ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ В ПАО "СБЕРБАНК РОССИИ"

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА.....6
1.1. Сущность понятия "обучение персонала".....6
1.2. Методы и формы обучения персонала.....12
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СТОЛОВОЙ ПАО "СБЕРБАНК РОССИИ".....24
2.1. Краткая характеристика столовой в ПАО "Сбербанк России".....24
2.2. Анализ персонала столовой в ПАО «Сбербанк России».....31
2.3. Оценка системы обучения персонала в столовой ПАО "Сбербанк России".....37
2.4. Пути повышения организации обучения персонала в столовой.....42
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....49
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....51

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. В результате распространения глобализационных процессов в мире и динамичного развития информационных технологий консервативные формы функционирования предприятий различных отраслей теряют свою эффективность в конкурентной рыночной среде и требуют качественных изменений. Именно поэтому развитие и внедрение инновационных подходов к управлению персоналом на предприятиях приобретают значение.

Проблемы, возникающие в сфере управления персоналом на предприятиях, недостаточно решено, они требуют совершенной и пристального внимания со стороны руководства.

В последние годы лишь незначительная часть предприятий повышали эффективность своей деятельности путем внедрения организационных инноваций.

Основными причинами такого положения можно назвать недостаточность или отсутствие финансирования инновационных проектов и формирования инновационного потенциала персонала, недостаточной квалификации управленческого персонала, является препятствием на пути внедрения новых информационных технологий и других инноваций.

Целью системы обучения персонала как части системы управления человеческими ресурсами является согласование знаний, навыков и умений персонала с желаемыми показателями на различных уровнях: функционирование предприятия, деятельности отдельных подразделений, должностных обязанностей. Определение круга работников, для которых обучение является необходимым, содержания и объема обучения является предпосылкой эффективной работы системы обучения персонала.

Вопрос по управлению персоналом достаточно широко освещены в трудах ученых, таких как: С.В. Грицина, О.В. Кучина, Е.Ю. Марусина, Ю.Д.

Сосина, О.Г. Сайманова и др. Однако вопрос инновационных подходов к управлению персоналом на предприятиях общественного питания решены не в полном объеме.

Целью исследования является изучение организации профессионального обучения.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть сущность понятия "обучение персонала"

- изучить методы и формы обучения персонала

- дать краткую характеристику столовой ПАО "Сбербанк России"

- провести анализ персонала в столовой ПАО «Сбербанк России»

-оценить систему обучения персонала в столовой ПАО "Сбербанк России"

- предложить пути повышения организации обучения персонала в столовой

Объектом исследования является столовая ПАО "Сбербанк России".

Предмет исследования. Существующая система организации обучения работников.

Научная новизна. Выявлены основные проблемы и современные тенденции организации системы обучения персонала столовой, рассмотрен научный подход совершенствования методов и форм обучения работников учреждения.

Методы исследования. Метод системного анализа, статистически-экономический метод, аналитический метод, системный подход и прогнозирование, наблюдение.

Практическое значение работы состоит в разработке путей совершенствования организации системы обучения персонала в общественном питании и практических рекомендаций по внедрению новых форм обучения сотрудников с учетом их интересов профессионального развития.

Структура работы. Дипломная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

1.1. Сущность понятия "обучение персонала"

Получить высокие результаты в управлении персоналом в общественном питании можно только в том случае, если при этом работники обладают соответствующими знаниями и умениями, необходимыми для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Поэтому центральное место в концепции развития персонала в общественном питании должно занимать положение о необходимости признания работников и их способностей в качестве наиболее ценного ресурса.

Обучение персонала - это вид деятельности, который направлен на развитие и поддержание основных компетенций персонала, обеспечивающих эффективную деятельность в настоящее время и в будущем [13, с. 147].

Цель обучения персонала - обеспечить соответствие знаний, умений и профессиональных навыков сотрудников в общественном питании требованиям, предъявляемым к их квалификации, соответствующие их категории.

Основными факторами, которые определяют необходимость обучения персонала в общественном питании является:

- развитие НТП, что позволяет развивать коммуникации;

- быстрые изменения в технологиях;

- большая конкуренция на рынке предоставления услуг и необходимость поддерживать свою конкурентоспособность;

- оказание сферы услуг;

- расширение в общественном питании посредством создания новых филиалов или отделов.

В целом обучение в общественном питании осуществляется с целью:

- сохранения высокого уровня квалификации работника, который является необходимым для осуществления трудовой деятельности;

- поддержания конкурентоспособности организации посредством освоения передового опыта, новейших методов управления персоналом и современных технологий;

- создание комфортных условий для развития работника, получение им новых знаний, активной трудовой деятельности с помощью новейших образовательных программ и средств обучения;

- совершенствование компетенций работника;

- подготовки работника к ротации кадров.

Относительно целей обучения, то они существенно различаются с точки зрения работника и руководства в общественном питании (табл. 1).

Таблица 1 - Цели обучения персонала в общественном питании [3, с. 201]

Цели в общественном питании	Цели работника
- быстрое формирование коллектива;	- повышение собственной квалификации;
- быстрая адаптация к работе работника;	- развитие своих знаний и получения новых;
- быстрое усвоение новых технологий.	- развитие навыков, которые нужны для эффективного выполнения должностных обязанностей.

Система обучения персонала должна обеспечить работника такими знаниями и уровнем квалификации, которая будет отвечать требованиям организации, должна удовлетворять интересам работника, которые тесно связаны с самореализацией в своей деятельности, что, как следствие, будет способствовать повышению эффективности труда, и обусловит повышение конкурентоспособности организации на рынке. Эта система состоит из профессионального обучения персонала, его аттестации, сертификации и формирование резерва руководителей.

В целом профессиональное обучение выступает непрерывным процессом, который состоит из последовательных этапов (рис. 1)

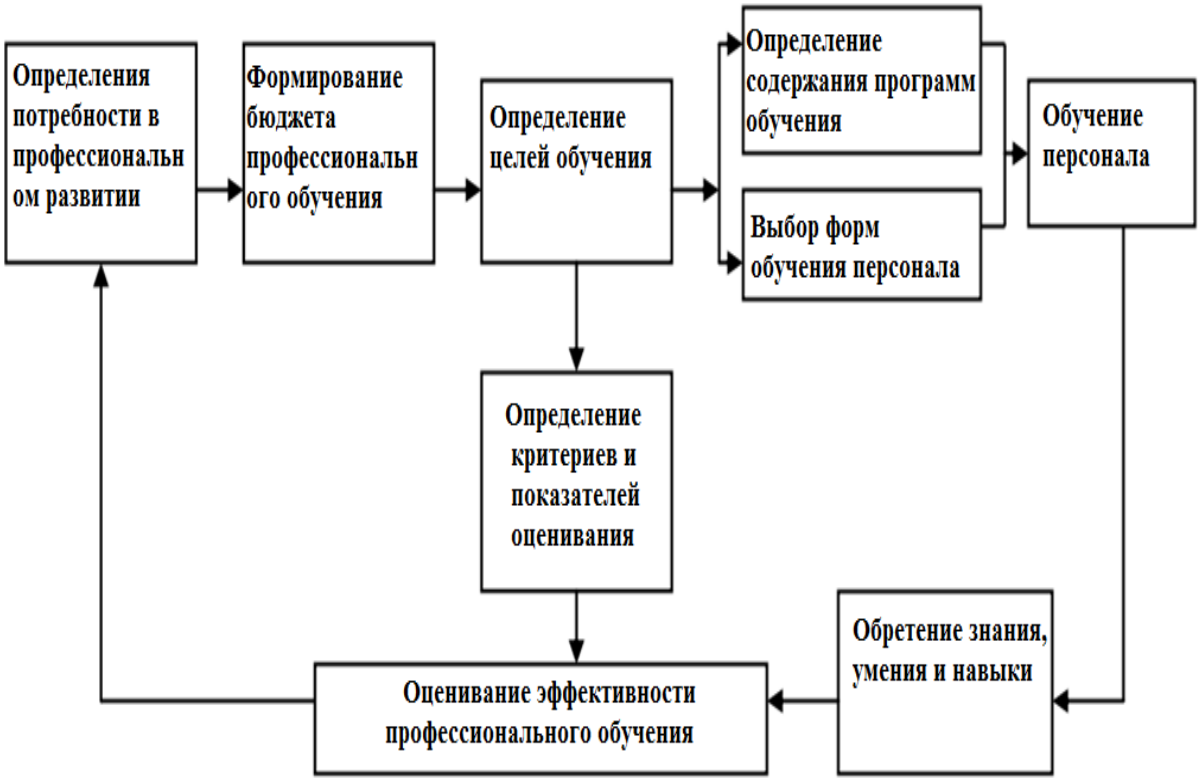


Рисунок 1. Модель профессионального обучения персонала организации [13, с. 126]

Обучение - это единственный путь стать профессионалом и достичь вожделенных вершин карьеры. У человека есть выбор осваивать информацию, что рассказывает о работе, либо учиться в процессе работы. Этот первый тип обучения является очень полезным и оказывает помощь в процессе работы, а только второй позволяет изменить сам процесс.

Для эффективного обучения необходимо постоянно осознавать действия, анализировать их. Это и есть самообучение - меняться с помощью той информации, которую получают при осуществлении определенной работы.

Иногда при слове "обучение" возникают определенные ассоциации, что это пассивный вид деятельности, что нужно сидеть за партой, долго и скучно слушать лекции или получать опыт в результате своих ошибок.

Когда речь идет о концепции обучения, то понимается понятие намного глубже, чем просто формальное ученичество.

Итак, получается, что каждый день при осуществлении любой работы, сотрудник становимся учителем. Человек осваивает все, до чего касается в процессе труда. Обучение приносит плоды, ведь со временем набирается опыт, который поможет стать профессионалом и достичь нашей конечной цели. Обучение само по себе означает действие, которое в будущем вызовет изменения.

Приобретенный опыт меняет человека. Хотя порой кажется, что обучение должно осуществляться в специальных помещениях (аудиториях) под пристальным наблюдением преподавателей, которые будут контролировать процесс обучения, однако учатся все постоянно, даже не осознавая этого. Чем бы человек не занимался, он может при этом учиться.

Для каждого человека подбор способов обучения должен осуществляться индивидуально, ведь кто лучше воспринимает информацию, когда читает, кто слушает, разговаривает или в процессе работы. Люди многим обязаны обучению: оно помогает расти и становиться теми, кем бы хотели. В результате обучения человек становится успешным, начинает больше осознавать все, что окружает его и превращать эту информацию в приобретенный опыт, который поможет в процессе дальнейшей деятельности. Это своеобразная энергия, что позволяет самореализоваться в этой жизни.

Вообще обучение осуществляется в несколько последовательных этапов:

1. У человека должно быть намерение и желание. Под намерением понимается интерес личности в освоении знаний. Заинтересованный человек стремится открыть новые идеи, обогащать умения, совершенствовать навыки, узнать больше о своем окружении. Желание в свою очередь подпитывает намерение.

2. Осознанность. Если человек осознает, то в ее голове рисуется четкая и качественная картина того, что происходит во внешней среде (старается услышать других работников, вникнуть в их чувства), и в это же время большое внимание уделяется своей внутренней среде. А уж когда у человека есть осознанность, то он начинает чувствовать нужное направление для своих действий.

3. Информация. Осознанность приходит через информацию, которая поступает в головной мозг, а именно факты, числовые выражения в левом полушарии, образы, силуэты, звуки - в левом. А самое главное - чувства идут к сердцу. Все это формирует картину о реальности.

4. Действие. Если человек хочет быть всесторонне осведомленным, то что он прочитает или услышит, будет очень мало для хороших результатов. Все должно быть закреплено на практике, опробовано, отработано до автоматизма. В результате получает человек неоценимый опыт, который не идет в сравнение только с теорией.

5. Результаты. Когда закончился процесс познания, то получают от него определенные результаты, которые разделяют на три типа. Первым является радость, которую человек получает в самом процессе обучения, познания чего-то нового. Человек чувствует радость в том случае, когда поняли то, что не могли раньше понять, взглянув с другой стороны на те же явления или процессы, с которыми были уже давно знакомы.

Для второго типа характерно то, что мало радоваться тому, что поняли или получили знания, применить их на практике. И последний тип информации - нужно уметь поделиться тем, чего достигли, выяснили, ведь помощь другим приносит своеобразное удовольствие от труда [17, с. 34].

Поэтому обучение является процессом, который осуществляется с определенной цикличностью и позволяет постоянно аккумулировать знания, обновлять их, расширять и непрестанно трансформировать работника.

Достижение этого уровня возможно за счет внедрения учебной программы в организации. Выделяют десять этапов внедрения учебной программы.

Первый этап: определяется, кого следует учить. Организация точно должна знать, каких работников нужно обучить и как успехи в обучении работника отразятся на показателях его работы.

Второй этап: определяются задачи обучения. Они должны быть тесно связаны с работой, которую выполняет работник, не противоречить целям и задачам самой организации, на данном этапе существования.

Третий этап: определяется потребность в обучении. Отдел кадров выясняет, данные работники поддаются обучению, какова степень их готовности обучаться, индивидуально подбирают для каждого программу обучения.

Четвертый этап: выясняется, кто именно должен проводить обучение. Это может быть кто-то из организации с соответствующим опытом, внешний тренер или обучающая компания, куда будут отправлены на учебу сотрудники группами или отдельно.

Пятый этап: решается вопрос о длительности процесса обучения.

Шестой этап: решается вопрос, где будет проводиться обучение.

Седьмой этап: выясняют, что именно должна включать учебная программа.

Восьмой этап: фиксируется методология, которую будут применять в процессе обучения.

Девятый этап: происходит закрепление знаний и дальнейшее их развитие.

Десятый этап: результаты обучения подвергаются анализу и оценке.

Итак, для того, чтобы осуществлять обучение, а особенно профессиональное, нужно сначала разработать учебную программу.

Под профессиональным обучением персонала в общественном питании необходимо понимать систему мероприятий по осуществлению

непрерывного обучения работников, которое следует за их базовым образованием, полученным до прихода сотрудника в организацию [11, с. 87].

Непрерывное профессиональное образование работников в общественном питании должно осуществляться на основе использования единых принципов и предполагает создание концепции, как основы стратегии развития работников в общественном питании, с целью наиболее эффективной организации процесса развития различных категорий сотрудников.

1.2. Методы и формы обучения персонала

Термин "метод" (происходит от греческого слова methodoc) и означает путь достижения поставленной цели.

Центральной составляющей метода познания является соответствующая логика. Педагогический метод отличается от метода познания тем, что он направлен на субъект обучения и включает в себя личностные характеристики того, кто учит [14, с. 108].

Рассмотрим подходы к определению сущности метода обучения. Он определяется учеными:

- как способ совмещенного труда преподавателя и учащихся, призванный решать дидактические задачи;

- как способ взаимосвязи деятельности учителя и учащихся, направленной на усвоение ими знаний, умений, навыков, их выполнение и развитие;

- способы работы педагога и определение им способов работы обучающихся, благодаря которым формируются знания, умения и навыки, развитие их способностей и интереса к учения;

- упорядоченный способ деятельности по достижению учебно-воспитательных целей;

- большое количество путей, способов достижения целей, решения образовательных задач.

Вместе с тем, метод является центральным элементом процесса обучения, который связывает цепочку между заранее спроектированной целью и конечными результатами; определяющей является роль метода в системе "цели - содержание - методы - формы - средства обучения".

С позиций современных педагогов, метод обучения представляет собой многогранное понятие.

Практически первая классификация методов обучения была предложена Е.В. Петровским и Е.Я. Голантом, которая основывалась на источниках знаний: слово, наглядность, практика. Весомую роль в организации учебного процесса будущих квалифицированных работников имеет классификация, разработанная на основе целостного подхода Ю.Бабанским: организация учебной деятельности в процессе обучения, контроля и самоконтроля.

Ученые Н.М. Скаткин и И.Я. Лернер предложили классифицировать методы обучения по виду познавательной деятельности учащихся в процессе усвоения содержания учебного материала: пояснительно-иллюстративный, репродуктивный, проблемное изложение, частично-поисковый или эвристический, исследовательский методы. Вместе с тем, С.Я. Батишев и О.М. Новиков акцентируют свое внимание на том, что наличие различных классификаций не означает, что один метод противостоит другому и не является основанием для преимущественного применения одного из них.

То есть, методы являются инструментом управления процессом обучения, которые взаимосвязаны и дополняют друг друга, характеризуют с противоположных сторон взаимодействие педагога и ученика. Ценными являются подходы к структуре метода обучения и структуры метода обучения.

Так как профессиональная подготовка квалифицированных работников в будущем в условиях производства состоит из теоретического

(общетехнические и специальные дисциплины) и производственного обучения, то рассмотрим методы обучения, которые способствуют эффективному изучению этих дисциплин и формированию профессионально-практических навыков и умений.

Исследователи профессионального обучения считают, что методы обучения определяются, в первую очередь, своим содержанием, в том числе:

- многокомпетентностью структуры, большим разнообразием изучающих объектов;

- значительным объемом учебного материала, который связан с образованием у обучающихся знаний, для их применения в различных условиях;

- взаимосвязью с практическим обучением учащихся;

- органичным сочетанием теории и практики;

- большим объемом учебного материала, который требует всестороннего исследования количественных и качественных характеристик, качеств, практического применения способов обслуживания оборудования, механизмов и т. д.;

- необходимостью структурирования всего материала, изучаемого в соответствии с современными требованиями технологических процессов, учет регионального компонента [18, с. 25].

В то же время, для эффективного формирования профессиональных знаний и умений необходимо учитывать подходы и при выборе комплекса методов профессионального обучения в зависимости от общих целей обучения, способа воспитания и развития обучающегося, особенностей содержания профессионального обучения, методики преподавания необходимых дисциплин, материально-технического и дидактического обеспечения профессионального обучения, уровня подготовленности слушателей и их возрастных особенностей, возможностей учителя, их теоретической и практической подготовленности к осуществлению профессионально-практической деятельности.

Считается, что учебная деятельность проходит под воздействием целого ряда факторов, основными из которых являются познавательные потребности, мотивы.

Мотивация учения формируется под влиянием системы педагогического взаимодействия, а для того, чтобы мотивы возникали и развивались, учащиеся должны осуществлять соответствующую учебную деятельность. Одним из способов реализации такой мотивационной деятельности является эффективная организация проведения актуализации знаний и приобретения практики учащимися, использование разнообразных методов обучения, которые будут стимулировать действия учеников и направляют их до размышлений, сравнений, сопоставлений, осуществления творческих действий. Выработка положительной познавательной мотивации обучения в значительной степени зависит и от содержания обучения, то есть, материал, который подается, должен быть информационно насыщенным.

Однако, содержание обучения составляет лишь предпосылки для положительной мотивации учения, а сама мотивация учения формируется под влиянием всей системы педагогического взаимодействия, но прежде всего она осуществляется в процессе непосредственного влияния положительных мотивов учения, то есть способствует "методике успеха", сущность которой в том, что те, кто учатся постоянно поддерживают веру в свои силы и возможности, направленные на качественные результаты обучения. Благодаря системному применению мотивационной деятельности учащихся к обучению познавательная мотивация постепенно перерастает в само мотивацию [19, с. 84].

Учитывая специфику профессиональной подготовки квалифицированных работников в общественном питании уделяется значительное внимание как репродуктивным, так и продуктивным (интерактивным) методам обучения.

В педагогической теории репродуктивные методы делятся на две группы:

- информационно-рецептивная;

- инструктивно-репродуктивные.

К группе информационно-рецептивных методов относится метод объяснительно - иллюстративного изложения, демонстративный и иллюстративный, чтение информативных текстов.

Целью информационно-рецептивного метода преподавания содержания учебного материала в форме повествования, а основной формой реализации изложения есть объяснение-рассказ.

Способ репрезентации материала должно обеспечивать современные подходы к изучению технологий, соответствовать технологической последовательности выполнения процессов работ, быть доступным, четким и убедительным, обеспечивать познавательную активность учащихся.

В то же время, при изложении содержания учебного материала должны использоваться методические приемы, которые способствуют:

- тесному сочетанию способов объяснения технологических действий;

- обеспечивать выполнение разнообразных видов и способов деятельности, связанных как с иллюстрацией, так и демонстрацией средств обучения;

- способствовать использованию обоснованных обобщений;

- обеспечивать тесные межпредметные связи теоретических предметов с обучением на рабочем месте, благодаря которым достигается единство трактовки понятий, явлений, процессов;

- использование тех же формулировок, терминологии, единиц измерения, объяснения явлений на основе научных закономерностей и т.д..

Таким образом, в процессе объяснения в устной форме обеспечивается сочетание учебного материала в форме рассказа с подробными пояснениями, сравнениями, сопоставлениями, обоснованием, выводами закономерностей и т.д.. Данный метод будет эффективным при условии, если преподаватель будет опираться на четкую логику и строгую последовательность изложения, используя иллюстрации и демонстрацию действий.

Метод демонстрации и иллюстрации в профессиональной подготовке является основополагающим для создания основ профессионального мастерства будущих специалистов. Необходимо учитывать, что этот метод будет более результативным на начальном этапе формирования профессиональных знаний и умений с помощью различного рода наглядности, иллюстраций, документации письменного инструктирования, учебных пособий. Так, как наглядные методы (натуральные и изобразительные) имеют различные функции, то с одной стороны они являются иллюстрацией для объяснения преподавателем сущности технологического приема, операции, последовательности выполнения сложного технологического процесса, а с другой - наглядность, что обеспечивает представление о работе механизмов, оборудования, которые применяются в общественном питании.

Вместе с тем, средства обучения могут быть применены и для самостоятельного формирования знаний и умений. Это, в основном, средства, которые выполняют функции письменного инструктирования (опорные схемы, операционные, инструктивные и технологические карты); вскрытие механизмов и оборудования; показ фрагментов видеозаписей с принципом и требованиями к обслуживанию, в том числе и требований правил безопасности.

Метод демонстрации можно отнести и к алгоритмовому методу, так как действия, которые усваиваются на начальном этапе являются своеобразным алгоритмом рабочей позы, движений, приемов, которые нельзя нарушать.

С.Я. Батишев акцентировал свое внимание на том, что полный и точный образ трудового процесса в сознании учащихся возникает не внезапно. Сначала он запоминает этот процесс в общем виде, а затем постепенно уточняет отдельные детали.

В профессиональном обучении применяются следующие виды демонстраций: когда демонстрируют объекты и процессы в их натуральной

или естественной форме. Для этого применяют различные макеты и модели, проводят показательные опыты, демонстрируют рисунки; используют технические средства обучения такие, как компьютеры, видео.

Чтение информационных текстов, как разновидность информационно - рецептивного метода, обеспечивает овладение новыми знаниями благодаря самообразованию с учебником, электронными источниками.

В профессиональной подготовке будущих квалифицированных работников данный метод обеспечивает индивидуальный подход в формировании их знаний и умений по соответствующей профессии.

Из-за того, что при индивидуальной форме подготовки квалифицированных работников значительная часть изучения теоретической информации отводится на самостоятельное изучение, необходимо учитывать те методические приемы, которые будут способствовать качественному обеспечению отбора теоретической информации теми, кто учится.

Работа с информационным текстом должна обеспечивать формирование умений будущих специалистов с выделения основной информации, умений осуществлять анализ существенных признаков явлений, процессов, основных свойств материалов, инструкций сущности и способов их практического применения. К инструктивно-репродуктивным методам принадлежит метод упражнений, метод типичной рабочей ситуации, инструктаж.

Существует большое разнообразие методов и форм для того, чтобы развить знания, умения и навыки. Применяют такие основные методы обучения персонала:

- методы обучения работников на их рабочем месте и обучение вне этим рабочим местом;

- методы, которые подходят к двум вариантам.

Для обучения, что осуществляется на рабочем месте характерно получение знаний в обычных рабочих ситуациях. Такое обучение имеет много форм. Особенности этого обучения обусловлены видом деятельности

организации. Обучение вне рабочего места осуществляется специальными образовательными учреждениями, которые, как правило, расположены за пределами организации. Обучение может проходить в форме теоретической подготовки. Оно осуществляется в процессе чтения лекций работникам, проведение семинарских занятий с применением различных показательных иллюстраций, просмотр специальных фильмов, анализ рабочих ситуаций и в форме самостоятельной работы.

Обучение на рабочем месте - довольно оперативный метод, для того чтобы получить быстрый экономический эффект. Выделяют такие основные формы обучения квалифицированных работников: индивидуальная подготовка, групповая и курсовая.

При индивидуальной форме обучения работник имеет своего наставника, который контролирует его работу и корректирует действия в процессе обучения. При курсовом обучении новичок самостоятельно изучает теорию и консультируется со специалистами в данной области.

Групповая форма предполагает обучение нескольких людей вместе под руководством ведущего специалиста. Следует отметить, что при курсовой форме подготовки сначала обучение проходит в учебном заведении, а лишь затем закрепляют полученные знания на практике в рабочей ситуации.

Обучение в процессе работы может выполняться в форме коучинга (наставничества), когда опытные специалисты делятся своими практическими умениями, консультируют, дают разнообразные советы [15, с. 189].

Для обучения работников широкого профиля полезно применять ротацию - это, когда работник осуществляет свою работу на различных должностях последовательно, включая и в других отделах.

Особенно эффективной является самообразование - изучение литературы, анализ своих действий, наблюдение за коллегами, постоянное совершенствование знаний.

Для руководителей рекомендуется проходить стажировку на рабочем месте. Срок стажировки устанавливается руководством организации, которое направляет на обучение, а также зависит от целей стажировки. Все больше возрастает потребность обучения для руководителей организаций. Это обусловлено тем, что еще в последнее время очень мало внимания уделялось обучению руководителей, да и вообще нет четкой системы обучения различных категорий работников.

Однако обучение руководителей является очень важным, поскольку именно от их решений зависит эффективность работы всей организации. Именно поэтому увеличиваются затраты на обучение руководителей в организациях, началось в конце 90-х годов. Руководители быстро усваивают идеи, методы работы, могут легче адаптироваться к изменениям рабочих ситуаций. Именно хорошее образование является одной из четырех наиболее важных характеристик, которые делают человека представителем среднего класса.

Наряду с профессионализмом, коммуникабельностью и личностными данными образование считается наиболее важным фактором успешной карьеры. Поэтому получение второго высшего образования становится популярным среди руководителей. Поэтому среди людей, которые хотят освоить второе высшее образование, больше всего руководителей, заместителей фирм, ведущих специалистов.

При обучении руководителей необходимо учитывать некоторые важные особенности этой категории учащихся.

1. Образование получают взрослые люди, которые уже получили одну, и большой опыт работы, включая на руководящих должностях.

2. Это люди, которые самостоятельно принимают решения, имеют свою точку зрения и полностью независимые.

3. Руководители хотят получить знания, которые в дальнейшем повлияют на результаты их деятельности, и больше практики, чем теории.

Поэтому задача преподавателя - индивидуально выяснить, какие существуют способы улучшения работы данного руководителя, найти неиспользованные резервы и их активировать.

Выделяют основные требования к процессу обучения руководителей. Если выполнять эти требования, то можно достичь высоких результатов, среди которых следующие:

1. Обучение должно быть активным и ученики должны быть максимально вовлеченными в процесс обучения. Наиболее эффективными для выработки практических навыков выступают активные методы обучения, т. е. методы обучения посредством воспроизведения (имитирования) рабочей деятельности в учебном процессе. К ним относим такие, как разборка рабочих ситуаций, кейс-стадии, занятия-дискуссии по проблемам организации, учебно-практические конференции по обмену опытом, тренинги, деловые игры и т.д.[21, с. 42].

Важным методом обучения руководителей и специалистов, направленных на сплоченность организации, ансамблевые деловые игры. Целью этих игр является формирование круга единомышленников, из людей, которые участвуют в обучении. Ансамблевые деловые игры, требуют не так много времени (2-3 дня), но больше времени на их подготовку, так как проводятся с ключевыми руководителями организации, осуществляющие управление организацией и принимают решения прямо в игре, потому что самим интересно мнение работников, способы и механизмы реализации этих решений.

Когда обучают руководителей, то применяют такие же формы обучения, как и для всех других категорий работников. Организации, которые имеют хорошее финансирование, отправляют своих руководителей на курсы повышения квалификации, однако это дорогое удовольствие и далеко не все организации могут себе их позволить. Такое обучение для руководителей может осуществляться в форме долгосрочных программ и коротких пятидневных семинаров. Однако существуют некоторые проблемы

в организации такого обучения. Например, руководитель часто очень трудно оторвать от его повседневных обязанностей и направить на учебу на достаточно долгий срок. Поэтому часто наблюдаем, что на курсы отправляют не тех людей, которым действительно это очень необходимо, а тех, кто может отлучиться от своей работы на длительное время. В итоге деньги тратятся, а эффект низкий или его вообще нет.

Другая форма обучения - на своем рабочем месте. В таком случае нужно ехать в учебное заведение, а преподаватели сами приезжают в организацию и проводят обучение. Последние время такая форма обучения для руководителей становится все более распространенной. С одной стороны, это значительная экономия средств, которые в противном случае пошли бы на оплату проезда, жилья, командировочных. С другой стороны, когда обучение осуществляется в организации, то высшее руководство может наблюдать за процессом усвоения материала, контролировать посещаемость и приспосабливать обучение к проблемам организации.

Такое обучение может осуществляться не только в учебном кабинете организации, а с выездом за ее пределы. Поэтому эта форма имеет много преимуществ:

- Такие занятия являются интенсивными. Наряду с освоением материала, преподаватель может оценивать задатки работников с помощью различного рода тестирований. В такой атмосфере в коллективе формируются отношения несвязанные с работой, развивается корпоративная культура.

- Сотрудники полностью погружаются в обучение, отрываются от привычной среды (города, работы). Однако часто руководители, учащиеся, хотят досрочно вернуться в организацию для решения определенных вопросов. Этого не стоит допускать, потому что это резко повлияет на эффективность обучения. Поэтому, если уж ехать, то подальше от организации, чтобы не было возможности отлучаться мелких потребностях.

Это хорошая возможность для руководителей отдохнуть, поменять обстановку.

Нет хороших или плохих методов обучения персонала, главное чтобы они отвечали поставленным перед обучением целям. Особенно эффективными являются те методики, которые вызывают эмоциональный отклик у сотрудников.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СТОЛОВОЙ ПАО "СБЕРБАНК РОССИИ"

2.1. Краткая характеристика столовой в ПАО "Сбербанк России"

Публичное акционерное общество "Сбербанк России" является кредитной организацией.

Банк создан с наименованиями "Акционерный коммерческий Сберегательный банк РСФСР", "Сбербанк РСФСР", в соответствии с решением Общего собрания акционеров от 22 марта 1991 года.

В соответствии с решением Общего собрания акционеров от 29 мая 2016 года наименование Банка изменен на Публичное акционерное общество "Сбербанк России", ПАО Сбербанк.

Учредителем банка является Центральный банк Российской Федерации.

Полное фирменное название Банка: Публичное акционерное общество "Сбербанк России".

Сокращенное фирменное название Банка: ПАО "Сбербанк".

Банк является юридическим лицом, имеет филиалы и другие обособленные подразделения.

Основной целью столовой при банке ПАО «Сбербанка России» является постоянное совершенствование работы производства и обслуживающего персонала, достижения высокого уровня качества блюд, их оформления и постоянного повышения качества обслуживания посетителей.

Действующая структура управления столовой представлена на рис. 2.

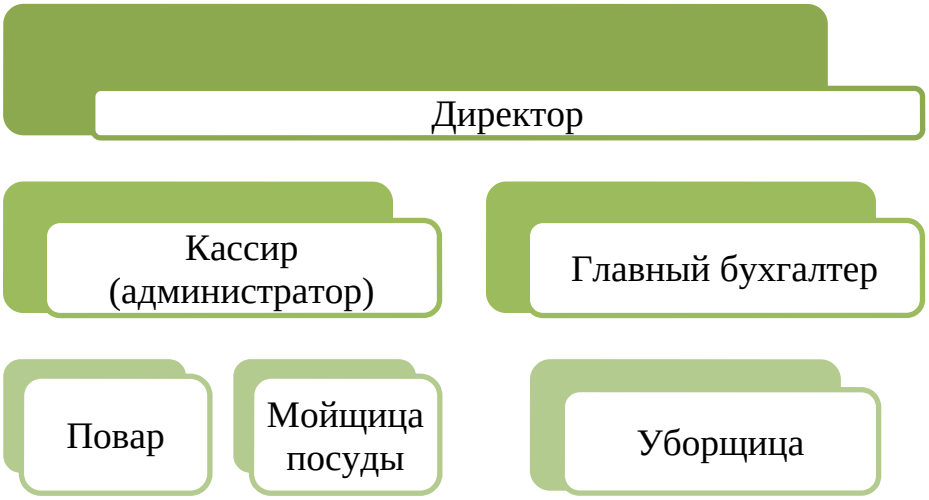


Рисунок 2. Организационная структура управления столовой

Директор столовой осуществляет в своей деятельности управление производственными процессами через начальников структурных подразделений предприятия.

Главный бухгалтер столовой выполняет отчетность деятельности столовой и подчиняется директору. Начальник службы снабжения занимается поиском сырья и продукции, качество и цена которой удовлетворяют производство, с согласия директора заключает договоры.

Предметом деятельности столовой являются:

- производственная деятельность по выпуску продукции, кулинарных и кондитерских изделий;

- реализация продукции собственного производства и покупных товаров;

- подготовка квалифицированных кадров;

- осуществление финансово-кредитных операций;

Важнейшим условием бесперебойной работы заведения является

обеспечение продовольственными товарами и сырьем в соответствии со спросом клиентов, рациональными нормами питания, планом товарооборота продукции, а также составленной производственной программой. Снабжение сырьем и товаром столовой планируется после разработки плана товарооборота и оборота по продукции собственного производства в следующем порядке:

- определение потребности в сырье и товаре на основе производственной программы и в соответствии с планом оборота по реализации покупных товаров;

- расчет размера товарных запасов сырья и товара;

- планирования поступления сырья и товара на основе продуктового баланса.

Если рассматривать меню детально, по географическим направлениям, то здесь присутствуют блюда русской кухни.

При всем разнообразии, меню достаточно лаконичное и сдержанное. Основа - российская классика.

В меню представлены такие разделы как:

- Салаты;
- Супы;
- Закуски;
- Мясо;
- Птица и рыба;

Ежедневное меню столовой составляет заведующий производством. Этот процесс проходит путем изучения актов реализации продукции и на основе изучения спроса потребителей за последний месяц. В меню указано полное название блюда, их выход и стоимость. Меню подписывает директор столовой, заведующий производством и бухгалтер. В столовой разработано банкетное меню, на основе которого составляется заказ - меню на банкет.

Ассортимент блюд столовой составлен в соответствии сезонным спросом. Ассортиментная структура представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Ассортиментная структура столовой

Наименование	Количество
Фирменные блюда	8
Холодные закуски	14
Горячие закуски	10
Первые блюда	5
Вторые блюда	12
Сладкие блюда	4
Напитки	30
Итого	83

По данным таблицы 2 видно, что общее количество блюд 83 наименования, соответствует ассортименту для столовой средней категории. Фирменные блюда занимают низшую ступень по количеству продукции. Это можно объяснить слабой новаторской работой на предприятии. Больше в ассортименте холодных закусок – 14 наименования. То есть, в целом можно сказать о неравномерности действующего ассортимента.

Структура ассортимента по группам товаров и видов сырья представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Структура ассортимента по группам товаров и видом сырья

Группы блюд	Удельный вес в общем количестве блюд в меню	Виды сырья в % отношении					
		Блюда из рыбы, %	Блюда из мяса и мясопродукты,%	Блюда из овощей, %	Блюда из яиц и сыра, %	Блюда из грибов%	Блюда из муки, молока и др., %
Фирменные	3,9	-	1,3	1,3	1,3	-	-

Холодные	56,4	11,1	22,0	9,8	10,1	2,2	1,2
Горячие	12,9	1,8	6,5	0,6	0,6	0,7	2,8
Первые	5,0	-	2,0	2,0	2,0	1,0	-
Вторые блюда	12,9	-	11,8	1,1	1,1	-	-
Сладкие	2,0	-	-	-	-	-	2,0
Горячие	6,9	-	-	-	-	-	6,9
ВСЕГО	100	12,9	43,6	14,8	11,9	3,9	12,9

При анализе структуры выявлен низкий уровень приготовления блюд из рыбы. Особым недостатком является отсутствие вторых блюд из рыбного сырья. Также в ассортименте плохо представлены блюда из яиц, сыра, грибов. Хорошо включены блюда из мяса и мясопродуктов, они предложены приготовленными разными способами кулинарной обработки. Многие блюда из субпродуктов, хотя большее внимание в весенний период нужно уделять блюдам из овощей, рыбы, молока, молочнокислой продукции, сырам, яйцам и грибам.

В ассортиментной политике при формировании и оптимизации меню руководители столовой учитывают факторы:

- наличие разнообразных блюд и услуг;

- устойчивость и гибкость ассортимента предлагаемых в меню блюд;

- его соответствие изменениям спроса потребителей (клиентов) и сезонным колебаниям спроса.

Новизна ассортимента - способность удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых блюд.

Новизна ассортимента характеризуется степенью обновления (Кн).

Коэффициент новизны - это отношение количества новых товаров в общем перечне (Н) к общему количеству наименований товаров (Шд).

Расчет показателей новизны ассортимента меню столовой в 2015-2016 годах приведены в табл. 4.

Таблица 4 - Показатели новизны ассортимента блюд меню столовой в 2015-2016 годах

Показатель	Формула	2015	2016	2016	Отклонения	
					2016	2016
Новизна ассортимента	Н/Шд	6/58=0,1	7/64=0,1	7/71=0,1	0	0

Исходя из полученных в таблице 4 расчетов видно, что коэффициент новизны ассортимента блюд меню остался на прежнем уровне, это свидетельствует о работе столовой по обновлению ассортимента достаточном для сохранения текущих позиций, но недостаточном для развития.

Устойчивость ассортимента - способность перечня товаров удовлетворять спрос на одни и те же товары.

Выявление товаров, пользующихся устойчивым спросом, требует анализа данных о реализации товаров и поступлений. Устойчивость ассортимента характеризуется коэффициентом устойчивости (Ку).

Коэффициент устойчивости (Ку) - это отношение количества видов, разновидностей, наименований товаров, пользующихся устойчивым спросом (Рф), к общему количеству товаров тех же однородных групп(Рн).

Расчет показателей устойчивости ассортимента закусочная в 2015-2016 годах приведены в табл. 5.

Таблица 5 - Показатели устойчивости ассортимента блюд меню столовой в 2015-2016 годах

Показатель	Формула	2015	2016	2016	Отклонения	
					2016	2016
Коэффициент устойчивости	Ку=1-(Рф/Рн)	1-(21/58) =0,36	1-(24/64) =0,4	1-(35/71) =0,49	0,04	0,09

Исходя из полученных в таблице 5 расчетов видно, что показатели коэффициента устойчивости ассортимента имеют тенденцию роста за 2016 год по сравнению с 2015 годом на 0,04, и за 2016 год по сравнению с 2016 годом на 0,09, это свидетельствует о работе столовой над развитием видового состава предлагаемой продукции, дающей возможности повышения устойчивости ассортимента.

Оценка выполнения плана по ассортименту в столовой в 2016 году приведено в таблице 6.

Таблица 6 - Оценка выполнения плана по ассортименту блюд меню столовой в 2016 году, шт.

Ассортимент продукции	план	факт	В том числе по кварталам			
			1кв	2кв	3кв	4кв
Первые блюда	15,7	15,3	3,5	4,8	3,2	3,8
Вторые блюда	20,3	18,2	4,1	6,3	3,8	4,0
Салаты	25,0	27,0	5,0	7,0	8,5	6,5
Напитки	85,2	89,4	23,4	31,5	20,1	14,4
итого	146,2	149,9	36,0	49,6	35,6	28,7

Из данных, приведенных в таблице 6, видно, что в 2016 году в столовой план по первым блюдам был недовыполнении на - 0,4 шт. Наибольшее потребление первых блюд приходилось на 2 квартал года (4,8 шт.), а наименьшее – на 3 квартал года (3,2 шт.).

План по вторым блюдам также был не довыполнен на 2,1 шт. Наибольшее потребление вторых блюд приходилось также на 2 квартал года, а наименьшее – на 3 квартал года (3,8 шт.).

План по салатам был перевыполнен на 2,0 шт. Наибольшее потребление салатов приходилось на 3 квартал года (8,5 шт.), а наименьшее – на 1 квартал года (5,0 шт.).

План по напиткам (в том числе алкогольным) был перевыполнен на 4,2 шт. Наибольшее потребление напитков приходилось на 2 квартал года (31,5 шт.), а наименьшее – на 4 квартал года (14,4 шт.).

В целом в 2016 году по ассортименту в столовой план перевыполнен на

(149,9 – 146,2) 3,7 шт. Наибольшее потребление продукции приходилось на 2 квартал года (49,6 шт.), а наименьшее – на 4 квартал года (28,7 шт.).

При формировании ассортимента блюд столовой учитываются также особенности организация рекламы и предоставления информации общественности. При формировании ассортимента блюд меню учитывают особенности спроса населения и возможности его наиболее полного удовлетворения, условия реализации новых блюд и услуг столовой, спрос на которые еще не сложился, а также обеспечение выполнения установленного плана розничного товарооборота.

2.2. Анализ персонала столовой в ПАО «Сбербанк России»

Персонал ПАО «Сбербанк России» - это ключевой ресурс предприятия. Ответственность, качество работы и надежность - главные приоритеты персонала предприятия.

Режим труда и отдыха работников, их социальное страхование и обеспечение, и иные вопросы труда регулируются действующим законодательством и правилами внутреннего трудового распорядка.

Трудовые отношения в столовой строятся в соответствии с Трудовым кодексом РФ. Для закрепления работника на определенном рабочем месте выпускается приказ или распоряжение. Для ознакомления работника с его должностными обязанностями и подтверждением его согласия следовать данным предписаниям, производится ознакомление работника с должностной инструкцией и ее подписание. Должностная инструкция содержит подробное описание рабочего места, функций и необходимых навыков для работника.

Кроме того, работниками, имеющими доступ к материальным ценностям, подписывается документ о несении материальной ответственности.

Динамика численности персоналаВ столовой за 2014-2016 г.г. представлен в табл.7.

Таблица 7 - Динамика численности персонала в столовой за 2014-2016 гг.

Категории персонала	на конец 2014 г.	на конец 2015 г.	на конец 2016 г.	Изменение **(±)**	
				Абсол., чел.	Относит., %
Кассир (администратор)	2	2	2	-	-
Повар	4	4	5	+1	25%
Мойщица посуды	2	2	2	-	-
Гл. Бухгалтер	1	1	1	-	-
Уборщица	2	2	2	-	-
Всего	11	11	12	+1	9,09%

Как видно из табл. 7, в 2016 г. по сравнению с 2014 г. в исследуемой столовой произошел рост поваров на 1 чел. При этом число кассиров, мойщиц посуды, гл. бухгалтера и уборщиц осталось неизменным.

Структура персонала в столовой за 2014-2016 г.г. представлена в табл.8.

Таблица 8 - Структура численности персонала в столовой за 2014-2016 гг.

Категории персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение **(±),** %
Кассир (администратор)	18,18	18,18	16,66	-2,2
Повар	36,36	36,36	41,66	+5,3
Мойщица посуды	18,18	18,18	16,66	-2,2
Гл. Бухгалтер	9,1	9,1	8,36	-0,74
Уборщица	18,18	18,18	16,66	-2,2
Всего	100,00	100,00	100,00	-

Как видно из вышеприведенных табл. 8, в анализируемой динамике имеются небольшие изменения в структуре численности персонала в столовой. За счет увеличения доли поваров (5,3%), доля остальных категорий персонала в столовой незначительно снизилась.

Коллектив в столовой является сознательно организованным постоянным коллективом, ориентированным на достижение официальной цели. Внутрифирменное разделение труда сочетает в себе количественное (основанное на взаимозаменяемости работников) и учитывающее специфику отдельных видов труда в пределах одного и того же качества.

Возрастная структура персонала в столовой представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Возрастная структура персонала в столовой

Возрастные категории	2014		2015		2016	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
От 20 до 30	2	18,18	3	27,28	3	25
От 30 до 40	6	54,54	5	45,44	7	58,34
От 40 до 50	3	27,28	3	27,28	2	16,66
Итого	11	100	11	100	12	100

Для большей наглядности данные из таблицы 9 приведены в виде диаграммы на рисунке 3.

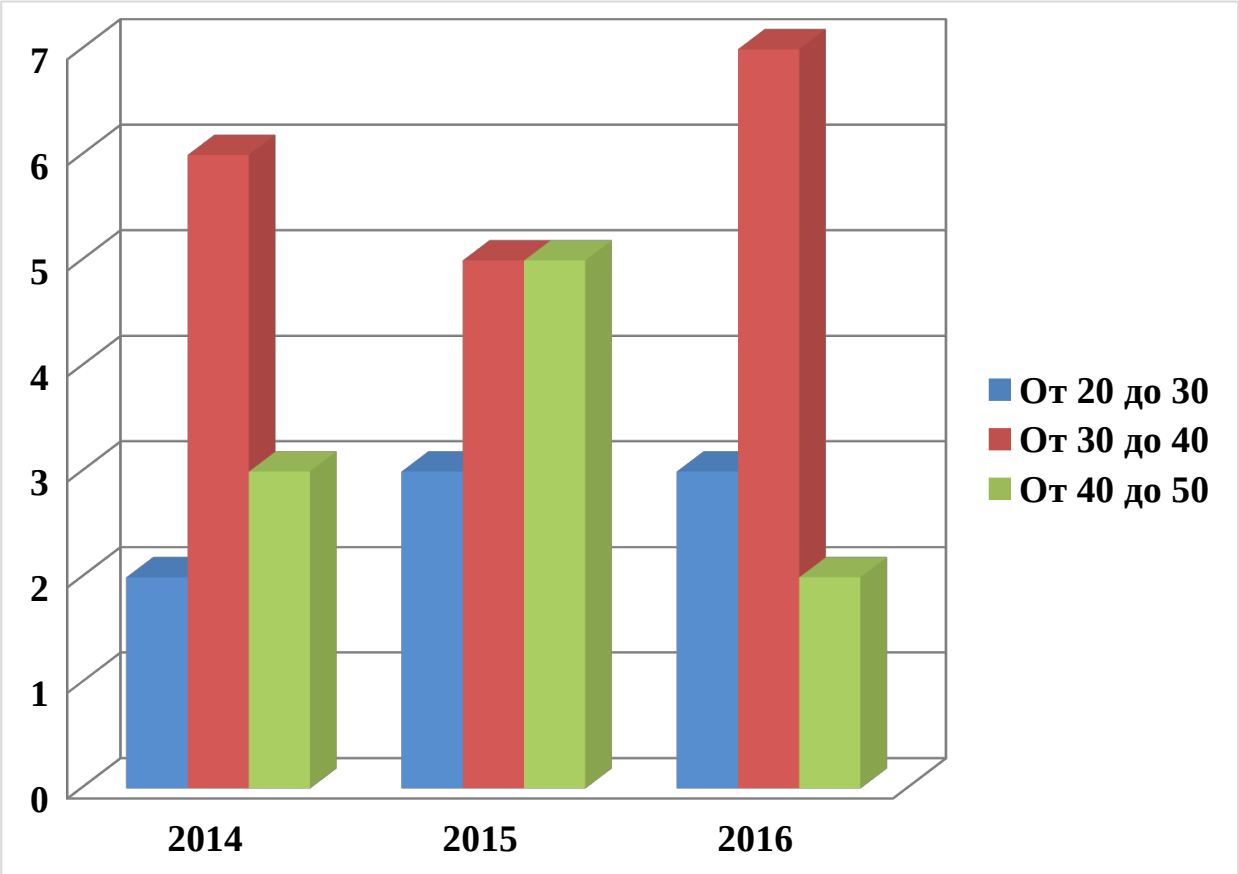


Рисунок 3. Динамика персонала в столовой по возрасту

Растущая численность молодых сотрудников и уменьшение числа сотрудников в возрасте от 30 до 40 лет представляют собой довольно тревожную тенденцию для HR-менеджмента столовой, поскольку у молодых сотрудников меньше опыта, соответственно, требования к системе управления персоналом (адаптация, обучение) и внутренним деловым коммуникациям повышаются.

Помимо вышеуказанного, следует заметить, что возраст 30 – 40 лет – является наиболее плодотворным. Работники этой возрастной категории уже вполне сформированы в профессиональном плане, легче налаживают деловые контакты, они полны сил и энергии, их потребность в наставничестве и опеке значительно ниже. Существенное снижение численности персонала этой возрастной категории ведет к снижению общего профессионального уровня персонала Общества, следовательно, предъявляются повышенные требования к системе управления персоналом (для малоопытных специалистов необходимо предусмотреть углубленные процедуры адаптации и обучения) и деловым коммуникациям.

Динамика численности персонала в столовой за 2014-2016 г.г. по образованию представлена в табл.10

Таблица 10 - Динамика численности персонала по образованию В столовой за 2014-2016 гг.

Категории персонала	на конец 2014 г.	на конец 2015 г.	на конец 2016 г.	Изменение **(±)**	
				Абсол., чел.	Относит., %
Среднеспециальное	4	4	4	-	-
Неполное высшее	4	4	4	-	-
Высшее	3	3	4	+1	33,33
Всего	11	11	12	+1	9,09

В динамике численности персонала в столовой за 2014-2016 г.г. в 2015 г. прибыл 1 чел. с высшим образованием.

Таблица 11 - Структура численности персонала в столовой за 2014-2016 гг. по образованию

Категории персонала	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Изменение, %
Среднеспециальное	36,36	36,36	33,33	-3,03
Неполное высшее	36,36	36,36	33,33	-3,03
Высшее	27,28	27,28	33,34	+6,06
Всего	100,00	100,00	100,00	0,00

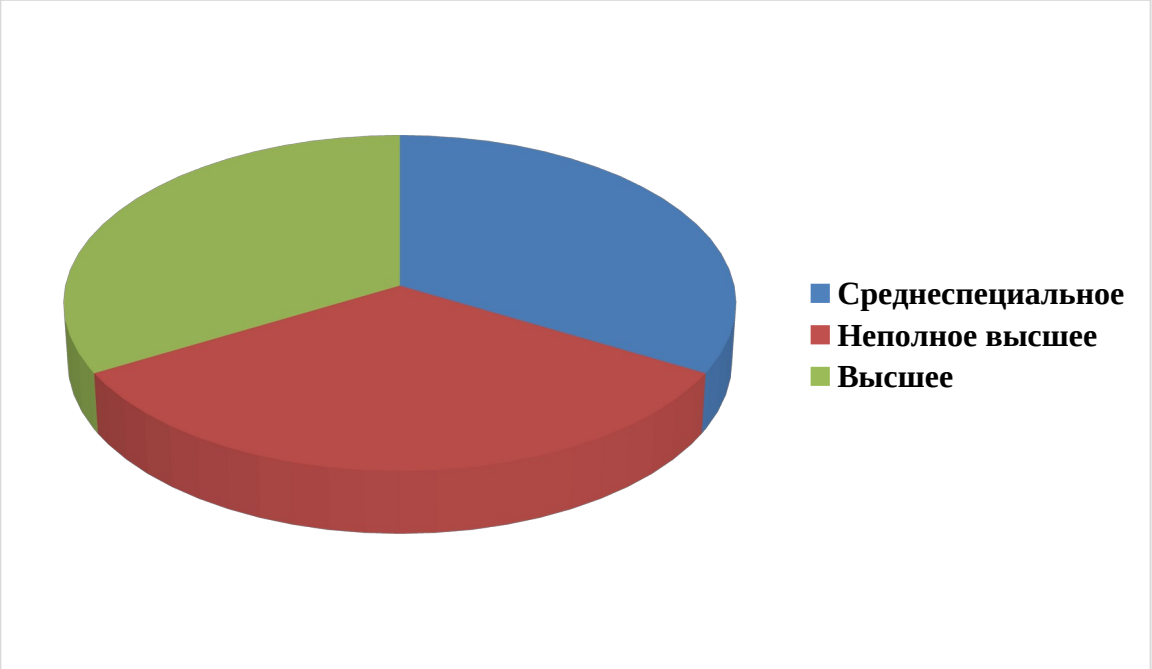


Рисунок 3. Структура численности персонала в столовой за по образованию в 2016 году

Так, как видно из табл.11 и рис.3, в структуре численности персонала в столовой за 2014-2016 г.г. по образованию наблюдается преобладание доли сотрудников, имеющих высшее образование. В связи с этим можно сделать обоснованный вывод о том, что кадровый потенциал столовой находится на достаточно высоком уровне.

Динамика персонала в столовой по стажу работы приведена в таблице 12.

Таблица 12 - Динамика персонала в столовой по стажу работы

Стаж работы в Компании	2014		2015		2016	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%

Менее 1 года	1	9,09	1	9,09	1	8,33
От 1 года до 3 лет	2	18,18	3	27,28	2	16,67
От 3 до 5 лет	4	36,36	5	45,45	6	50
От 5 до 10 лет	3	27,28	1	9,09	2	16,67
Более 10 лет	1	9,09	1	9,09	1	8,33
Итого	11	100	11	100	12	100

Из таблицы 12 видна весьма благоприятная тенденция – персонал надолго остается работать в столовой.

Текучесть кадров - один из важнейших показателей динамики рабочей силы. Обычно чем выше показатель текучести персонала, тем ниже уровень стабильности в столовой. Естественная текучесть (3-5 %) является хорошим механизмом обновления коллектива, и не требует каких-либо дополнительных мер от кадровой службы и руководства. Отклонения в показатели текучести, как в меньшую, так и в большую сторону несут только негативный оттенок. Если текучесть меньше 3 % это можно расценивать как застой в коллективе и появление необходимости в обновлении персонала.

Увеличение показателя текучести больше 5 %, как в нашем случае, вызывает большие экономические потери, а также затрагивает организационные, технологические и психологические моменты в работе столовой в целом. Рассмотрим динамику текучести кадров на рисунке 2.5.

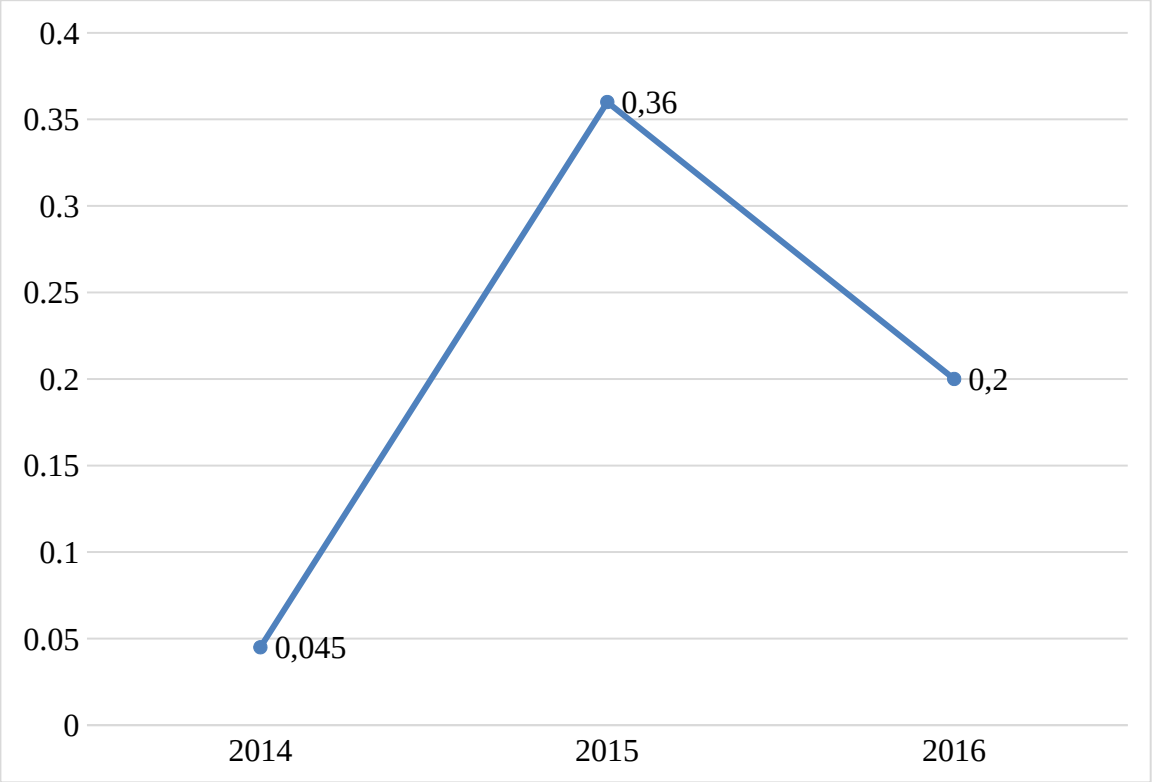


Рисунок 4 - Динамика текучести кадров, %

Анализируя динамику текучести, представленную в виде графика, видно, что в 2015 году произошло резкое повышение текучести. Коэффициент текучести в 2015 году повысился до 0,36 % по сравнению с аналогичным периодом 2014 года. В 2016 году ситуация несколько стабилизировалась, коэффициент снизился до 0,2 %. Но данный показатель все равно очень высокий, основная причина — это смена руководства и соответственно смена общего курса развития. Повышение коэффициента текучести говорит о появлении негативных факторов, недооценке или полностью отсутствии оценки персонала, анализа потребностей персонала со стороны руководства и кадровой службы. Это все заставляет сотрудников увольняться.

Таким образом, в структуре численности персонала в столовой за 2014-2016 г.г. по образованию наблюдается преобладание доли сотрудников, имеющих высшее образование. В связи с этим можно сделать обоснованный

вывод о том, что кадровый потенциал столовой находится на достаточно высоком уровне.

2.3. Оценка системы обучения персонала в столовой ПАО "Сбербанк России"

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления организации. Современный работник может всесторонне проявить себя в работе только активно взаимодействуя с коллегами и руководством, имея необходимую культуру общения. Основной задачей управления кадрами в современных условиях является сочетание эффективного обучения персонала, повышения квалификации и трудовой мотивации для развития навыков работников и стимулирования их к выполнению работ более высокого уровня.

Профессиональный и личный развитие сотрудников - основа долгосрочного устойчивого развития.

Политика столовой по обучению базируется на следующих принципах:

ориентация на привлечение молодых специалистов;

постоянное обучение сотрудников для повышения профессиональных компетенций;

применение индивидуального подхода в развитии персонала;

использование сбалансированной системы мотивации и стимулирования.

Обучение персонала столовой делится внешнее и внутреннее. Полная структура системы обучения персонала предприятия представлена на рис. 5.

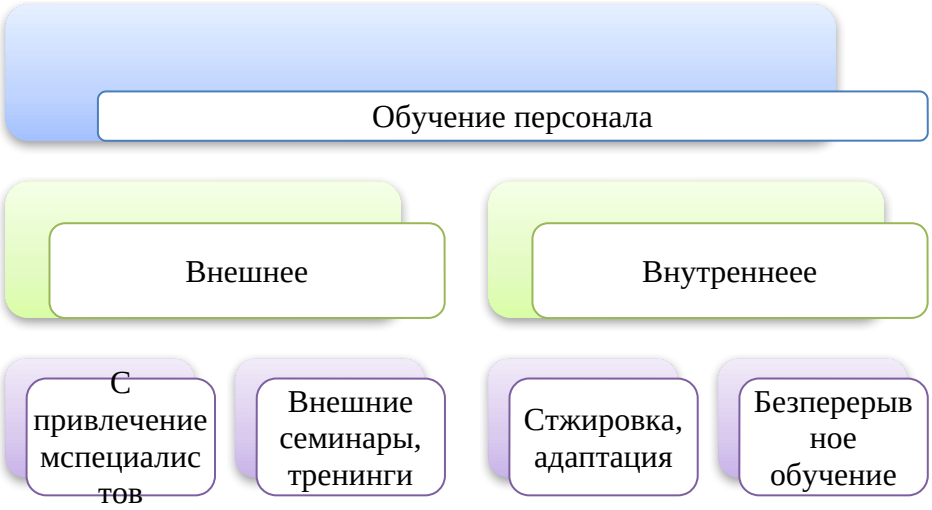


Рисунок 5 - Структура системы обучения персонала в столовой

К внешнему обучению в столовой привлекаются руководители, администраторы, повара и т.д.

Так, в апреле 2016 году в столовой пользовались услугами консалтинговой фирмы, которая, кроме реформации организационной структуры компании, проводила также обучение и тренинги. В общем, в обучении приняли участие кассир (администратор), повар.

Кроме того, обучение прошла все руководящее звено организации.

Также, в мае 2016 года на протяжении месяца проводился тренинг «Технологии администрирования» с привлечением профессионального специалиста. Тренинг был очень эффективным. В нем приняли участие все администраторы заведений, а также главный бухгалтер.

Кроме организации тренингов, столовая практикует наем высококвалифицированных специалистов на так называемую проектную работу. В этом случае тренер параллельно проведения обучения еще и выполняет непосредственную работу в организации. Такая практика проводится чаще всего путем найма повара и позволяет работникам получить не только теоретические знания, но и дает возможность повышения

квалификации и улучшения профессиональных практических навыков благодаря созерцанию процесса работы более квалифицированного специалиста, возможности консультации у него, и возможности получить необходимые замечания.

И все же, внешнее обучение в столовой представлено более посещением тренингов и семинаров, чем привлечение соответствующих специалистов.

Среди самых учебных мероприятий, в которых приняли участие работники предприятия в 2016 году, можно выделить:

- семинар «Правила работы с контролирующими органами», в котором приняли участие генеральный управляющий предприятия, а также директора ресторанов;

- тренинг «Постановка и организация работы кухни», в котором принял участие повар столовой;

- тренинг «Повышение эффективности работы персонала», в котором принял участие директор;

- тренинг «Маркетинг ресторана», в котором принял участие директор.

На рис. 6. изображена динамика количества работников столовой, которые приняли участие в мероприятиях внешнего обучения.

Руководство предприятия понимает, что одно из условий обеспечения развития организации является профессиональное развитие персонала, которое отражает умение каждого из работников быстро и эффективно воспринимать и реализовывать различные нововведения в своей деятельности и осуществлять эту деятельности можно эффективнее. Именно поэтому видна растущая тенденция на рис. 6. Однако, важно заметить, что резкий скачок количества работников, которые приняли участие в мероприятиях внешнего обучения, в 2016 вызвано использованием столовой услуг консалтинговой фирмы.

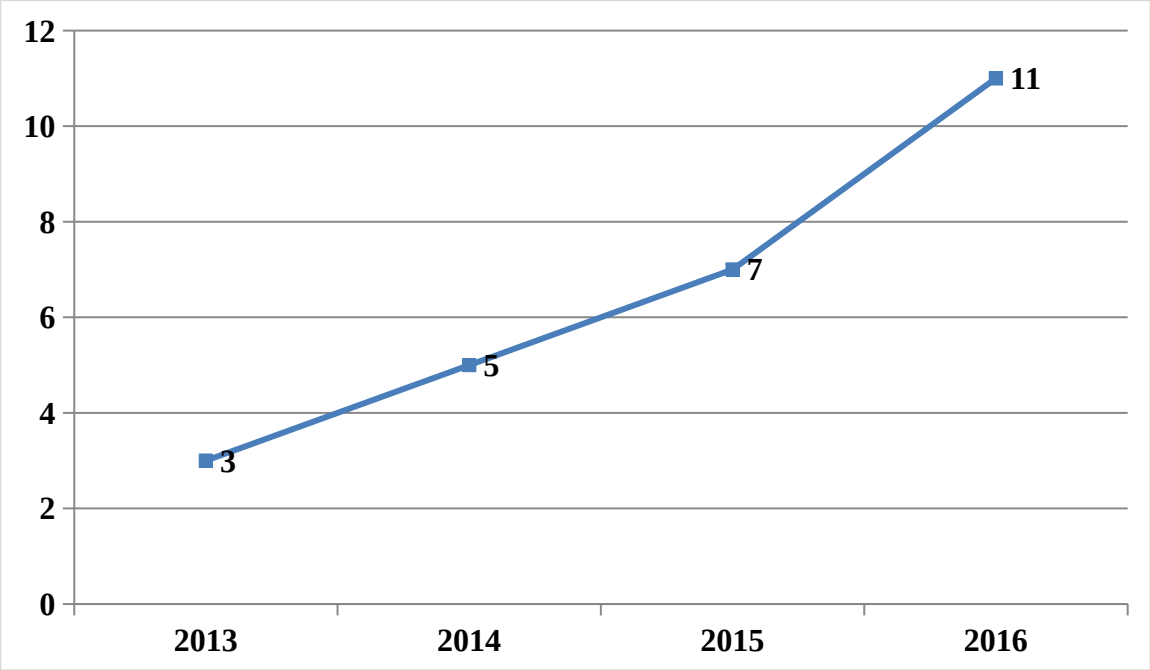


Рисунок 6 - Количество работников столовой, которые приняли участие в мероприятиях внешнего обучения

Внутреннее обучение в столовой проводится для персонала, который непосредственно создает и реализует продукцию, - для поваров.

Рассмотрим процесс стажировки и адаптации работников в столовой.

Стажировка обязательна для всех поваров, которые начинают работу в столовой. Срок стажировки - от двух недель до одного месяца. Этот срок зависит не только от предыдущего опыта работы лица в данной сфере, но и от его возможностей для обучения и успехов в нем. За каждым поваром начинающим закрепляется наставник, который контролирует процесс обучения. Процесс обучения, в свою очередь, делится на несколько тематических этапов (знание меню и технологического процесса).

Каждый этап заканчивается тестами или опросом в устной или письменной форме. В конце стажировки работник проходит финальную аттестацию, состоящую из тестов, вопросов открытого типа, стандартных для общественного питания. По результатам аттестации делают вывод о готовности или неготовности стажера приступать к работе. В случае неудачи

его могут отправить на продолжение стажировку или отказать в предоставлении рабочего места.

Здесь нужно отметить, что стажировка или адаптацию проходят также служащие. Его срок варьируется. Если работник поступает на уже существующую должность, стажировка продлится до двух недель, если же он занимает вновь созданную должность - один месяц.

Важно отметить, что во всех случаях стажировка неоплачиваемая.

Повара часто проходят переаттестации. Как правило, это связано с изменениями в меню или введением новых стандартов.

Среди поваров широко распространен опыт повышения квалификации. Так, получая в начале 2% от продаж и успешно проходя аттестации, хорошо себя зарекомендовав, любой повар может повысить свою оплату до 4%.

Программа обучения работников в столовой имеет ряд отличий от общей практики в отрасли.

Так, обобщая опыт различных заведений общественного питания, можно сформировать следующую систему внутренней адаптации работников. За стажером закрепляется наставник, однако, представитель руководства или администрации (как происходит в анализируемой столовой), а человек, который занимает ту же должность. В течение 5 рабочих дней наставник проводит инструктаж по всем сферам деятельности должности, на собственном опыте освещая все аспекты технологического процесса приготовления блюд. На шестой день стажер под наблюдением наставника выполняет свои обязанности. Стажировка заканчивается аттестацией, состоящей из тестов, вопросов открытого типа, стандартных для ресторанного бизнеса. В случае успешного прохождения контроля стажер со следующего рабочего дня приступает к работе.

Обучение работников в столовой в ПАО "Сбербанк России" имеет ряд преимуществ:

- большая продолжительность (работник получает больший багаж знаний и опыта, что позволяет ему более качественно выполнять свои обязанности в будущем);

- персонализация обучения (программа обучения индивидуальна для каждого работника);

- масштабность (работник получает широкий спектр знаний и навыков, включая психологию гостей, техники продаж, профессиональное общение и т.п.);

- непрерывность (обучение не ограничивается стажировкой, а происходит на протяжении всего периода работы работника).

Необходимо также заметить, что на предприятиях общественного питания чрезвычайно редко практикуют внешнее обучение работников, что, опять же, создает конкурентные преимущества для рассматриваемой столовой.

Таким образом, благодаря эффективной системе обучения, рядовой работник столовой сможет выполнять свою работу качественно, чем работники конкурирующих заведений общественного питания, создавая положительный имидж для организации и повышая ее прибыль.

2.4. Пути повышения организации обучения персонала в столовой

Традиционно сформировалось две стратегии обучения персонала. Первая стратегия - так называемое ситуативное обучение, когда соответствующие мероприятия проводятся для конкретных проблем. При этом есть два варианта: пригласить тренера-фрилансера или провести корпоративный тренинг конкретно для сотрудников данной столовой. Причем, во втором случае программа тренинга строится специально для конкретного предприятия с учетом специфики деятельности, корпоративной культуры, целей и задач.

Вторая стратегия называется системной и заключается в создании в рамках отдела персонала подразделения, задача которого заключается в создании полноценной системы обучения сотрудников с четко определенным списком компетенций. Системное обучение также может проводиться по двум схемам: организация мероприятий собственными силами и сотрудничество с консалтинговыми агентствами.

Для столовой в ПАО "Сбербанк России" оптимальным будет сочетание этих двух стратегий, то есть создание специального подразделения и проведение системных мероприятий по развитию персонала с одной стороны, и участие сотрудников в различных ситуативных тренингах.

При использовании любой из указанных стратегий можно использовать различные обучающие программы.

Если в качестве классификационного признака брать наличие профессионального контакта с клиентами, то персонал, а, соответственно, и программы для него, можно разделить на две большие группы:

1. Обучение персонала, не контактирующие с клиентами заведений. К этой группе относится в первую очередь высшее руководство, работник бухгалтерии, а также охранники, уборщики, повара и другие.

2. Программы для персонала, контактирующие с клиентами. Это прежде всего, официанты, предоставляют гостям дополнительные услуги.

Для первой группы главный акцент в обучении следует делать акцент именно на профессиональных навыках. Для данной категории персонала более эффективным будет использование системной стратегии.

Для второй категории сотрудников кроме повышения профессиональных навыков очень важно умение общаться с клиентами, особенно в нестандартных ситуациях. В этом случае эффективным будет применение ситуативной стратегии обучения, в том числе проведение ролевых игр, которые могут смоделировать различные необычные ситуации, или просто проверить поведение людей в том или ином случае.

Не следует также забывать, что даже самая лучшая программа не будет эффективной в том случае, когда ученик не проявляет желания учиться. Именно поэтому важным моментом развития персонала является его мотивация. Система стимулов, для каждой категории работающих связывается с участием в прибылях, продвижению по службе, предоставление различных социальных льгот и т.д.. По сути, система вознаграждений является эквивалентом статуса и официального признания конкретных работников. Следует помнить, что эффективность мотивации зависит от возможностей реализации индивидуального подхода к формированию системы вознаграждений различных категорий работающих и в пределах отдельных категорий персонала.

Повышение важности непрерывного обучения персонала столовой обусловливают следующие факторы:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;

- высокий уровень конкуренции. Предприятия, имеющие современную систему непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой "вызов" повышением производительности труда;

- изменения во всех сферах жизни. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;

Для столовой более эффективным и экономичным является повышение отдачи от уже работающего персонала на основе его непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Важное значение в обучении персонала играет и система оценки работников столовой, ведь только квалифицированный персонал способствует достижению организацией своих поставленных целей.

В столовой оценка персонала представлена в двух формах:

- регулярная;

- нерегулярная.

Регулярная оценка проводится два раза в пол года.

Нерегулярная оценка проводится в случае выявления руководством столовой проблем, для решения которых эта оценка необходима, например, низкая эффективность, неудовлетворенность должностью, частое увольнение и т.д..

Также существует возможность оценки работника в случае подозрения несоответствия его навыкам или знаниям должности.

Оценка персонала проводится в письменной форме методом анкетирования, то есть проводится мини социологическое исследование. В анкете сочетаются вопросы различного типа - закрытые и открытые. После сбора анкет проводится анализ проблемы и поиск путей ее решения.

Кроме того, с работниками проводятся устные беседы в случае возникновения проблемной ситуации. Таким образом, каждый сотрудник может принять участие в ее решении.

В целом, руководство столовой придерживается мнения, что оценка персонала и деятельности организации в целом должна быть непрерывным процессом, ведь это помогает достичь максимальной эффективности, а также наладить коммуникационные контакты с работниками.

Однако, по нашему мнению, система оценки персонала в столовой недостаточно развита ведь она является достаточно узкой и не всегда позволяет качественно оценить потребности работников в обучении. На сегодняшний день существует большое количество методов оценки персонала, среди которых в столовой, по нашему мнению, можно применить метод комитетов, метод управления достижениями, «центр оценки» и метод «360 градусов».

При использовании метода комитетов оценка проводится группой экспертов и нацелена на выяснение способностей кандидата, дающих ему

право претендовать на другие должности, в частности на выдвижение на повышение. Оценка в самом общем виде заключает следующие четыре действия: - выбор оцениваемых качеств, показателей деятельности работника; использование разных методов сбора информации (оценочная информация должна давать комплексное представление о человеке); сравнение реальных качеств сотрудника с требуемыми.

Управление достижениями (Performance Management) представляет собой концепцию управления организацией, базирующейся на множестве теорий и практик управления, что предшествовали ей. PM - это, скорее, своеобразный «Микс», интеграция различных методик управления организацией, зарекомендовавшие себя как эффективные. К основным принципам системы PM можно отнести следующие:

- система управления ориентирована на достижение взаимосвязанных количественных и качественных целей;

- цели разрабатываются сверху вниз. В основе целей подразделений и персональных целей отдельных работников должны лежать цели организации;

- особое внимание уделяется взаимосвязи целей бизнеса и развития ключевых компетенций сотрудника;

- достижение целей сотрудниками оценивается с помощью показателей (Key Performance Indicators - KPI). KPI лежат в основе системы мотивации, т. е. достижение или недостижение персональных целей напрямую влияет на материальное или нематериальное вознаграждение. KPI используются не только для измерения результатов, представление отчетности, дифференциации достижений, но также и для анализа возможностей улучшения результатов, совершенствования и развития бизнеса.

«Центр оценки» - это один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия

требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов. «Центр оценки» (Ассессмент-центр) успешно решает следующие задачи: оценка профессиональных знаний и навыков персонала; оперативное управление персоналом; обучение персонала; развитие навыков оценки. Компоненты Ассессмент-центров: интервью с экспертом, в ходе которого идет сбор данных о знаниях и опыте сотрудника; тесты (психологические, профессиональные, общие); краткая презентация участника перед экспертами и другими участниками; деловая игра; биографическое анкетирование; описание профессиональных достижений; индивидуальный анализ конкретных ситуаций (case-study); экспертное наблюдение.

Метод «360 градусов» используется в рамках программ развития сотрудников проводится так называемая оценка по методу «360 градусов». Данный вид оценки используется и для улучшения внутренней коммуникации, развития корпоративной культуры. Это взгляд на человека с разных сторон. Информацию получают путем беседы с самим сотрудником, его непосредственным руководителем, коллегами, подчиненными, а в отдельных случаях и клиентами оцениваемого. На основе результатов оценки предоставляется развернутая обратная связь, которая основана на объективных данных и носит развивающий характер. Информация, полученная сотрудниками, позволяет не только оценить свои сильные стороны и наметить зоны развития, но и улучшить внутреннюю коммуникацию в подразделении. Данные оценки по методу «360 градусов», становятся основой для формирования программы индивидуального развития сотрудника.

Таким образом, систему обучения персонала в столовой необходимо развивать в сторону комплексности. Эта система должна состоять не только из определенного количества методов обучения, но и включать в себя мотивацию персонала к обучению, оценки персонала, формирование корпоративной культуры и т.д.. Только при взаимосвязи всех этих элементов,

возможно, сформировать высокоэффективную среду, в которой каждый работник будет стремиться к обучению, развиваться и приносить дополнительный доход столовой.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе написания дипломной работы были разработаны следующие выводы и рекомендации по совершенствованию существующей системы обучения персонала в столовой:

1. Обучение персонала - это вид деятельности, который направлен на развитие и поддержание основных компетенций персонала, обеспечивающих эффективную деятельность в настоящее время и в будущем. Цель обучения персонала - обеспечить соответствие знаний, умений и профессиональных навыков сотрудников столовой требованиям, предъявляемым к квалификации, соответствующие категории.

Система обучения персонала должна обеспечить работника такими знаниями и уровнем квалификации, который будет отвечать требованиям организации, имеет удовлетворять интересы работника, которые тесно связаны с самореализацией в своей деятельности, что, как следствие, будет способствовать повышению эффективности труда и обусловит повышение конкурентоспособности организации на рынке. Под профессиональным обучением персонала необходимо понимать систему мероприятий по осуществлению непрерывного обучения работников, которая следует за их базовым образованием, полученной до прихода работника в организацию.

2. При определении показателей эффективности обучения в организации в первую очередь рассматривают эффективность учебной программы. Рассматривая эффективность, нам недопустимо разделять социальную и экономическую, поэтому их нужно рассматривать комплексно. Чтобы рассчитать экономическую эффективность в обучении персонала необходимо соотнести экономический эффект от обучения к затратам. Социальная эффективность определяется как отношение полученного социального результата к затратам. Социальная эффективность обучения оказывается в удовлетворении людей в знаниях, в их гармоничному развитию каждой личности. Выделяют следующие косвенные методы оценки эффективности обучения персонала: контроль за знаниями; постоянное наблюдение за учениками или слушателями; надзор за поведением; с

помощью анкетирования или обсуждения выясняют мнение учеников или слушателей о программе.

3. Была проанализирована эффективность управления персонала столовой. Можно констатировать, что в столовой ознакомлены с современными тенденциями в области управления человеческими ресурсами. Так, например, в столовой функционирует развитая система неэкономических методов мотивации, встречается чрезвычайно редко и является значительным конкурентным преимуществом. Также в столовой удачно сочетают работников различных возрастных категорий. Однако существует и ряд недостатков. Например, система экономических методов мотивации, планирования и оценки персонала нуждаются в доработке.

Также была проанализирована система обучения персонала в столовой. В результате исследования можем подытожить, что в столовой положительно отличается конкурентная среда с помощью наличии развернутой системы развития персонала. Однако систему обучения в столовой можно и нужно развивать. Развивать ее нужно комплексно, во взаимосвязи с другими аспектами управления человеческими ресурсами - мотивацией, карьерным ростом, корпоративной культурой и т.д.. То есть нужно увеличивать не только методическое вариативное обучение. Важно также и то, что существует необходимость в развитии системы оценки персонала. Предлагается использование новейших эффективных методов.

Таким образом, можем сделать вывод о выполнении поставленных задач, достижения цели работы и признать исследование успешным.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Амелина А.Н. Кадровая политика современного предприятия. - М.: Олма-пресс, 2015. 170 с..
2. Амелина А.Н. Методы обучения персонала. - М.: Манускрипт, 2016. С. - 526
3. Белущенко Т. Методы управления персоналом. "Менеджер по персоналу", 2014, № 12
4. Беляцкий Н.П. Менеджмент: Деловая карьера. - Мн.: Выш. шк., 2015. - 432с.
5. Веснин В. Р. Основы менеджмента. - М.: "Триада, ЛТД" , 2016, с. 481
6. Вязигин Александр Подбор, оценка и аттестация персонала в сфере торговли и услуг М.: Вершина, 2015. - 272 с.
7. Десслер Г. Управление персоналом. - М.: БИНОМ, 2007. - 523с.
8. Дульзон А.А. Управление персоналом и организационное поведение. -Томск: Изд. ТПУ, 2016.
9. Кибанов А.Я, И.Б. Дуракова. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. Учебное пособие М.: Экзамен, 2010 - 416 с.
10. Кибанов А.Я, Управление персоналом организации. Учебное пособие - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2016 - 638 с.
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник - М.: ИНФРА-М, 2010. - 656с.
12. Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. - М.: Дело, 2016. - 589с.
13. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учебное пособие - М.: Кнорус, 2014.- 549с.

14. МагураМ.И., КурбатоваМ.Б. Оценка работы персонала М.: ООО Журнал Управление персоналом , 2016. - 224 с.

15. Менеджмент, маркетинг и экономика образования. / Под ред. А.П. Егоршина. - Н. Новгород: НИМБ, 2016. С. - 108

16. Николаева А.Н. Менеджмент. Курс лекция. - М.: Олма-пресс, 2016. С. - 280.

17. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. - М.: Фин-статинформ, 2014. С.115

18. Рамперсад Хьюберт, Туоминен Кари Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративный эффективности М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. - 148 с.

19. Семенова О.Л. Кадровая работа в современной организации. - М.: Литера, 2010, с. -163

20. Сербинский Б.Ю. Управление персоналом: учебник - М.: "Дашков и К", 2016. - 623с.

21. Тотальное управление качеством / Е. В. Шубенкова. Под ред. Ю.Г. Одегова. - М.: "Экзамен", 2014. С. - 230

22. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М: ПРИОР, 2010. - с. 280

23. Уткин Э. А., Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: Акалис, - 2015, с. 138.

24. Фут Маргарет, Хоук Кэролайн Введение в HR-менеджмент Пер. 3-го англ. изд. М.: Дело и сервис, 2010. - 496 с.