-психологическая диагностика	обеспечение занятости	планирование кадров	планирование и контроль деловой карьеры	разработка форм участия в прибылях и капитале		обеспечение охраны здоровья и отдыха	построение новой организационной структуры
охрана окружающей среды	соблюдение этических норм взаимоотношений		взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими организацию работы с кадрами	профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников	управление трудовой мотивацией		обеспечение детскими учреждениями	
	управление взаимодействием с профсоюзами		оценка кандидатов на вакантную должность				управление социальными конфликтами и стрессами	
			текущая периодическая оценка кадров				организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления	

Рисунок 1.3 - Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции

*Подсистема управления мотивацией поведения персонала* выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм морального поощрения персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом [34].

*Подсистема управления социальным развитием* включает: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

*Подсистема развития организационной структуры управления* выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, проектирование новой организационной структуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой организационной структуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

*Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом* осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Кроме того, в данную модель системы управления персоналом целесообразно ввести еще две подсистемы: подсистему общего и линейного руководства и подсистему информационного обеспечения.

*Подсистема общего и линейного руководства* осуществляет: управление организацией в целом, управление отдельными

функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

*Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом* выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности [34].

В современных условиях создание и эффективное использование высококачественного потенциала персонала организации является главным фактором успеха в конкурентной борьбе, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде. Причем в стратегической перспективе значимость человеческого фактора будет возрастать.

## **1.2 Современные управленческие технологии обучения персонала**

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Первичное обучение осуществляется в школах, профессионально-технических училищах, техникумах, колледжах, лицеях, вузах. Вторичное обучение проходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, в организациях и т.п.

Обучение персонала для большинства предприятий в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персонала, знаниям и навыкам сотрудников. Те знания и навыки, которые помогали персоналу успешно работать вчера, сегодня теряют свою действенность, а завтра станут вообще неактуальными.

Традиционно под обучением понимается процесс формирования знаний, умений и навыков. На данной основе разрабатывалось понятие «обучения персонала». Рассмотрим, какие определения дают авторы данному понятию.

По словам Куатпековой А.К.: «Обучение персонала - сложный процесс, который ставит перед собой три основные задачи: образовательный, развивающий и насыщенный. Это обеспечивает большое количество целей, которые могут быть достигнуты путём обучения. Планирование обучения персонала является важным элементом стратегии, которая призвана обеспечить выполнение бизнес-целей компании. Планирование подготовки персонала должно полностью соответствовать общей стратегии развития организации со стратегией достижения её основных целей»[13].

Кибанов А.Я. пишет, что «Обучение персонала основной способ получить профессиональное образование в организации. Это целенаправленно организованный и систематически реализованный процесс овладения навыками, знаниями и способами общения под руководством опытных учителей, наставников».

Малуев П.А отмечает, что «Обучение рабочего персонала компании - это систематический процесс целенаправленной смены знаний, навыков работы, мотивации или поведения».

При попытке дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне вопроса. Таким образом, рассмотрим некоторые определения, приводимых в разные годы в работах отечественных теоретиков в таблице.

Таблица 1.2 – Подходы к определению понятия «обучении персонала»

Автор	Определение
Генкин Б.М.	целенаправленно организованный, систематически и планомерно осуществляемый процесс овладения навыками, умениями, знаниями и способами общения под руководством опытных специалистов, наставников, преподавателей, руководителей и т.п.
Руденко А.М.	обучение является методом подготовки персонала, направленным на повышение эффективности функционирования предприятия
Егоршин А.П.	процесс непосредственной передачи новых и изменения имеющихся профессиональных умений, навыков или знаний работникам предприятия

Автор	Определение
Маслова В.М.	обучение персонала представляет собой сознательно проводимую деятельность, направленную на улучшение способностей персонала, требующихся для выполнения работы в настоящее время и для развития потенциала работников
Куликова Е.А.	обучение персонала – целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей
Александрова Н.А.	обучение персонала – процесс, который обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления
Никонорова С.А.	обучение персонала – это процесс овладения компетенциями, необходимыми для успешного и эффективного выполнения профессиональных задач. Обучение персонала представляет собой совокупность действий, разрабатываемых в рамках общей концепции обучения организации и нацеленных на постоянное обучение

Таким образом, анализируя таблицу 1.2, можно выделить, что обучение персонала с целью улучшения знаний является повышением квалификации кадров, а также: умений, навыков, вновь приобретенных способов общения, ожидание повышением в должности. То есть в общем виде обучение персонала представляет собой как целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками, и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников и специалистов [21].

Цифровизация экономики ведет к проникновению технологий в рабочую среду и личное пространство каждого человека[18]. Обучение персонала тоже движется в сторону цифровизации.

Парадигмы современного цифрового обучения:

- обучение как опыт (omni-learning);
- обучение на практике (experiential-learning);
- обучение в любом месте в любое время, с любого устройства (time to learn);
- внедрение культуры обучения (learn how to learn) .

Обучение персонала является важнейшим звеном системы управления персоналом и должно быть неразрывно связано с процессами организационного развития, с работой по достижению стратегических целей организации, обеспечивая максимальную готовность людей, работающих в организации, к решению стоящих перед ними задач.

Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление деятельности в этой сфере (отбор, оценка, обучение, мотивация и стимулирование персонала) должно подчиняться единой общей цели – обеспечению эффективной работы организации и ее динамичного развития.

Уже на этапе отбора новых работников организация не только выявляет работников, нуждающихся в обучении, но и получает информацию, необходимую для уточнения содержания соответствующих учебных программ. Часто при проведении интервью или тестирования выявляются не только сильные, но и слабые стороны новичков[4]. Это позволяет уже на первом этапе пребывания новых работников в организации наметить первоочередные шаги по обучению или повышению их квалификации.

Огромное значение здесь имеет также готовность человека к получению новых знаний, его настрой на развитие. Способность к обучению, к усвоению новых знаний и овладению новыми навыками является одним из важнейших критериев при поиске и отборе новых работников[7]. Не случайно в последнее время многие организации придают большое значение поиску таких людей, которые не только отвечают требованиям организации, но и могут, и хотят учиться.

Виды обучения принято разделять по какому-либо основанию учебных процессов. По учебнику Кибанова А.Я. различаются три вида обучения, которые представлены в таблице 1.3.

Виды обучения следует рассматривать только в комплексном подходе, поскольку целенаправленное обучение и развитие сотрудников подразумевает взаимосвязь и координацию между всеми видами обучения.

Таблица 1.3 – Виды обучения персонала

Виды обучения персонала	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

Рассмотрим, какие бывают методы обучения персонала. Методы обучения персонала могут быть реализованы на рабочем месте обучаемого сотрудника (внутри организации), либо вне его (за пределами компании). В таблице 1.4 представлены достоинства и недостатки каждого из методов.

Таблица 1.4 – Характеристика методов обучения персонала

Методы обучения персонала	Достоинства	Недостатки
Обучение на рабочем месте	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соответствие программы и времени проведения обучающих мероприятий потребностям организации;</li> <li>- возможность отзыва работников с обучающей программы посредством простого уведомления о возникновении производственной необходимости;</li> <li>- возможность обучения навыкам работы на оборудовании организации и с учетом принятых в ней технологических процессов;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность взаимодействия и обмена опытом исключительно с коллегами из своей организации;</li> <li>- вероятность высокой частоты отзывов работников в связи с производственной необходимостью;</li> <li>- участники обучающих мероприятий могут неохотно обсуждать реальные проблемные ситуации своей</li> </ul>

Методы обучения персонала	Достоинства	Недостатки
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- легкость перехода от обучения к работе, связанная с совпадением большинства параметров деятельности;</li> <li>- широкие возможности для повторения и закрепления полученных знаний и навыков;</li> <li>- возможность индивидуального подхода к обучению работников;</li> <li>- для компании оказывается экономически выгодным одновременное обучение группы работников со схожими потребностями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>трудовой жизни в присутствии руководителя и коллег;</li> <li>- повышение нагрузки на руководителей обучаемых работников и назначенных преподавателей;</li> <li>- ограниченность учебных программ условиями и возможностями организации, что препятствует расширению кругозора обучаемых и творческому подходу;</li> <li>- затратность формирования и поддержания учебной базы в компании</li> </ul>
Обучение вне рабочего места	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность обмена опытом с коллегами из других организаций;</li> <li>- возможность использования специализированного и дорогостоящего учебного оборудования;</li> <li>- возможность обучения с участием квалифицированных преподавателей;</li> <li>- работники более охотно делятся проблемными ситуациями из своей трудовой практики с коллегами из других компаний;</li> <li>- обучение вне привычной обстановки способствует формированию принципиально новых знаний и навыков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- трудность достижения полного соответствия учебных программ потребностям организации;</li> <li>- расписание занятий устанавливается внешней организацией, проводящей обучение;</li> <li>- сложность отзыва работника с обучающего мероприятия в связи с производственной необходимостью;</li> <li>- при отзыве участника с программы ее стоимость может быть удержана;</li> <li>- возможность возникновения трудностей при переходе от учебы к практическому применению полученных знаний и навыков;</li> <li>- для организации оказывается более выгодным экономически одновременное обучение небольшого числа сотрудников</li> </ul>

Таким образом, каждый из методов имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Организации могут применять любой из этих методов, которые в наибольшей степени подходят для обучения своего персонала.

Основные способы обучения, которые компании применяют в обучении своих сотрудников:

Ротация кадров – это самостоятельный метод обучения, в ходе которого работник перемещается на новую должность, а иногда и полностью меняет сферу своей деятельности. Помимо приобретения новых знаний, навыков и опыта, ротация помогает справиться со стрессом и профессиональным выгоранием, которые вызывает монотонная и однотипная работа, помогает наладить новые рабочие контакты, а главное - эффективно влияет на мотивацию работника. С ротацией тесно связан метод обучения *secondment* (в переводе с английского «командирование»). Он предполагает временное перемещение работника на другие рабочие места с последующим возвращением к своим обязанностям[31].

Лекции – пассивный метод обучения, заключается в том, что лектор излагает теоретические и методологические знания.

Семинары – активный метод, подразумевает диалог с аудиторией. С помощью участия в дискуссиях, у обучающегося развивает логическое мышление[19].

Деловые игры – основываются на построение модели реальной ситуации или ситуаций, сложившихся в организации, в ходе которых нужно применить полученные знания и навыки. Деловая игра отличается своей динамичностью, показывает процесс производства в развитие и вырабатывает манеру поведения во всевозможных рабочих ситуациях.

Дистанционное обучение – процесс обучения, в ходе которого применяются современные информационные и телекоммуникационные технологии, позволяющие осуществлять обучение без личного контакта между обучающимся и преподавателем. Такое обучение подталкивает людей к самообразованию и творчеству. Виды дистанционного обучения представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Виды дистанционного обучения

Виды дистанционного обучения	Характеристика
Интерактивный учебный курс	Основой служит платформа с программным обеспечением, которая включает тесты, задания, аудио и видео материалы.
Вебинар	Семинарское занятие, проводимое с помощью средств дистанционной коммуникации, в ходе которого лектор взаимодействует с аудиторией и демонстрирует учебные материалы.
Видео – конференция	Организуется через программы, поддерживающие многоканальное общение, взаимодействие лектора с учениками происходит в формате вопрос – ответ.
Видео – уроки	Лектором начитывается лекционный материал с демонстрацией предмета обучения, данный вид обучения удобен тем, что обучающиеся в любое удобное время могут пересматривать материал.
Запись эталонов	Метод признан одним из самых результативных, поскольку подразумевает запись фрагментов предмета обучения с их идеальной техникой выполнения. Можно сказать, что данный метод тождественен наставничеству, но для большого числа студентов.
<b>Цифровые методы</b>	
Геймификация или игрофикация	Системный, искусственно созданный инструмент, благодаря использованию игровых технологий и других вовлекающих в действие элементов, мотивирует и вовлекает участников выполнять действия и принимать решения.
Сторителлинг	Искусство донесение поучительной информации, с помощью знаний, рассказов, историй, которые возбуждают у человека эмоции и мышления

Благодаря новым IT-разработкам, повышается качество обучения, в электронный курс можно оперативно вносить изменения и доработки, широкий выбор обучающих программ, быстрый доступ к электронным библиотекам с объемной информационной базой, отсутствие необходимости в большом штате лекторов или тренеров, легкость проведения контроля. Методика дистанционного обучения будет весьма уместной, особенно если компания имеет большой штат сотрудников. В России дистанционное обучение успешно применяется в таких компаниях, как «METRO Cash and Carry», «Альфа-Капитал», «Бинбанк», Дирекция МФЦ и др.

Одним из наиболее эффективных методов инновационного обучения является, метод case-study, или метод конкретных ситуаций.

Метод case-study – данная техника обучения включает в себя описание реальных социальных, экономических и бизнес – ситуаций, в ходе анализа которых, обучающиеся разбирают суть проблемы, предлагают возможные пути решения данной проблемы и выбирают наиболее оптимальное и рациональное решение ситуации. Отличительная черта кейс – метода - это наличие противоречий, которые служат основой для формирования и формулирования проблемы[16] Каждый участник имеет возможность сравнить свое мнение с другими, а также наблюдаем высокую степень активности участников[10].

Итак, на сегодняшний день дистанционное обучение является одним из самых динамично развивающихся способов обучения и охватывает всё большее количество учебных программ.

Разнообразие методов обучения помогает руководителям и HR - специалистам выбирать более эффективный в определенный момент времени метод, с помощью которого можно будет достигнуть поставленные задачи.

В работе по обучению персонала могут быть выделены следующие семь основных направлений, которые представлены на рисунке 1.4

Рассмотрим каждое направление организации обучения персонала.

Постановка целей обучения. Без четкого определения целей обучение теряет свою направленность и осмысленность для исполнителей (как преподавателей, так и организаторов обучения). Цели, преследуемые при обучении персонала, должны быть тесно увязаны с целями организации[17].

Потребность в обучении различных категорий персонала организации определяется как требованиями работы и/или интересами организации, так и индивидуальными характеристиками работников. На потребность в обучении, в приобретении новых знаний и развитии тех или иных профессиональных навыков оказывают влияние возраст, рабочий опыт, уровень способностей, особенности трудовой мотивации и другие факторы.

Для того чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать

достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную (чему учить, какие навыки развивать) и количественную (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении основных категорий работников.



Рисунок 1.4 – Основные направления работы при организации обучения персонала

При определении содержания, форм и методов обучения следует в первую очередь исходить из потребности организации в приобретении ее персоналом новых знаний и навыков, в получении информации, необходимых для эффективной профессиональной деятельности, для

успешного достижения целей организации.

Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными в самой организации, и внешними программами не всегда прост[9]. Ясно, что компания гораздо лучше контролирует содержание и формат собственных программ, в случае необходимости они легче могут вносить изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами организации, ее целями и стратегией.

С другой стороны, если работники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, то это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и свою компанию в более широкой перспективе[3]. Часто обучение вне компании дает обучающимся возможность установить достаточно тесные контакты с представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег.

Выбор или подготовка преподавателей, инструкторов, тренеров, наставников, методистов. Для проведения учебного процесса необходимо сделать выбор из двух альтернатив: искать преподавателей "на стороне" либо привлекать к обучению персонала собственных преподавателей.

Если организации для подготовки и развития персонала обучение требуется не постоянно, а время от времени и для небольшого числа работников, то организация может позволить себе заказать это обучение в специализированных организациях, работающих в сфере бизнес-образования (в ряде случаев объединяясь с другими организациями). Если же перед организацией стоит задача обучения большого числа работников на регулярной основе, то более целесообразно организовать подготовку собственных преподавателей или пригласить на постоянную работу соответствующих специалистов (преподавателей, тренеров, инструкторов).

Условия обучения. Условия, в которых проводится обучения, должны не только обеспечить высокий уровень усвоения знаний и навыков в рамках

учебной программы, но и минимизировать отвлекающие моменты, которые могут оказать негативное влияние на уровень мотивации и на концентрацию внимания слушателей.

Оценка эффективности обучения персонала требует больших затрат времени и достаточно высокой квалификации специалистов, проводящих эту оценку, поэтому многие организации отказываются от такой оценки и просто полагаются на то, что любое обучение работников приносит организации некоторую пользу и в конечном счете оправдывает себя. Эффективность проведенной учебы не всегда можно оценить достаточной точно. Во-первых, возможен отсроченный эффект, то есть обучение даст результаты не сразу после его завершения, а только по прошествии определенного времени. Поэтому некоторые организации используют практику многократных оценок через определенные промежутки времени.

Таким образом, хорошо организованный процесс обучения персонала дает компании конкурентное преимущество на рынке, за счет быстрого реагирования на внешние и внутренние изменения в экономике и социальной сфере.

### **1.3 Методы исследования системы управления персоналом предприятия ресторанного бизнеса**

На сегодняшний день любой специалист должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой. Появляются требования непрерывного развития персонала, т.е. проведение мероприятий, способствующих полному раскрытию личностного потенциала работников и роста их способности вносить вклад в деятельность организации.

К основным методам исследования системы управления персоналом следует отнести (рис. 1.5):

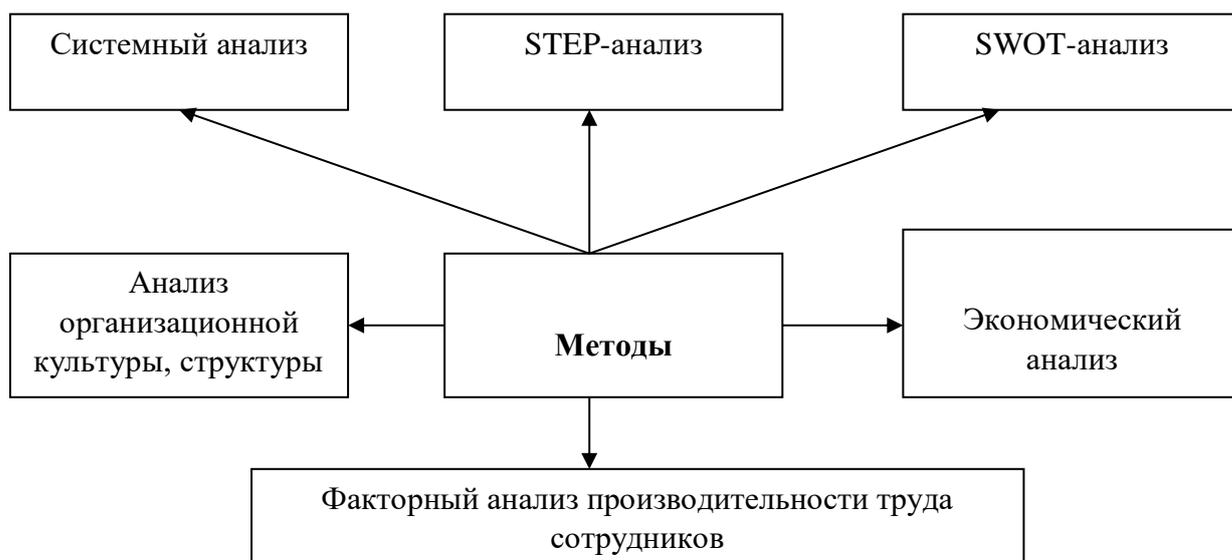


Рисунок 1.5 Основные методы исследования системы управления персоналом

В настоящее время системный анализ представляет собой широко применяемый методологический инструмент в области анализа, проектирования и совершенствования различных экономических систем, в том числе и предприятия. Системный анализ основывается на системном подходе к решению проблем, что в случае сложных систем большого масштаба является единственной гарантией принятия решения, близкого к оптимальному. Сущность системного подхода заключается в решении частных проблем, подчиняющихся решению проблем, общих для всей системы в целом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие технологии управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления сотрудниками, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину [24].

STEP-анализ – инструмент маркетингового анализа, который предназначен для определения социальных, технологических, экономических

и политических факторов, влияющих на деятельность компании. Результаты позволяют выявить факторы внешней среды, которые способствуют, либо препятствуют развитию бизнеса. Политические факторы могут создавать благоприятную среду для развития компании, либо, напротив, создавать барьеры для ее деятельности. В число политических драйверов могут включаться программы поддержки отдельных отраслей экономики. Например, в виде целевых программ по исследованиям в области или стимулирования рынков сбыта. Анализировать деятельность компании без учета влияния макроэкономической среды было бы некорректно. В число экономических факторов включают такие важные показатели как динамика ВВП и инфляции, курса рубля, ставки рефинансирования. Для компаний, работающих на потребительских рынках, учитывается платежеспособный спрос, статистика занятости и располагаемых доходов населения. Тогда как для представителей промышленных рынков важное значение имеют состояние промпроизводства, а также активность бизнес-среды. В группу социальных факторов включаются изменения в базовых ценностях, а также в потребительских предпочтениях. Указанные тренды определяются на основании опросов потребителей и других методик анализа потребителей. Своевременное выявление тенденций в потребительских предпочтениях позволяет своевременно скорректировать ассортимент. Важное значение принадлежит технологическим факторам. В их число входят тенденции в НИОКР, новые патенты и продукты. Например, некоторые из них могут быть направлены на усовершенствование технологии производства, что позволит компании сократить собственные производственные издержки. Особое внимание следует уделить выявлению разработок в области товаров-заменителей. STEP-анализ позволяет создать целостную картину внешней среды компании, определить драйверы и барьеры ее развития. На основании этого можно разработать шаги по повышению конкурентоспособности компании на рынке, а также найти способы нивелирования негативных факторов. STEP-анализ позволяет посмотреть на компанию со стороны. Он

дает возможность определить ведущие риски, с которыми придется столкнуться компании. Именно этим обусловлена широкая популярность метода STEP-анализа среди аналитиков.

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы рынка. Исследователи по итогам применения всех предварительных методов анализа должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями и угрозами рынка. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге происходит распределение ресурсов по сегментам. Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования персонал–стратегий организации [27].

Метод экономического анализа представляет собой способ подхода к изучению хозяйственных процессов в развитии персонала [16].

Анализ организационной культуры, структуры основан на внешнем наблюдении, анкетировании работников предприятия для составления определенной картины [22].

Анкетирование – типично опросный метод. Элемент непосредственного общения и разговора исследователя (анкетера) с исследуемым (анкетируемым) сведен к минимуму. Эта особенность анкетирования позволяет некоторым исследователям утверждать, что анкетирование трудно отнести к собственно психологическим исследовательским методам. Информация, получаемая с помощью анкеты, является декларативной и не может считаться надежной и достоверной даже при полной искренности испытуемого. Каждый психолог, знает, как на содержание высказываний испытуемого влияют неосознаваемая мотивация и установка. Поэтому есть смысл считать анкетирование непсихологическим методом, который, однако, может использоваться в психологическом исследовании как

дополнительный, в частности при проведении социально-психологических исследований [24].

Производительность труда – важнейший трудовой показатель. Производительность труда должна опережать рост заработной платы – это главное условие развития любого предприятия, обеспечивающее увеличение рентабельности и эффективности. От уровня и динамики производительности труда зависят в той или иной степени все основные показатели эффективности и все трудовые показатели. Для повышения производительности труда первостепенное значение имеют внедрение новой техники и технологии, широкая механизация трудоемких работ, повышение квалификации кадров и другое. Факторный анализ производительности труда работников связан с численностью, выручкой и прочими параметрами [8].

В настоящее время в изменяющейся рыночной среде организации добиваются успеха тогда, когда им удается поднять методы своей работы на более высокий уровень. Они вынуждены работать гибко, создавая новые системы взаимоотношений как с внешними клиентами, так и со своими сотрудниками, вырабатывать другие стратегии, пересматривать приоритетные направления развития, а также менять методы обучения персонала [19].

Как уже было отмечено, обучение персонала необходимо для формирования кадрового потенциала, повышения профессионализма работников, формирования у них современного экономического мышления, умения работать в команде, и в результате обеспечения высокой производительности труда и эффективного функционирования всего предприятия [22].

Для соответствия обучения актуальным потребностям необходимо четко определять цели, задачи и ожидаемые результаты. В целом, цели оценки эффективности обучения можно разделить на 4 группы:

а) оценка эффективности всей программы обучения: преподавателя, методик, представленных материалов степени соответствия целям обучения;

- б) улучшение качества обучения квалификации преподавателей, используемых методик и уровню затрат обучения во временном контексте;
- в) обоснование необходимости внедрения конкретных мероприятий;
- г) доказательство значимости обучения в организации в условиях жесткого бюджетного планирования [26].

Сегодня существует несколько проверенных методик оценки эффективности обучения персонала: оценка по цели, системная оценка и оценка реакции. Рассмотрим их подробнее.

Целевой подход Тайлера предполагает, что самой важной ошибкой в обучении является неправильная или неточная цель. Успешность же реализации эффективного обучения персонала заключается в следующем:

- постановка целей и задач обучения и их классификация;
- определение целей и задач в терминах поведения персонала;
- определение ситуаций, в которых эти цели могут быть достигнуты;
- выбор способов оценивания;
- сбор всей информации и сравнение полученных показателей с намеченными данными об эффективности обучения [22].

Целевой подход Тайлера представлен на рисунке 1.5 [24].

Если полученные данные не совпадают с намеченными целями, стоит провести усовершенствование программы обучения и повторить цикл. Реализация целевого подхода Тайлера отчасти напоминает 3 уровень оценки Киркпатрика, о котором будет описано позже.

Модель Стафлебима представляет собой системную модель оценки, которая состоит из четырех основных элементов:

- С (Contextevaluation) – контекстная оценка, т.е. оценка контекста развития: грамотная постановка целей и задач обучения персонала, определение потребности в обучении;
- Р (Processevaluation) – оценка процесса предполагает оценку соответствия фактической ситуации разработанному плану и программе обучения, определение промежуточных результатов;

– P (Productevaluation) – оценка продукта, в нашем случае, результатов обучения. Определение степени достижения целей, внесение поправок в планы [27].

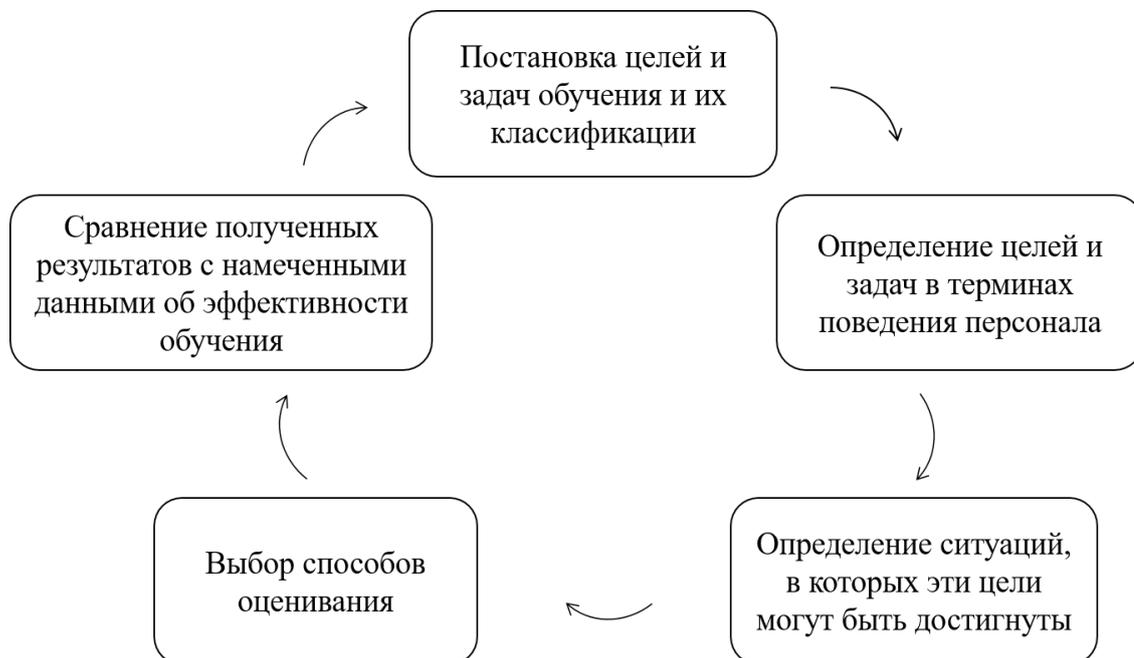


Рисунок 1.5 – Целевой подход Тайлера

Данная модель позволяет оценить всю систему обучения: как процесс, так и полученные результаты. Однако, также, как и модель Тайлера, не позволяет оценить экономический эффект от обучения персонала.

Модель Стафлебима представлена на рисунке 1.6 [24].

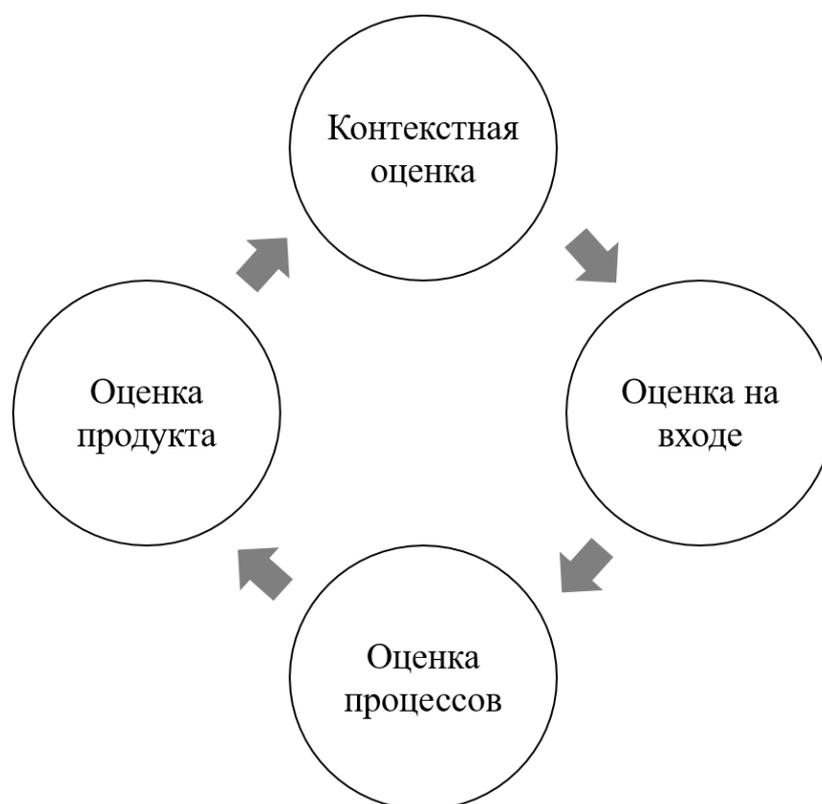


Рисунок 1.6 – Модель Стаффлебима (по материалам Макоты Е.)

В 1970 году появилась модель Берда CIRO, схожая с моделью CIPP. Однако принципиальное отличие заключается в том, что данная модель оценивает не процесс обучения, а реакцию слушателей – участников тренинга. Этапами данной модели являются:

- С (Contentevaluation) – оценка содержания, предполагающая постановку целей и задач обучения, а также определения навыков и умений, которые необходимо привить сотрудникам в процессе;

- I (Input evaluation) – оценка входов подразумевает определение возможностей и ресурсов компании, видов и методов обучения, критериев оценки его эффективности и ожидаемых результатов;

- R (Reaction evaluation) – этап оценки реакции позволяет выяснить мнения участников о прошедшем обучении. Как правило, проводится выборочный опрос;

- (Outcomeevaluation) – оценка полученных результатов. Подведение итога и сравнение его с запланированными результатами [22].

Модель Берда CIRO представлена на рисунке 1.7 [24].



Рисунок 1.7 – Модель Берда CIRO

Модель Скривенса отлична от вышеописанных тем, что предполагает приглашение «оценщика» обучения извне. Важно отметить, что он не должен знать поставленных целей обучения. Недостатками такой модели является субъективность консультанта, оценивающего процесс обучения, а также отсутствие экономического и результативного расчетов [29].

Остается до сих пор спорным вопрос использования более объективных методов оценки эффективности обучения. На наш взгляд представляют интерес результаты исследования Мансурова Р.Е., который полагает, что для производственных предприятий могут быть также использованы математические методы оценки эффективности обучения:

Можно сделать вывод, что оценка эффективности обучения персонала является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной организации.

## Заключение

В условиях стремительного развития российского рынка заведений ресторанного бизнеса эффективно противодействовать тенденциям усиления конкурентной среды и качественно обеспечить развитие российских предприятия представляется возможным только при наличии гибкой и эффективной системы адаптации персонала предприятия к динамике внешней среде. В связи с этим, все предприятия ресторанного бизнеса без исключения так или иначе необходимо развивать сотрудников предприятия и соответственно тратить значительные средства на это. Обучение персонала – это одна из ключевых форм развития персонала.

В настоящее время выдвигаются все новые и новые требования к обучению персонала, которые предполагают регулярное обновление, расширение и углубление имеющихся знаний вспомогательных работников, специалистов и руководителей всех уровней.

Процесс совершенствования знаний персонала должен носить постоянный характер, поэтому перед руководителями компании ресторанного бизнеса стоит задача создания самообучающейся организации, умеющей применять опыт, полученный в процессе своей работы.

В первой главе выпускной квалификационной работы был подробно изучен теоретический материал, имеющий прямое отношение к вышеуказанной теме, а именно : разница и сходство понятий «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «персонал», «трудовой потенциал», «человеческие ресурсы», «человеческий потенциал», «человеческий фактор», «интеллектуальный потенциал» и «человеческий капитал», составляющие персонала и его управление, в том числе и система управления персоналом. В ней более подробно были изучены основные подсистемы.

Далее были проанализированы современные управленческие технологии обучения персонала, где главным образом рассматривался

процесс обучения: виды, методы, основные направления работы при организации обучения, их достоинства и недостатки.

В заключении теоретической части выпускной квалификационной работе были изучены основные методы исследования системы управления персоналом предприятия ресторанного бизнеса.

Вторая глава работы была посвящена подробному анализу ресторана «Баран и бисер» или ООО «Паради-Групп», с целью выявления существующих недостатков в программе обучения сотрудников. Анализ проходил по следующим направлениям:

1. Внешняя среда косвенного воздействия или макроокружение;
2. Внешняя среда прямого воздействия или микроокружение;
3. Внутренняя среда организации и оценка ее инновационного потенциала.
4. Анализ сильных и слабых сторон, а также существующих возможностей и угроз.

На основе сочетания выявленных факторов в SWOT-матрице было решено, что выдвинутые в дальнейшем решения должны быть направлены на стратегию развития человеческого потенциала, что обеспечит эффективную деятельность работников, а также будет являться основой при достижении основных кадровых целей в ресторане «Баран и Бисер».

В ходе анализа существующей программы обучения, а также системы адаптации сотрудников, прямым образом влияющей на качество и эффективность обучения, было установлено, что основными проблемами системы адаптации кадров являются:

- отсутствие времени у сотрудника на стажера (73%);
- отсутствие актуальной профессиональной информации (58%).

Основными причинами недостатка программы обучения были названы:

- отсутствие постоянного доступа к информации (62%);
- отсутствие актуальной профессиональной информации (46%).

Таким образом, можно увидеть, что разрабатываемая программа мероприятий в первую очередь должна решать три вышеуказанных проблемы.

В третьей главе выпускной квалификационной работы был разработан проект по усовершенствованию системы адаптации и обучения персонала на предприятии ресторанного бизнеса. Для этого предлагается внедрить два инструмента, набирающих все большую популярность по всему миру: чат-бот для персонала, где будут собраны ответы на все актуальные вопросы, и гайд для новых сотрудников, который познакомит их с заведением. Была приведена актуальность данного решения, подробно отражены все аспекты социально-экономической эффективности, что еще раз доказало, что данные решения позволят устранить выявленные недостатки при минимальных издержках и сроках, с большим процентом успеха. Тем самым основные цели, поставленные в выпускной квалификационной работе, можно считать достигнутыми.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Аксенова, Е. А. Управление персоналом : учебник для вузов / Е. А. Аксенова. – Москва : ЮНИТИ, 2018.- 589 с.
2. Балабанова, Л.В. Управление персоналом : учебник / Л.В. Балабанова. – Киев : Центр учебной литературы, 2020. – 468 с.
3. Белогоров А. С. Современные методы профессионального развития и обучения персонала организации / А.С. Белогоров. // StudNet. - 2021. - №5. – С. 9 - 12.
4. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебник для вузов / М. И. Бухалков. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 366 с.
5. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда: учебник для вузов / Б.М. Генкин. - Москва : НОРМА-ИНФРА-М, 2019. – 896 с.
6. Голубев, А.А. Совершенствование системы обучения и развития персонала. / А.А. Голубев, Т. Е. Лебедева, О.В. Голубева. // Московский экономический журнал. – 2019. – № 13. – С. 22 -28.
7. Голубкина, Е.А. Эффективность обучения персонала в учебном центре организации / Е.А. Голубкина, Н.А, Княгинина. // Материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – 2018. – №1. – С. 9 – 13.
8. Дресвянников, В.А. Система управления уровнем интеллектуального капитала предприятия / В.А. Дресвянников. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. – № 1. – С. 67 – 70.
9. Дуракова, И. Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта : учебник / И. Б. Дуракова. – Москва : Центр, 2020.- 366 с.
10. Евреинов, О.Б. Разработка проектного подхода к организации процесса обучения персонала предприятия / О.Б. Евреинов, А.Б. Бардашевич. // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного

политехнического университета. Экономические науки. - 2018. – № 5. – С. 25 - 28.

11. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – Москва: ИНФРА–М, 2018. – 320 с.

12. Егоршин, А.П. Основы управления персоналом: учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 352 с.

13. Зайцева, Т. В. Управление персоналом : учебник/ Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 335 с.

14. Иванченко Л.С. Инновационные методы обучения персонала / Л.С. Иванченко. // Телескоп. - 2021. - №1. С. 22 – 29.

15. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов / Н. И. Кабушкин. – Минск: Новое знание, 2020. - 336 с.

16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом в России: история и современность : монография / А.Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 240 с.

17. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 447 с.

18. Кибанов, А.Я. Экономика управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанов, И.А. Эсаулова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 427 с.

19. Кларин, М. В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / М. В. Кларин. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 288 с.

20. Колосова, Р.П. Экономика персонала: учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова. – Москва.: ИНФРА-М, 2018. – 896 с.

21. Коробкин, С. В. Обучение персонала на предприятии: концепции, виды, методы, оценка эффективности / С. В. Коробкин. // Экономическая наука и практика : материалы V Междунар. науч. конф. – Чита : Издательство Молодой ученый, 2019. – С. 74-77.

22. Колбачев, Е.Б. Управление персоналом / Е.Ю. Колбачев. – Москва : Феникс, 2018. – 45 с.
23. Кудряшов, В. С. Основы формирования системы обучения персонала организации / В. С. Кудряшов, Е. А. Мосеева. // Международный научный журнал «Juvenis scientia». - 2020. - № 2. - С. 19-24.
24. Кузнецова, М.Е. Риски в обучении персонала / М.Е. Кузнецова. // Вестник Сургутского государственного университета. – 2020. – № 2. – С. 84-88.
25. Кязимов, К. Г. Управление персоналом: профессиональное обучение и развитие : учебник для среднего профессионального образования / К. Г. Кязимов. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 202 с.
26. Лазакович, К.Е. Разработка программы выявления и обучения талантливых сотрудников организации / К.Е. Лазакович. // Актуальные вопросы современной экономики. – Махачкала. - 2019. – № 4. – С. 787-791.
27. Лукашевич, В. В. Основы управления персоналом: учебное пособие / В. В. Лукашевич. – Москва: КНОРУС, 2020. - 240 с.
28. Лукичёва, Л. И. Управление персоналом: учебное пособие. / Л. И. Лукичёва. - Москва : Омега-Л, 2019. - 264 с.
29. Магура, М.И. Современные персонал-технологии / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2018. – 384 с.
30. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – Москва : ИНФРА-М; 2019. – 312 с.
31. Митрофанова, А.Е. Классификация кадровых рисков в системе управления персоналом организации / А.Е. Митрофанова. // Вестник ГУУ. – 2019. – №7. - С. 34 – 38.
32. Оганесян, И.А. Управление персоналом организации / И.А. Оганесян. – Москва : Амалфея, 2018. – 256 с.
33. Одегов, Ю.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник / Ю.Г. Одегов, В.В. Лукашевич. – Москва : КноРус, 2019. — 222 с.

34. Осовицкая, Н.А. HR-брендинг. Как стать лучшим работодателем в России / Н.А. Осовицкая. – Санкт-Петербург : Питер, 2020. – 230 с.
35. Пермякова, С.А. Изменение системы обучения административно-управленческого персонала компании / С.А. Пермякова, Т.В. Шендель. // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2020. – № 7. – С. 55 – 59.
36. Петров, А. Я. Профессиональное образование и обучение работников (персонала). Правовые основы : учебник для академического бакалавриата / А. Я. Петров. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 317 с.
37. Сарник, К.А. Программа обучения персонала организации с применением технологий VR / К.А. Сарник. // Материалы Афанасьевских чтений. - 2021. - №1 (34). С. 29 - 32.
38. Соколова, А. HR-сервисы в России: обзор рынка: Главные технологические козыри управления персоналом / А. Соколова // Издание Rusbase. – 2020. – № 12. – С. 26 – 29.
39. Тихонова, А. В борьбе за таланты работодатели совершают роковые ошибки / А.В. Тихонова. // Деловой Петербург. – 2020. – № 6. – С. 33 – 39.
40. Травин, В. В. Мотивационный менеджмент. Модуль 3. Учебно-практическое пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М.Б. Курбатова. - Москва : Дело, 2020. - 146 с.
41. Турчинов, А. И. Управление персоналом: Учебник / А. И. Турчинова. – Москва : РАГС, 2018. - 608 с.
42. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учебное пособие / М.И. Бухалков. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 191 с.
43. Федосеев, В. Н. Управление персоналом: Учебное пособие / В. Н. Федосеев. - Москва : ИКЦ «МарТ», 2019. - 528 с.
44. Шапиро, С.А. Теоретические основы управления персоналом: учебное пособие / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, Н.Л. Хусаинова. – Москва : Директ-Медиа, 2018. – 322 с.

45. Шарапова, Н.В. Профессиональное обучение персонала как фактор конкурентоспособности организации / Н.В. Шарапова, Е.А. Унжакова. // Проблемы экономики и менеджмента. - 2019. - №4. – С. 10 – 14.

46. Щелкунова, С. А. Новые подходы к обучению персонала / С.А. Щелкунова. // Московский экономический журнал. - 2021. - №1. – С. 29 – 32.





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

Институт гастрономии  
Базовая кафедра высшей школы ресторанного менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

С.В.Здрестова-Захаренкова  
«24» июня 2022 г.



## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль 38.03.02.16 «Высшая школа ресторанного менеджмента»

Тема: «Совершенствование программы обучения сотрудников  
ресторанного бизнеса»

Научный  
руководитель



подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

И. В. Щедрина

инициалы, фамилия

Выпускник



подпись, дата

номер зачетной книжки

ИГ18-01Б-РМ

номер группы

Е. И. Соловьева

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:



подпись, дата

И.В.Щедрина

инициалы, фамилия

Красноярск 2022