СОДЕРЖАНИ

**Е**

**ВВЕДЕНИЕ..... 3**

**Глава 1. Теоретические аспекты управления персоналом в ресторанном бизнесе.....6**

1.1 Система управления персоналом.....6

1.2 Набор персонала.....8

1.3 Процесс принятия на работу. Интервью.....12

1.5 Развитие персонала.....26

1.6 Ротация кадров.....29

1.7 Мотивация и стимулирование персонала.....31

**Глава 2. Анализ системы управление персоналом в ресторане «Блок».....34**

2.1 Характеристика ресторана «Блок».....34

2.2 Организация системы управления персоналом ресторана «Блок».....36

2.3 Набор персонала в ресторан «Блок».....42

2.4 Процесс принятия на работу в ресторан «Блок».....43

2.5 Развития персонала в ресторане «Блок».....45

2.6 Ротация кадров в ресторане «Блок».....50

2.7 Мотивация и стимулирование персонала в ресторане «Блок».....51

2.8 Проблемы в адаптации и развитие в ресторане «Блок».....55

2.9 Решение проблем в ресторане «Блок».....57

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....69**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....71**

Приложение А. Меню ресторана «Блок»

# ВВЕДЕНИЕ

Ресторанный бизнес продолжает привлекать внимание масс как один из самых интересных сегментов бизнеса, несмотря на то, что занимает одно из первых мест в рейтинге банкротств. Новые заведения открываются, а старые закрываются каждый день. И каждый конкурент использует свои методы конкуренции. И персонал компании играет важную роль в этой борьбе.

В случае кризиса перед руководством каждой компании стоит задача сохранения наиболее квалифицированной части персонала. Практически каждая компания активно развивает такие элементы кадровой политики, как подбор, оценка, обучение и мотивация сотрудников. При этом недостаточно внимания уделяется вопросу адаптации новых сотрудников и сотрудников в целом. Считается, что вновь прибывшие сотрудники, которые покинули организацию в течение первых двух-трех месяцев не имеют никакой ценности, и другие, которые могут быть найдены на месте. Однако рынок труда имеет свои ограничения, особенно в отношении квалифицированного персонала в сфере услуг, включая общественное питание. Значительная часть времени уходит на поиск специалиста, текучесть кадров негативно сказывается на коллективе сотрудников и, соответственно, отрицательно сказывается на производительности компании.

Можно утверждать, что связующим элементом кадровой политики любой организации является адаптация персонала. Термин «адаптация» отражает состояние, которое каждый испытывает при входе в новую, странную и неизвестную среду. Сначала, конечно, это очень сильный стресс, который чаще всего возникает на подсознательном уровне. Любые негативные эмоции, возникающие в начале работы, негативно сказываются на всех последующих шагах сотрудника.

Адаптация персонала - это процесс ознакомления работника с деятельностью организации и самой организации, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями окружающей среды.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что процесс адаптации персонала в организации является необходимой частью кадровой политики. Каждый новый сотрудник сталкивается с необходимостью принять требования организации. Он вынужден переоценить свои взгляды и привычки, соотнести их с принятыми в коллективе нормами и правилами поведения, сложившимися нормами и выработать соответствующую линию поведения.

Объектом изучения данной выпускной квалификационной работы является система адаптации и мотивации на предприятиях общественного питания.

Предмет исследования - персонал предприятия общественного питания.

Целью исследования является определение особенностей и проблем в работе с персоналом, а также управление им на предприятие общественного питания.

Проанализируем технологии управления персоналом в предприятие общественного питания на примере ресторана «Блок».

Исходя из поставленной цели в данной работе решаются следующие задачи:

- изучить систему управления персоналом.
- рассмотреть теоретические аспекты основ системы управления персоналом в предприятиях общественного питания.
- рассмотреть и изучить организацию системы управления персоналом ресторана «Блок».
- рассмотреть и изучить процессы отбора, методы оценки, адаптации, аттестации, мотивации персонала в ресторане «Блок».
- определить проблематику в управление персоналом в ресторане «Блок».

Представленная итоговая квалификационная работа содержит введение, две главы, заключение, список используемых источников и приложения.

В выпускной квалификационной работе используются следующие методы исследования: аналитический, метод системного анализа, контент-анализ.

# Глава 1. Теоретические аспекты управления персоналом в ресторанном бизнесе

## 1.1 Система управления персоналом

Управление персоналом - это многогранный и сложный процесс, который характеризуется своими специфическими характеристиками и закономерностями.

Под управлением персоналом в организации понимается особый вид управленческой деятельности, основным субъектом которой является человек как часть определенной социальной группы.

В самом общем виде можно сказать, что система управления персоналом состоит из двух больших подсистем: первая - это непосредственное управление персоналом; вторая - планирование и прогнозирование кадровой политики в компании, анализ и планирование тенденций формирования кадровой структуры. Обе подсистемы включают в себя обширные комплексы и варианты кадровой политики в организации.

Современная концепция управления персоналом основана на принципах и методах административного управления, а также на теории межличностных отношений, принципах мотивации и всестороннего развития личности.

Система управления персоналом содержит субъект и объект управления. Субъект управления – это совокупность элементов системы, осуществляющих управление как целевое воздействие на объект управления, аппарат управления, организующий работу исполнителей. Его деятельность заключается в том, чтобы определить, какие действия, в каком порядке, кем, в какие сроки и как их следует выполнить. Субъект управления контролирует и оценивает результаты действий исполнителей.

Объект управления - это совокупность исполнителей, обеспечивающих достижение цели. Субъект управления, используя управляющее воздействие, направляет, корректирует действия объекта управления, получая информацию о результатах труда исполнителей посредством обратной связи. Управляющее воздействие может возникнуть только в том случае, если между субъектом и

объектом управления установлены управленческие отношения, то есть установлены отношения взаимодействия и подчинения, разделены полномочия, права и обязанности, что позволяет одним вырабатывать управленческие команды, а другим – эти команды выполнять.

Основными задачами, которые решает система управления персоналом, являются:

- обеспечение эффективной занятости персонала;
- создание привлекательных и безопасных условий труда;
- организация предпосылок для дальнейшего обучения и профессионального роста сотрудников;
- разработка мер и критериев справедливой оценки профессиональных качеств сотрудников для установления достойной заработной платы в соответствии с отдачей каждого отдельного сотрудника.
- организация оптимальных производственных отношений для простого и эффективного решения трудовых проблем;
- формирование социальной среды для работы и отдыха персонала.

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

- определение целей управления персоналом.
- формирование идеологии и принципов кадровой работы.
- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов на предприятии.

Функциональная структура службы управления персоналом определяется характером и размером организации, а также особенностями выпускаемой продукции.

В состав службы управления персоналом могут входить такие подразделения, как: отдел кадров, отдел обучения, отдел труда и заработной платы, отдел социального развития и другие отделы социальной

инфраструктуры, отдел охраны труда и техники безопасности, отдел охраны окружающей среды, юридический отдел, отдел организации труда, производство и управления. Каждый из вышеперечисленных отделов преследует свои собственные цели и задачи. Однако, если принять во внимание общее развитие российского бизнеса как внедрение отработанных и проверенных практикой и временем западных технологий менеджмента, можно отметить, что в ресторанной индустрии решение вопросов, связанных с управлением и персональным менеджментом, чаще всего является прерогативой первых лиц, руководителей-администраторов, но не специалистов-профессионалов.

**1.2 Набор персонала**

Набор персонала - это комплекс мероприятий, направленных на заполнение вакансий путем поиска будущих сотрудников организации. При этом будущие кандидаты должны соответствовать требованиям организации и предлагаемой должности.

Основными этапами подбора персонала в организацию являются:

- поиск;
- подбор;
- отбор;
- принятие

Среди источников поиска персонала на должность выделяют внешние и внутренние источники. Внешние источники - это кандидаты на должность, не входящие в организацию рынка труда. Внутренние источники - это кандидаты, которые находятся внутри организации.

Внутренний источник:

- внутренний перевод отдельных сотрудников организации на другую должность или изменение профессиональных обязанностей;
- кадровый резерв;
- внутренняя конкурс между кандидатами;

- рекомендации: поиск сотрудника на открытую должность с помощью сотрудников организации, путём опроса родственников, друзей, знакомых и т.д.

Внешний источник:

- лизинг - такой способ, где привлекают человеческий ресурс со стороны на временный промежуток;
- практика у студентов: как правило, студенты, прошедшие стажировку, обычно продолжают работать в этой организации;
- использование кадровых агентств. Кадровые агенты - это посредники с профессиональными навыками и умениями между организацией и самим кандидатом;
- объявления в СМИ. Эти объявления имеют две формы: печатную и электронную. Печатные объявления - это газетные объявления, листовки и т.д. Сегодня этот метод становится все менее популярным, потому что 21 век - это век технологий. Электронные объявления - это продвижение рекламы на телевидении, в общественном транспорте; специализированный сайт по поиску работы в России. Например, наиболее популярными являются: www.zarplata.ru, www.rabota66.ru, www.hh.ru, www.worki.ru., www.superjob.

Представим в таблице 1 плюсы и минусы внешнего и внутреннего источников.

**Таблица 1. Плюсы и минусы внешнего и внутреннего источника**

| Плюсы | Минусы |
|---|---|
| Внешний источник | Внешний источник |
| • огромный выбор кандидатов;<br>• большой охват нужной<br>• аудитории;<br>• реклама;<br>• социальные сети, как<br>• сарафанное радио; | • резервный персонал организации будет негативно настроен;<br>• небольшая информация о кандидатах;<br>• большие затраты на рекламы и<br>• на выставлении объявлений на сайтах; |

**Продолжение таблицы 1.**

| Внутренний источник | Внутренний источник |
|---|---|
| • нет ненужных денежных затрат на объявления;<br>• временные промежутки по поиску персонала снижены;<br>• уже знаешь, на что готов сотрудник, вступив в новую должность, справится ли он с такими обязанностями; | • небольшой выбор; |

Из таблицы 1 можно сделать вывод, что внешний источник поиска персонала в организацию является наилучшим способом, хоть и есть такие недостатки, как временной промежуток и денежные затраты на рекламу и т.д.

Также рассмотрим сайты, на которых можно разместить объявление о вакансии и найти персонал.

**Ресурсы поиска**

Лучшие сайты по поиску работы в ресторане для поваров и официантов:

- **HH.RU** — самый известный портал с огромной посещаемостью. Вам как кандидату он интересен с точки зрения того, что он прекрасно работает с такими рекрутинговыми платформами как friendwork и другие.
- Сайт приложения для телефона **RADAR** позволяет найти работу в ресторане, кафе или баре рядом с домом. Просто скачиваете программу на телефон, проходите регистрацию и ждете предложения по работе. Приложение бесплатно для работодателей, так что фактически вы работаете без всяких посредников. Удобно и быстро найти вакансии в ресторанах Москвы легко!
- **RESTOJOB.RU** – специализированный работный (как это модно теперь говорить) сайт где можно найти большое количество вакансий. Есть предложения от сетевых проектов и одиночных ресторанов. Фактически это superjob.ru, только для индустрии гостеприимства.

- **HORECA.RU** — раздел посвященный работе в ресторанах где модно разместить свою вакансию и резюме. Бесплатно.
- **Телеграмм-канал «Рестовакансии»** насчитывает 1800 подписчиков. Каждый день (даже летом) появляются вакансии только от проверенных работодателей. Теперь вы не будете задаваться вопросом где искать работу в ресторанах. Вакансии будут отображаться в вашем мессенджере. Не нужно регистрации. Для работодателей размещение вакансий в ресторанах платное — от 70 до 400 рублей.

Лучшие сайты по поиску работы в ресторанах для руководителей высшего звена:

- **RABOTARESTORAN.RU** – сайт кадрового агентства по подбору персонала в рестораны. Если у вас большой опыт или вы работали в лучших ресторанах России, то лучше всего начать искать работу через хедхантеров. Поверьте, это благотворно скажется на уровне вашей зарплаты. Не верите? Проверьте! Отправьте ваше резюме на почту hr@rabotarestoran.ru или позвоните +7 (495) 778 5257
- **INDEED.COM** — русскоязычная версия международного портала по поиску работы. Здесь можно найти работу от известных игроков ресторанного бизнеса – Ginza Project, сети «Хлеб насущный» и так далее.
- **SUPERJOB -** IT-сервис по поиску работы и подбору сотрудников. Самая большая и качественная база резюме лучших специалистов в России.

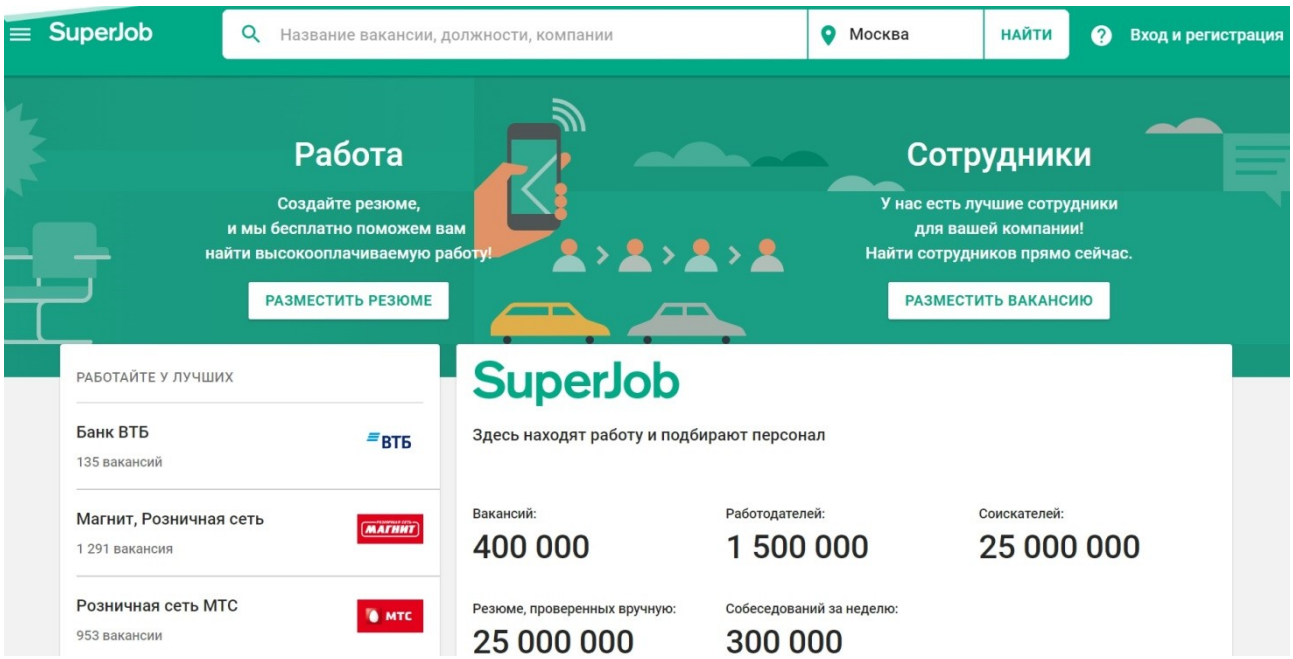



**Рис.1 Внешний вид сайта**

## 1.3 Процесс принятия на работу. Интервью

Личное интервью

На этом этапе найма сотрудников ресторанов принимается решение о принятии кандидата на стажировку.

Чем выше должность кандидата тем больше собеседований (по уровню) он должен пройти, чтобы максимально быть уверенным в его квалификации. Также уровень собеседования, показывает интервьюируемому профессионализм работников компании.

Сотрудник, проводящий собеседования транслирует имидж компании на рынке труда. Это важно, так как согласие на дальнейшее трудоустройство дают обе стороны. На собеседовании кандидат должен заполнить анкету.

Подготовка к интервью

- Создаётся доброжелательную атмосферу, которая позволит кандидату «раскрыться». Кандидата следует встречать с улыбкой и дружелюбием. Если есть время, организующий интервью сотрудник сам встречает кандидата. Установите контакт с человеком так, чтобы его реакции были максимально адекватны, чтобы получить от него максимально полную информацию.

- Организующий собеседование сотрудник при первой встрече должен представиться и назвать должность.
- Не полагайтесь на свою интуицию, не пытайтесь «читать мысли» кандидата и не спешите с оценками. Не полагайтесь на свою память, делайте заметки во время собеседования.
- Оптимальная продолжительность собеседования — 40 минут.

Этапы интервью

1. Установление контакта
2. Сбор информации, вопросы кандидату
3. Ответы на вопросы кандидата
4. Презентация компании, вакансии
5. Уточнение есть ли вопросы у кандидата
6. Завершение, договоренность о дальнейших действиях.

По итогу встречи у вас должна быть следующая информация:

- Образование кандидата;
- Опыт кандидата, особенно за последние 5 лет;
- Карьерные ожидания кандидата, его профессиональных целях;
- Знания кандидата о компании-работодателе;
- Черта характера;
- Фактах личной жизни (семейном положении, увлечениях, ценностях, интересах, стремлениях, ожиданиях).

Зачем могут спросить о семейном положении:

- Для девушек этот вопрос задают, чтобы узнать собирается ли она замуж. И тут вопрос не в детях даже. Очень многие люди хотят перемен после свадьбы, например. А вообще насчет детей этот вопрос отходит на второй план в серьезных компаниях. Ведь с человеком по факту может случится, что угодно и хорошее и плохое, поэтому "обезопасить" себя от всех рисков компания не может.
- Понять насколько вы стабильны. Семейные люди гораздо более стабильны в выборе работы. Они не будут по мановению своих прихотей

уезжать дауншифтить (считайте шлындаться) в Таиланд или бросать все ради каких-то туманных перспектив. Им нужно семью кормить, нужна стабильная нормальная работа.

- Из п.2 следует большая управляемость работником. Если требуется что-то сделать сверхурочное или поменять условия, то семейный человек ради стабильности скорее всего согласится.
- С другой стороны, если речь пойдет о длительных командировках или частом задерживании на работе, то такой человек может не подойти. Все же семья.
- В целом в России все же традиционные семейные ценности и коллективу интереснее, чтобы коллега тоже был семейным человеком. Так что такие люди лучше приживаются в коллективах, где уже есть семьи.
- Так что это скорее вопрос надежности, стабильности человека. Вы, конечно, всегда можете сказать, что это личное и т.п. Но всё же рекомендуется отвечать честно, как есть. И даже если не замужем (не женаты), то и говорить: собираюсь, потому ищу стабильную работу, чтобы впахивать.

Топ общих вопросов для официанта

- Есть ли опыт работы в режиме аврала?
- Что такое, в вашем понимании, «качественный сервис»?
- Методы работы с «трудным клиентом»?
- Что в вашей работе самое трудное?
- Что бы вы заказали из нашего меню?
- Ваши действия, если клиент отправляет блюдо обратно?
- На кухне закончилась рыба, а клиент ее заказал. Ваши действия?

Вопросы на собеседовании официанту и ситуации подбираются с акцентом на профиль и специализацию заведения. Например, «для чего ложка в пасте? Что такое «мюзле»? А «флюте»?.

Дистанционное согласование собеседования

По телефону или по почте важно определить квалификацию сотрудника, путем мини-тестов, задать кандидату простую задачу или конфликтную ситуацию. Для разных должностей они могут быть разные.

Примеры вопросов / ситуаций:

- Ваши действия при отключении электричества в работающем ресторане? (Менеджер)
- Как увеличить выручку ресторана вдвое за один месяц? (Управляющий)
- Что такое средний чек в ресторане? (Менеджер)
- Сколько шагов сервиса в обслуживании вы знаете? Опишите их. (Официант)
- Ваши действия, если гость отказывается оплатить счет? (Менеджер)
- Ваши действия при проведении мероприятий проверяющими органами? (Управляющий)

Пример вопрос для управляющих:

- Какая цель ежедневных собраний смены (пятиминутки)?
- Что влияет на увеличение выручки?
- Как повысить оборачиваемость стола?
- Как повлиять на человекопоток в заведении?
- Каким образом вы формируете план продаж на месяц?

Ответы на вопросы на собеседовании для шеф-повара или директора ресторана важны так же как и реакция на них, стиль общения и т.п.

Отбор на этапе дистанционного согласования поможет вам в дальнейшем сэкономить время, так как личное интервью занимает намного больше времени (40 — 60 минут в среднем). Важно донести кандидату те же условия и требования, которые указаны в описании вакансии.

**Также есть методика ХМУС.**

Как расшифровывается эта аббревиатура?

**Хочет** — кандидат заинтересован в рассматриваемой работе. Мотивация понятна и прогнозируема.

**Может** — он способен успешно выполнять необходимые функции: знания, опыт, психологические качества, образование соответствуют требованиям.

**Управляем** — кандидат хорошо понимает смысл сказанного. Контролирует свою речь. В меру самокритичен, способен признавать ошибки и извлекать из них полезный опыт. Восприимчив к критике. Сохраняет самообладание в стрессовых ситуациях, не впадает в заторможенное состояние или агрессию. Не несет в себе угрозы коммерческой безопасности компании (отсутствие криминального прошлого, честность, лояльность к работодателю и т.п.).

**Совместим** — совпадение ценностей и убеждений с идеологией компании. Готов принять стиль управления и корпоративные нормы поведения, принятые на новом месте.

Требуется установить, какими знаниями и компетенциями должен владеть кандидат, и, главное, дать инструмент своему персоналу, как это быстро и качественно выявить. При этом помнить, что умения и навыки — далеко не все, что нам надо выяснить о соискателе. Давайте рассмотрим это на примере айсберга.

АЙСБЕРГ КОМПЕТЕНЦИЙ




**Рис.2 Модель айсберга**

Надводная часть айсберга — это, конечно же, знания кандидата. Их легко проверить и оценить с помощью вопросов и практических заданий, а также посмотрев резюме. Но как мы сможем понять, что он действительно думает, насколько заинтересован в этой работе? Что является для него мотивацией в жизни? Какой стиль руководства для него приемлем, умеет ли он подчиняться приказам, как относится к другим людям? Дружелюбен или замкнут, человек команды или волк-одиночка? Эти и многие другие вопросы — подводная часть айсберга. Вы должны помнить, что навыки можно приобрести (переучивать сложнее), а «подводную» часть изменить сложно, почти невозможно! Поэтому многие совершают ошибку, когда делают упор только на знания и не учитывают остальные компетенции. Это является одной из причин текучки, которые вы ощутите впоследствии.

**КРИТЕРИЙ «ХОЧЕТ»**

- Факторы, привязывающие кандидата к компании.
- Факторы, которые могут оттолкнуть кандидата от компании.
- Перспективы и ближайшие цели соискателя.
- Содержание и приоритеты его ожиданий по поводу работы.
- Мотивы его перехода с работы на работу.
- Достигнутый уровень оплаты труда кандидата и реально приемлемый уровень оплаты в вашей компании.
- Порядок и критерии принятия соискателем решений.

**Примеры вопросов:**

1. Зачем вам нужна работа?
2. Что именно в вашей работе вам нравится?
3. Кем вы видите себя через год или два?

Уточните, из чего складывался заработок кандидата, учитывая все составляющие (премии, чаевые, переработки, подработки и т.д.), и сравните с возможностями вашей компании.

**КРИТЕРИЙ «МОЖЕТ»**

- Образование и теоретическая подготовленность.

- Наличие, глубина и успешность имеющегося опыта.
- Коммуникативные качества.
- Умение организовать и планировать свою работу.
- Способность к обучению и развитию.
- Здоровье и работоспособность.
- Личные обстоятельства и факторы, влияющие на способность кандидата выполнять свои функции.

**Примеры вопросов:**

1. Что для вас будет самым сложным в исполнении данных обязанностей?
2. Что для вас не представляет проблем в этой вакансии?
3. Ресторан работает до последнего гостя. Вы сможете утром после смены открывать заведение?
4. В каком графике вы согласны работать?
5. Что является вашим достижением на последнем месте работы?
6. По каким качествам мы должны вас оценивать, если вы планируете рост?

**КРИТЕРИЙ «УПРАВЛЯЕМ И БЕЗОПАСЕН»**

- Самокритичность сотрудника и адекватность самооценки.
- Отношение к критике.
- Конфликтность.
- Способность к правильному восприятию информации.
- Ответственность и дисциплинированность.
- Предпочитаемый стиль руководства непосредственного начальника.
- Лояльность к работодателю.
- Способность устанавливать и сохранять позитивные отношения с бывшими руководителями и коллегами.
- Отсутствие склонности к чрезмерной болтливости.

- Соответствие уровня жизни называемым (декларируемым) доходам.
- Отсутствие криминального прошлого.

**Примеры вопросов:**

1. Какого плана замечания вам делали руководители на прошлом месте работы? Вы считаете, что они были обоснованы? Почему?
2. Общаетесь ли вы с бывшими коллегами, если нет, то почему?
3. Оцените внешний вид соискателя и соотнесите его с уровнем дохода, который вы предлагаете.

**КРИТЕРИЙ «СОВМЕСТИМ»**

- Уровень оптимизма. Поговорите о жизненных ситуациях и его реакции на них.
- Привычки и ожидания по групповым нормам поведения в компании и в коллективе. Что, на его взгляд, приемлемо, а что — категорически нет.
- Опыт формирования отношений с окружающими.
- Какие люди ему нравятся и как, по его мнению, к нему должны относиться.
- Конфликтность.
- Работа в команде или индивидуально.

**Примеры вопросов:**

1. Расскажите ваш любимый анекдот.
2. Как вы отреагируете, если вам нагрубит коллега?
3. Что, в вашем понимании, должен делать официант, если гость ему откровенно хамит, кричит и использует ненормативную лексику?
4. Если в ресторане дерутся сотрудники, каковы ваши действия?
5. Что лучше: отвечать только за свои столы или работать в паре?
6. На кухне недостача, за это должны платить все или только тот, кто виноват? Кому нужно поручить расследование этой ситуации и принятие решений?
7. Какие люди вам нравятся?

8. Как, на ваш взгляд, к вам должны относиться коллеги и руководство?

Вопросов может быть разное количество — главное, чтобы они дали вам возможность раскрыть для себя кандидата и выбрать именно того, кто в итоге будет полностью отвечать вашим требованиям и сможет легко вписаться в культуру компании.

## 1.4 Процесс внедрения сотрудника: документальное оформление и адаптация

Оформление на стажировку

- Оформить сотрудника по трудовому договору / договору оказания услуг. Штрафы и ответственность за “неоформленного сотрудника” на данный момент очень высокие и перевешивают все налоговые издержки. Комплект документов необходимых для приема на работу здесь.
- Сотрудник на стажировке должен подписать “Лист материальных ценностей, выданных сотруднику”.
- Сотрудник должен ознакомиться с правилами “Пожарной безопасности”, “Правилами безопасности труда” и расписаться (что он ознакомлен) в соответствующих журналах.

Список обязательных кадровых документов

- Трудовой договор с сотрудником
- Личная карточка работника
- Трудовая книжка
- Штатное расписание
- Должностная инструкция
- Правила внутреннего трудового распорядка
- Положение о персональных данных
- Согласия на обработку персональных данных
- Положение об оплате труда
- Табель учета рабочего времени
- Расчетный листок и документ об утверждении его формы

- Приказ

Данные официальные документы обезопасят вас при непредвиденных ситуациях.

В течении первых дней стажировки, новый работник принимает решение о дальнейшем сотрудничестве и составляет свое мнение о имидже предприятия, которое может транслировать другим потенциальным кандидатам, поэтому данные дни самые важные.

Требуется снабдить сотрудника всей необходимой информацией. Например: “Папка нового сотрудника”, где указаны:

- его обязанности и какие правила требуется соблюдать в ресторане;
- документация о концепции ресторана;
- ценности компании;
- правил сервировки;
- чек листы открытия / закрытия ресторана.

Состав документов в данной папке зависит от должности.

По правилам ввода в должность, первый день работника ресторана должен быть полностью посвящен интеграции в соответствующую должность. Сотруднику следует пояснить раздаточные материалы, провести экскурсию и так далее.

Как правило, наставничеством занимается вышестоящий руководитель, либо старший сотрудник на этой должности (например: старший официант).

## Адаптация персонала

Адаптация - один из ключевых элементов системы управления персоналом ресторана. Из-за нехватки сотрудников на рынке возможно, что все больше и больше мы приходим к пониманию того, что нам нужно работать с персоналом «от заката до утра», то есть с первого «Добрый день, звонит менеджер ресторана Х» до "Всего наилучшего." Желаем удачи на новой работе». Имидж компании формируется годами и строится на «мелких» деталях, на которые у менеджеров иногда не хватает времени, энергии или квалификации.

Более половины сотрудников покидают компанию до окончания испытательного срока. Согласно исследованию HeadHunter в 2015 году, 12% сотрудников были уволены в первые месяцы из-за того, что им предложили более низкую заработную плату, чем обещали. Столько же людей уходят, не сработавшись с новым начальством. А 6% найдут другую, более интересную работу в течение испытательного срока.

Каковы же ключевые критерии успешного прохождения новичком испытательного срока?

*1. Хороший наставник (руководитель, старший официант, администратор, менеджер и т.д.)*

Хороший наставник должен решить три задачи: предоставить инструменты для адаптации, стимулировать мышление, чтобы сотрудник понимал причины действующих правил поведения в ресторане, и вдохновить на реализацию первого и второго.

Хороший наставник должен осознавать свою ответственную роль, иметь полномочия, быть замотивированным к обучению новичков и быть «защитником» компании - любить и уважать бренд работодателя. Ведь наиболее мотивированные сотрудники работают не в тех ресторанах, где лучшая система мотивации (хотя это важно!), а в тех, где у сотрудников общие ценности. Хороший наставник досконально знает продукт, систему управления, стандарты ресторана и искренне вовлечён в процесс развития бизнеса.

Наставник должен уметь влиять на людей. Он должен помочь сотрудникам понять смысл своей работы, реализовать свой потенциал, принимать вызов знакомиться с новым, меняться и совершенствоваться.

Наставник должен быть профессионалом в нескольких областях: как узкий специалист (повар, официант, кассир, менеджер),и как тренер, учитель, он должен иметь навыки обучения взрослых. Если наставник не демонстрирует профессионализма, не будет живым, наглядным примером (по принципу «делай, как я »), то не имеет смысла ожидать от новичка формирования

преданности и желания учиться. Новый сотрудник по незнанию приходит к выводу: здесь не требуется профессионализма.

*2. Прописанные стандарты и правила*

Чтобы прийти из точки А в точку Б, нужно точно проложить маршрут. В ресторанах таким «маршрутом» являются стандарты работы, а для стажера — лист адаптации с прописанными сроками и задачами.

На этапе обучения должно быть право на свой опыт, то есть возможность делать ошибки. Ошибка не должна повлечь за собой суровое наказание. Лучше следовать лозунгу: «Можешь допустить ошибку — не можешь бездействовать!» Хорошо, если последствия неудач сотрудника (а они неизбежны) будут актуализированы и проанализированы совместно с наставником, а в процессе новичку будет оказана помощь и проявлена забота.

*3. Регулярное обучение*

Контакт наставника с сотрудником не должен ограничиваться пятью минутами в день утром в начале смены и вечером. Наставник должен постоянно следить за своим подопечным, быть рядом, если ему понадобится помощь или моральная поддержка. Ему важно донести до него ценности ресторана в максимально доступной форме: показать примером, объяснить, задавать провокационные вопросы и предлагать новичку сделать что-то еще в свете новых знаний. Наставнику важно влюбить в себя и в компанию нового сотрудника. В 99% случаев они действительно приходят в компанию, а уходят от руководителя.

Наставнику будет правильно объяснить и продемонстрировать на себе, что для профессионала своего дела характерны, прежде всего, ответственный подход к своим обязанностям и забота по отношению к гостю. Это не просто набор навыков и знаний стандарта. В результате настоящий профессионал, член команды, обученный наставником, должен искренне проникнуться идей заботы о госте и поиска места в команде, чтобы реализовать свои лучшие качества.

*Рекомендации наставнику для организации продуктивной и быстрой адаптации нового сотрудника:*

1. Проводите сотрудника по всем этапам адаптации согласно разработанному плану адаптации, с которым он ознакомлен вначале. Прозрачность и предсказуемость снимает лишнее напряжение и позволяет сотруднику сосредоточиться на текущей задаче.

2. Высказывайте признание сотруднику каждый раз, когда он сделал дополнительное сверхусилие, проявил активность, вызвался помочь. Поощрять и подчеркивать нужно форму поведения, а не личность.

- Неправильно: «Иван, ты такой быстрый. Молодец!».
- Правильно: «Иван, отлично, что ты так быстро натер посуду. Скорость — наше все!».

3. Давайте постепенно более ответственные задания, проявляя тем самым доверие. Если с первого раза вышло недостаточно хорошо — предоставьте второй шанс, предварительно дав необходимые разъяснения.

4. Контролируйте выполнение задач!

5. Вовлекайте сотрудника в дела ресторана. Делитесь информацией о гостях, их отзывах, конкурентах и мировых трендах. Создавайте картину работы бизнеса в целом, помогая новичку найти свое место в команде.

6. Критикуйте конструктивно! Правильная обратная связь должна быть дана сразу же после ситуации, но не позднее 24 часов.

7. Помогайте новичку наладить отношения с сотрудниками. Для этого есть утренние собрания, перерывы, корпоративные мероприятия.

Тренинги на сплочение коллектива.

Пример №1

- *Цель: построение коллектива*
- Задание: все участники строятся в круг, закрывают глаза. Следует построиться в любую заданную фигуру (квадрат, треугольник и другие).
- Результат: как правило, выполнение задачи сопровождается суетой и спорами. Это происходит до тех пор, пока не будет выявлен лидер игры, который расставит участников. После того как задание будет выполнено, сотрудники должны ответить на вопрос, уверены ли они в том, что фигура

ровная. Открывать глаза нельзя до тех пор, пока вся команда не будет убеждена в победе. По окончании игры устраивается обсуждение, главная цель которого выяснить варианты более быстрого и качественного прохождения испытания.

Пример №2

- *Цель: повышение доверия*
- Задание: участники делятся на команды по 5–6 человек. Каждый их группы должен отвернуться и упасть на руки коллегам. Правила:
  - члены команды должны удержать падающего человека;
  - при падении необходимо скрестить руки на груди, чтобы никого не ударить;
  - «принимать» коллегу следует не на ладони, а предплечья, держась за запястья друг друга сцепленными руками.

Можно упасть с высоты (например, с подоконника) или просто откинуться назад. Упражнение вызывает множество эмоций и впечатлений, которыми по завершении игры делятся все участники.

После проведения тренинга коллеги обсуждают наблюдения и стратегии выполнения заданий, оценивают свою и чужую работу в коллективе. Во время процесса каждый вправе отказаться от участия в игре, заявив об этом всей команде.

Пример №3

- *Цель: близкое знакомство*
- Задание: коллеги встают в ряд по росту. По команде ведущего все перестраиваются в заданном порядке. Движения осуществляются молча.

Перестановка происходит по следующим параметрам:

- по первой букве имени, фамилии или отчества (в алфавитном порядке);
- по цвету волос (от светлого оттенка к более темному);
- по месяцу рождения;
- по возрасту.

- Результат: члены команды учатся взаимодействию и пониманию, больше узнают друг о друге. Сотрудники находят схожие черты с коллегами, что способствует развитию личной симпатии.

Пример №4

- *Цель: творческий подход*
- Задание: организатор заранее готовит необходимые атрибуты — ватманы, картинки, наклейки, кусочки ткани и другие предметы, которые могут использоваться для декора картины. Все участники тренинга собираются вокруг стола и создают общую работу на заданную тему («Дружный коллектив», «Один за всех…», «Трудовые будни»).
- Результат: совместное творчество помогает сплотиться, реализовать свои способности, продемонстрировать коллегам умения и таланты. Участникам необходимо прислушиваться друг к другу, искать компромиссные решения для создания целостной и гармоничной картины.
- Во время тренингов сотрудники должны уважительно относиться ко всем членам группы. Недопустимо перебивать и оскорблять коллег, высмеивать чужое мнение, упоминать об участниках в третьем лице.

**1.5 Развитие персонала**

В настоящее время залогом успеха является подготовка кадров в сфере ресторанного бизнеса. Потому что количество предприятий общественного питания растет с каждым днем, но повышение уровня образования работников идет далеко не такими быстрыми темпами. Отсутствие высококвалифицированных кадров в этой сфере - настоящая «боль».

Развитие сотрудников в компании - неотъемлемая часть рабочего процесса. Развитие персонала - это адаптация, обучение и, в конечном итоге, оценка персонала. Рассмотрим каждое из трех перечисленных направлений отдельно.

Первый этап после приема на работу - адаптация. Адаптация персонала – это некий процесс приспособления нового работника на предприятии. Этот процесс предлагает сотруднику ознакомление с профессиональными,

трудовыми, социальными и организационными стандартами внутри организации.

При этом процессе должно наблюдаться есть ли совместимость между целями компании и сотрудником.

Есть два типа адаптации: первичная и вторичная.

- первичная адаптация - это процесс адаптации сотрудника без опыта работы, который только начал свою карьеру. Обычно это молодые люди, выпускники учебных заведений.
- вторичная адаптация - это адаптация профессиональных сотрудников с опытом работы, которые решили сменить компанию или должность.

Процесс адаптации можно разделить на 5 основных этапов:

1. разработка плана адаптации сотрудников;
2. введение в должность;
3. контролирование процессом;
4. проведение корректирующих мероприятий;
5. оценка.

Эффективность адаптации:

- мотивация сотрудников;
- интерес к бизнесу;
- показать причастность;
- понимание и выполнение своих обязанностей;
- понимание поставленных задач;

После успешной адаптации для сотрудника приготовлен самый важный этап - этап обучения. Обучение сотрудников - это передача информации от более опытного сотрудника.

Обучение и дополнительное профессиональное образование по специальности - одна из важных задач управления персоналом. Неудивительно, что организации тратят большие суммы денег на обучение сотрудников.

Целью обучения персонала является получение качественных человеческих ресурсов. Обучение выгодно для всех, как для сотрудника, который получает много новой и полезной информации, становится лучше, так и для руководителей, так как они получают эффективного сотрудника. Повышая навыки сотрудников, организация может улучшить качество продукции, повысить производительность и расширить спектр деятельности.

Непрерывность дополнительного профессионального образования персонала предлагает различные виды обучения:

- подготовка (получение ранее неизвестных навыков, умений, знаний);
- повышение квалификации (уже не получение, а улучшение знаний, навыков, умений, подготовка к более сложным задачам);
- переподготовка (получение ранее неизвестных навыков, умений, знаний с целью переподготовки по другой специальности).

Методы обучения делятся по принципу, по которому обучаемый сотрудник проходит обучение внутри организации или за ее пределами. На рабочем месте, то есть внутри компании:

- стажировка по разным специальностям в другом отделе;
- процесс внедрения сотрудника в рабочий процесс другого сотрудника;
- обучение у более опытных сотрудников;
- наставничество;
- использование комплексных методов.
- Выездное обучение:
- лекции;
- кейс-методы;
- тренинги;
- деловые игры;
- общие собрания.

Для более эффективного обучения персонала эти методы обучения следует комбинировать. Нельзя забывать о таком важном процессе, как оценка персонала Оценка персонала - один из методов установления соответствия оцениваемого сотрудника стандартам организации. Здесь оцениваются личные и трудовые данные сотрудника.

Оценка персонала играет одну из важных ролей при управлении персоналом. Благодаря оценке персонала, можно прийти к таким карьерным вопросам как:

- поиск сотрудника;
- найма сотрудника;
- обучение сотрудника;
- продвижение по карьерной лестнице сотрудника;
- мотивация сотрудника;
- заработная плата сотрудника;
- увольнение сотрудника.

**1.6 Ротация кадров**

Ротация кадров: способы перемещения сотрудников внутри организации

Ротация кадров — это самый экономичный способ улучшения эффективности работы компании, одновременно выполняющий функцию профессионального развития принятых в штат единиц. При грамотном подходе к организации, ротация кадров приносит пользу и соответствует интересам предприятия непосредственного исполнителя, раскрывающего внутренний потенциал.

Ротация кадров: что это такое

- продвижение по службе - сфера деятельности остается прежней, но объем обязанностей меняется вместе с заработной платой;
- круг обязанностей остается тем же, что и на предыдущей должности, при этом меняется лишь название должности;
- должностные обязанности остаются теми же, но изменяется месторасположение филиала;

- полная смена деятельности работника и должностных обязанностей.

Разновидности ротации кадров

Выделяют несколько видов перемещения сотрудников. В одной организации могут сочетаться все из них.

**Таблица 2.Виды ротации кадров**

| Вид ротации кадров | Описание |
|---|---|
| Кольцевая | За определенное время работник проходит ряд должностей, а потом вновь возвращается на прежнюю позицию |
| Рокировка | Переход двух сотрудников на рабочие места друг друга в пределах одного уровня |
| Временная ротация кадров | Работники участвуют в определенном проекте, а закончив его, вновь возвращаются на прежние позиции |
| Безвозвратная | Специалист больше никогда не возвращается на «стартовую» должность |

Перед тем, как приступать к каким-либо перемещениям работников, расскажите им, что означает слово «ротация кадров». Если они не понимают его сути, они могут негативно воспринять новость о том, что в настоящее время в организации работников происходят изменения. Этим должны заниматься менеджеры по персоналу. Важно отвечать на любые возникающие вопросы, развивать обратную связь.

Этапы ротации специалистов

Чтобы кадровые изменения были эффективными, сам процесс ротации сотрудников должен быть правильно организован сразу после внедрения. Во-первых, убедитесь, что ваша организация готова к кадровым перестановкам. Не

бойтесь спросить, кто из сотрудников готов принять участие в кадровой перестановке. Если человека устраивает то, что он делает, то это не факт, что он захочет что-то изменить. К тому же нежелательные изменения могут спровоцировать протест. Самые эффективные работники - это те, кто любит свою работу.

Потому что любая смена персонала должна производиться в строгом соответствии с законом. Не забудьте убедиться, что доступна подходящая база документации. Утвержденный план-график должен быть показан каждому сотруднику, которого коснется ротация. И проследите, чтобы все сотрудники подписали документ. В противном случае при возникновении спорных проблем вы никогда не докажете, что сотрудник был проинформирован о переводе.

Более того, все кадровые изменения должны быть понятными и желательными для сотрудников. Позвольте им почувствовать поддержку руководства и коллег. Успех будущих перестановок во многом зависит от того, насколько хорошо вы предоставите им информацию о перемещение.

Заключительный этап ротации - это всегда анализ проделанной работы. Были ли кадровые изменения эффективными? Получила ли организация желаемый результат? Доволен ли сам сотрудник своим переводом, как он оценивает свою работу на новой должности?

Для этого вы можете провести опрос, тестирование, собрать мнение коллег и нового руководителя о переведенном сотруднике и провести сравнительный анализ.

### 1.7 Мотивация и стимулирование персонала

Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида. Следовательно, это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

Компенсационная система

Она включает в себя следующие составляющие:

- Оплату труда.
- Выплаты при нетрудоспособности.
- Страхование работника.
- Плату за сверхурочную работу.
- Компенсацию при потере места.
- Оплату, равнозначную получаемому доходу.

Не компенсационная система

В нее входят такие методы:

- Улучшение душевного состояния и расположения духа, различные комплексы программ для повышения квалификации, интеллекта, эрудиции, самосовершенствования.
- Мероприятия, направленные на поднятие самооценки и собственного достоинства, на удовлетворение от своей работы.
- Сплочение и поощрение коллектива посредством проведения кооперативов.
- Постановка целей и задач.
- Контроль над их выполнением.
- Предложение занять лидирующую позицию.

Эти методы не предполагают никаких выплат.

Виды мотивации персонала

**Таблица 3. Виды мотивации персонала**

| Виды мотивации | Описание |
|---|---|
| Материальная | Предусматривает вознаграждение в денежном эквиваленте, в качестве услуг и материальных объектов. Она применима в отношении одного работника или группы, ко всей организации крайне редко, потому что считается малоэффективным методом. |

**Продолжение таблицы 3.**

| | |
|---|---|
| Нематериальная | Работник получает эмоциональные выгоды, это устранение комплексов, душевное равновесие, признание собственных достоинств и др. Она применима к одному работнику, и всему коллективу, так как помогает формировать отношение каждого индивида к организации. |
| Положительная мотивация | Характеризуется применением положительных стимулов. |
| Отрицательная мотивация | Основана на отрицательных стимулах. |
| Внешняя мотивация | Благоприятное или неодобрительное воздействие на персонал, которое ведет к желаемому результату. В качестве награды предполагается, благо или наказание. |
| Внутренняя | Предполагает самостоятельное развитие мотивации у работника. Осуществление определенных задач приносит им моральное удовлетворение. Но при этом персонал может оставаться в поиске выгоды. Внешних мотивационных рычагов при внутренней мотивации недостаточно, для получения желаемого блага. |

Внешняя мотивация персонала призвана развивать и активизировать внутреннюю мотивацию. Добиться этого можно путем постоянной оценки применяемых способов, а также при помощи специальных методов.

## Глава 2. Анализ системы управление персоналом в ресторане «Блок»

### 2.1 Характеристика ресторана «Блок»

Ресторан «Блок» — главный мясной ресторан Санкт-Петербурга. В концепции ресторана отражена любовь к современной российской кухне и мраморному мясу. Блюда готовятся как по традиционным, так и по современным рецептам, а продукты привозятся из различных уголков страны.

Ресторан «Блок» образован в форме общества с ограниченной ответственностью с целью оказания услуг в сфере питания.

Находиться ресторан по адресу: Потёмкинская ул., 4

Режим работы: ежедневно, 12:00–01:00

Ресторан представляет собой уютное помещение вместимостью до 250 человек.

Атмосферу в ресторане задает интерьер в стиле северного модерна и ленинградского авангардизма — многоуровневое и торжественное пространство, где стены украшены световыми панно с произведениями художников-авангардистов начала XX века.



**Рис.3 Ресторан «Блок»**

Также в ресторане имеются такие возможности как:

- доставка еды;
- оплата картой;

- кофе  с собой;
- бесплатное пользование Wi-Fi;
- специальное меню: постное, сезонное, детское
- закрытие под банкет

Данное предприятие является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, обладает обособленным имуществом, имеет самостоятельный баланс, расчётный счёт, круглую печать, товарный знак и иные реквизиты.

Предприятие создано с целью получения прибыли от хозяйственной деятельности, которая направлена на удовлетворение спроса населения в общественном питании, и реализации на базе получения прибыли социальных и экономических интересов основателей и членов Общества.

Ресторан «Блок» осуществляет:

- закупку продуктов, соответствующих ГОСТам;
- обеспечение входного контроля поступающего сырья (продуктов), проверку на соответствие санитарным и технологическим требованиям;
- разработку и осуществление мер по повышению качества выпускаемой продукции;
- разработку и внедрение новых рецептур.

Ассортимент продукции.

Продукция ресторана обладает следующими свойствами, которые имеют свои отличия:

- высокий уровень вкусовых качеств;
- качество и привлекательность внешнего вида блюд;
- средний чек ресторана.

Ассортимент продукции представлен в приложение 1.

Ценовая категория в ресторане достаточно средняя для города Санкт-Петербурга. Средний чек в ресторане 2500-3000 рублей. Порции блюд достаточно сытные, большие. Объем напитков стандартный

Для выполнения уставных целей ресторан «Блок» имеет право самостоятельно:

- Проводить эффективную кадровую политику, направленную на повышение образовательного уровня руководителей, специалистов, рабочих.
- Приобретать или арендовать основные и оборотные средства за счет имеющихся у него финансовых ресурсов, получаемых для этих целей ссуд и кредитов в банках.
- Планировать свою деятельность и определять перспективы развития.
- Определять и устанавливать формы и системы оплаты труда, структуру и штатное расписание.
- В установленном порядке определять размер средств, направляемых на оплату труда работников организации, производственное и социальное развитие.
- Устанавливать для своих работников дополнительные отпуска, сокращенный рабочий день и иные социальные льготы.

## 2.2 Организация системы управления персоналом ресторана «Блок»

Служба персонала ресторана представлена отделом кадров.

Штатная единица отдела кадров — менеджер по персоналу (в единственном числе).

В задачи отдела кадров ресторана входит:

- Организация работы по обеспечению подбора, обучения, оценки и использования персонала.
- Участие в формировании стабильного коллектива, создание кадрового резерва и работа с ним.
- Организация системы учета кадров, анализ текучести кадров.
- Функциональные обязанности менеджера по персоналу заключаются в следующем:

- Разработка текущих и перспективных планов комплектования ресторана кадрами с учетом изменения состава сотрудников в связи с изменением внешней и внутренней среды предприятия.
- Анализ состава, деловых и других качеств работников ресторана с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя предприятия, создания соответствующих условий для творческой деятельности, повышения образовательного и квалификационного уровня.
- Организация работы по изучению деловых качеств и других индивидуальных особенностей работников с целью подбора кадров в резерв на выдвижение, осуществление контроля над его обновлением и пополнением.
- Контроль над расстановкой и правильным использованием работников в подразделениях ресторана.
- Представление руководству ресторана предложений по улучшению расстановки и использованию кадров.
- Подготовка и систематизация материалов на работников при собеседовании и реализация совместно с соответствующими подразделениями ресторана решений аттестационной комиссии.
- Оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя ресторана, выдача различного рода справок работникам предприятия.
- Учет личного состава ресторана.
- Хранение и заполнение трудовых книжек, ведение установленной документации по кадрам.
- Ведение учета стажа работников ресторана.
- Подготовка материалов для представления сотрудников к поощрениям и награждениям.
- Контроль над исполнением руководителями подразделений постановлений, приказов и распоряжений по вопросам работы с кадрами.

- Изучение движения кадров, причин текучести кадров, разработка мероприятий по их устранению.
- Осуществление систематического контроля и инструктажа работников по учету кадров.
- Организация контроля над состоянием трудовой дисциплины и соблюдением работниками правил внутреннего трудового распорядка.
- Составление всей установленной отчетности по вопросам кадров.

Документация кадровой службы ресторана «Блок» включает следующие документы:

- Структура и штатное расписание ресторана.
- Правила внутреннего трудового распорядка.
- Положение о персонале.
- Положение об оплате труда.
- Номенклатура дел кадровой службы.
- Должностные инструкции.
- Положение об аттестационной комиссии.
- Положение о кадровой службе.
- Личные дела сотрудников.
- Личные дела уволенных.
- Приказы по личному составу и по отпускам.
- Приказы по основной деятельности.
- Трудовые договоры.
- Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним.
- Книга регистрации приказов (по личному составу, по отпускам).
- Трудовые книжки.
- Личные карточки формы Т-2.
- Договоры о материальной ответственности.
- Коллективный договор.
- Перечень сведений, составляющих коммерческую тайну.
- Табели учета рабочего времени.

- Графики отпусков.
- Листки временной нетрудоспособности и др.

При приеме на работу заключается трудовой договор — соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, законами и иными правовыми нормативными актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка.

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет следующие документы:

- паспорт (иной документ, удостоверяющий личность);
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета — для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний.
- страховой полис обязательного медицинского страхования;
- санитарную книжку (с отметкой о прохождении медосмотра);
- свидетельство о постановке в налоговый учет физического лица;

При заключении трудового договора впервые трудовая книжка и страховое свидетельство государственного пенсионного страхования оформляются работодателем.

Перечень форм первичной учетной документации по учету труда, применяемой в ресторане «Блок», приведен в Табл. 3.

**Таблица 4. Перечень форм первичной учетной документации по учету труда в ресторане «Блок»**

| Номер формы | Наименование формы |
|---|---|
| По учету кадров | |
| Т-1 | Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу |
| Т-2 | Личная карточка работника |
| Т-3 | Штатное расписание |
| Т-5 | Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу |
| Т-6 | Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику |
| Т-7 | График отпусков |
| Т-8 | Приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении) |
| Т-9 | Приказ (распоряжение) о направлении работников в командировку |
| Т-10 | Командировочное удостоверение |
| Т-10а | Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении |
| Т-11 | Приказ (распоряжение) о поощрении работника |
| По учету использования рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда | |
| Т-13 | Табель учета рабочего времени |

Штат сотрудников ресторана «Блок» составляет 69 человек и представлен следующими должностями (Табл. 4):

**Таблица 5. Штат сотрудников ресторана «Блок»**

| № п/п | Должность | Количество человек |
|---|---|---|
| Администрация и бухгалтерия | | |
| 1 | Директор | 1 |
| 2 | Менеджер | 1 |

| | | |
|---|---|---|
| | | |
| 3 | Главный инженер | 1 |
| 4 | Менеджер по закупкам | 1 |
| 5 | Главный бухгалтер | 1 |
| 6 | Бухгалтер | 1 |
| 7 | Бухгалтер-калькулятор | 1 |
| 8 | Менеджер по закупкам | 1 |
| Касса | | |
| 9 | Кассир | 3 |
| Сервис | | |
| 10 | Метрдотель | 2 |
| 11 | Хостес | 2 |
| 12 | Официант | 12 |
| Бар | | |
| 13 | Старший бармен | 1 |
| 14 | Бармен | 1 |
| 15 | Бариста | 1 |
| Технический отдел | | |
| 16 | Электрик | 1 |
| 17 | Сантехник | 1 |
| 18 | Дворник | 1 |
| 19 | Грузчик | 2 |
| 20 | Гардеробщик | 2 |
| 21 | Мойщица ресторанной посуды | 3 |
| 22 | Мойщица кухонной посуды | 3 |
| 23 | Техничка | 3 |
| Хозяйственный отдел и снабжение | | |
| 24 | Кладовщик | 1 |

**Продолжение таблицы 5.**

| | | |
|---|---|---|
| 25 | Заведующий хозяйственным складом | 1 |
| Системный отдел (IT) | | |

| | | |
|---|---|---|
| 26 | Системный администратор | 1 |
| 27 | Помощник системного администратора | 1 |
| Служба безопасности | | |
| 28 | Оперативный дежурный | 3 |
| 29 | Охранник | 4 |
| Повара | | |
| 30 | Шеф-повар | 1 |
| 31 | Су-шеф | 1 |
| 32 | Повара | 10 |

При планировании численности работников учитывается общая численность сотрудников каждого подразделения, а также еженедельные и ежемесячные показатели текучести кадров.

**2.3 Набор персонала в ресторан «Блок»**

Подбор персонала в ресторан осуществляет менеджер по персоналу. Информация о имеющихся вакансиях публикуется на сайтах rabota.ru, superjob.ru, hh.ru, horeca.ru.

Собеседование с кандидатами проходит в несколько этапов. Кандидаты приглашаются на первичное собеседование с менеджером по персоналу, резюме которого наилучшим образом отражает основные требования должности. Основные требования указаны в профиле должности по каждой специализации. Например, кандидат на должность официанта должен соответствовать следующим критериям:

- Социально-демографические требования: возраст - 18-25 лет.
- Компетенция, умения, навыки, опыт работы: опыт работы желателен.
- Личностные качества и черты характера: стрессоустойчивость, коммуникабельность, дисциплина, честность, грамотная речь.

Менеджер отдела кадров может провести первоначальное собеседование как с один соискателем, так и с группой.

Вторичные собеседования проводятся с соискателями, отобранными на первом этапе. Его возглавляет руководитель отдела, в котором будет работать кандидат. Второй этап собеседования ориентирован на более детальное определение профессиональных качеств кандидата и его желания работать. Окончательное решение о приеме на работу также принимает руководитель отдела.

В случаях с приемом на работу сотрудников руководящего звена и офисного персонала технология подбора более сложная.

**2.4 Процесс принятия на работу в ресторан «Блок»**

Собеседование проводится в три этапа.

Первый этап - это анализ резюме директором по персоналу и телефонные интервью с соискателем.

Второй этап - личное собеседование соискателя с директором по персоналу, а также с руководителем службы безопасности компании.

Третий этап - личное собеседование с руководителем компании или его заместителями. Окончательное решение о приеме принимает менеджер ресторана «Блок».

Начальное обучение проводится для вновь нанятых сотрудников (особенно для официантов). Для каждого вновь нанятого сотрудника составляется план обучения. План отражает знания, навыки и способности сотрудника, которые он должен приобрести по окончании обучения. Срок обучения - один месяц. На этот период сотрудник закрепляется за руководителем подразделения, который одновременно является его куратором. Через месяц сотрудник проходит аттестацию.

Для проведения аттестации создана аттестационная комиссия в составе директора, руководителя подразделения, одного из опытных сотрудников отдела и менеджера по персоналу.

Подготовка и проведение аттестации осуществляется в соответствии с положениями Трудового кодекса Российской Федерации.

На первом, тестовом, этапе проверяются теоретические знания сотрудника. На втором, проверяет практические навыки и умения, приобретенные во время обучения.

Второй этап реализован в виде CASEов - ситуационных задач.

Результаты аттестации протоколируются и доводятся до сведения сотрудника.

В дальнейшем, аттестации проводятся по утвержденному графику. Так что для обслуживающего персонала, особенно официантов, аттестация проводится до четырех раз в год.

Обучение персонала проводится регулярно по годовому плану. Проходит оно в виде тренингов. Для проведения обучения привлекаются штатные тренинг-менеджеры компании. Так, в ресторане «Блок» в Санкт-Петербурге предлагает следующие тренинги для обучения: «Очаровательный официант - довольные гости - успех ресторана», «Бизнес-завтрак, обед, ужин: правила поведения в ресторане», «Эффективное обслуживание в ресторане», «Эффективная коммуникация в решении сложных ситуаций в ресторане».

Руководители подразделений ресторана (старший повар, шеф-повар и др.) также регулярно проводят тренинги для сотрудников сервисной службы, которые в основном включают изучение новых блюд и напитков.

В ресторане «Блок» разработаны единые механизмы стимулирования и повышения мотивации сотрудников, которые отражены во внутренних локальных актах – Правилах внутреннего распорядка и Положении об оплате труда. Эти механизмы включают: бесплатное питание, ежемесячные бонусы, дополнительные денежные вознаграждения.

**2.5 Развития персонала в ресторане «Блок»**

Этап обучения в ресторане «Блок» проходит в три этапа.

- первый этап – это сервис
- второй этап – это меню
- третий этап – это барная карта.

Начнем по порядку, так как это достаточно большие блоки.

Первый этап – это сервис. В данный этап входит обучение: как обслуживать Гостя, как правильно общаться, как описывать блюда, как продавать и т.д. Также в данную часть обучения входит изучение концепции ресторана. Данное обучение в ресторане проводит менеджер смены. В ресторане имеется специальный лист аттестации по сервису, в этом листе можно найти:

- Приветствие (доброе утро с 2 до 12, добрый день с 12 до 18/вечер с 18 до 2);
- Представиться (Добрый день, меня зовут, Имя, сегодня я буду Вашим официантом);
- Подать меню открытой рукой (та рука, которая дальше от Гостя);
- Указать на все акции и предложения;
- Предложить аперитив (Что-нибудь из напитков сразу?, Желаете чай, кофе...?);
- Принять заказ;
- Повторить заказ;
- Презентация блюд;
- Сервировка блюд;
- Предложить дижестив (Желаете чай, кофе...десерт?);
- Расчет Гостя;
- Проводить Гостя;
- Прибрать столик.

Также есть отдельная позиция – это работа с конфликтными ситуациями.

Для любой конфликтной ситуации мы рассказываем о правиле «LAST». Это популярное правило среди всех сотрудников сферы услуг, которые работают с Гостями, клиентами, потребителями.

Правило «LAST» не даст уйти Гостю из нашего ресторана недовольным.

1. *L - LISTEN* (выслушай)

Обязательно услышьте недовольного клиента, разберитесь в причинах его негодования. Клиент как девушка — очень важно выслушать сразу, как только

появился намек на проблему или недосказанность в ваших отношениях. Выслушать сразу, без препираний и возражений — это единственный шанс не допустить скандала.  Даже если «Директор уехал и вернется через 3 дня!», всегда должен быть сотрудник, который имеет полномочия и способность решить проблему покупателя.

2. *A - APOLOGIZE* (извинись)

Не нужно выяснять, на чьей стороне истина. Извинитесь за то, что ваш клиент огорчился. Дважды извинитесь, если он огорчился по вашей вине.

Совет, которым, возможно, не все захотят воспользоваться: извиняйтесь перед клиентами даже тогда, когда не имеете отношения к их плохому настроению. И всегда делайте это искренне. Следите за тем, чтобы ваши сотрудники на самом деле хотели помочь покупателям решить их трудности. Это еще и отличный способ узнать насколько счастливы ваши люди, работая у вас.

Почему не все захотят воспользоваться таким советом? Потому что у нас фразу «клиент всегда прав» все еще понимают не до конца.

3. *S - SOLVE* (прими меры)

Сделайте все возможное, чтобы исправить свою ошибку. Если рассмотрение вопроса требует времени, нужно незамедлительно начать эту процедуру. Главное, чтобы покупатель видел, что вы на самом деле стараетесь.

Компания может сделать клиенту ценный подарок без ущерба своему финансовому состоянию. Это действенный способ, чтобы восстановить расположение человека. Это может быть дополнительная скидка. Им не нужно обращаться к руководству за разрешением и тратить время клиента. Так компания не только заботится о покупателях, но проявляет доверие к сотрудникам.

4. *T - THANK* (поблагодари)

Каждый отзыв о компании ни в коем случае не должен злить вас или заставлять загордиться. Это всего лишь инструмент, который помогает предприятию. совершенствоваться. Обязательно поблагодарите клиента за

внимание и доверие. Будьте искренни, чтобы добиться расположения. Иногда искренности, стоит подучиться.

Правило LAST можно использовать в любой сфере бизнеса. Адаптируйте его под свои условия, как это сделали другие компании. Стремитесь быть полезными, и клиенты останутся с вами.

Задача менеджера – это подготовить сотрудника к любым поворотам событий и любым вопросам от Гостя, а так же научить давать людям высший сервис.

После сдачи шагов обслуживания (сервиса) наступает следующий этап - этап сдачи основного меню. Это достаточно сложный этап, ведь необходимо полностью знать состав блюд, уметь красиво их описать и продать. Чтобы лучше понимать блюда, которые продает ресторан, шеф-повар делает дегустацию блюд, где попробует, записывают что-то новое, чего не знал. Так быстро учится и запоминает. Но, естественно, каждый раз для нового сотрудника дегустацию делать не выгодно, сделали в ресторане нововведение – это дегустация одного или нескольких блюд (до 3) на планерке.

Аттестацию по меню принимает шеф-повар, руководитель СПиН.

Следующий этап обучения - это обучение напиткам. Обучение по напиткам проходит в ресторане. Безалкогольные напитки (чай, кофе, соки, вода, б/а коктейли) в основном рассказывает менеджер или бар-менеджер , а также бармен, прошедший аттестацию.

Отдельно можно сказать про обучение по кофе. Специалист компании «Кофейная сова» приезжает в ресторан и проводит тренинги по кофе: теоретические и практические. На теории рассказывают, что такое кофе, как оно появилось, в чем различие. Также на теоретическом обучении наглядно рассказывают о кофемашине, обо всех ее деталях: что к чему, как ее ополаскивать, как варить кофе и т.д. Теоретическое обучение длится 1,5 - 2 часа (теория и вопросы). Затем мы переходим к практическим занятиям: идем в бар и смотрим на кофемашину и все ее части, затем начинаем приготавливать разный кофе (от ристретто до латте макиато). Практические занятия длится 1-

1,5 часа. На следующий день идёт срез знаний, теории и практики, связанных с кофе.

Менеджер бара рассказывает об алкогольной продукции, но раз в несколько месяцев ресторан приглашает специальных людей для подробного рассказа об алкогольных напитках. Итак, раз в три месяца сомелье приходит и рассказывает сотрудникам о винах. Он рассказывает о том, как продавать вино, как его правильно открывать. Обычно тренировка длится 1,5-2 часа. То же самое и с крепкими алкогольными напитками, например, компания «Bacardi». Приходит специальный человек и рассказывает об их продукции (ром, вермут, виски). ). В ресторане также имеется раздаточный материал по барной карте - это документ, содержащий фотографию бутылки, название напитка, подробное описание (цвет, сахар, год, производство, страна, способ хранения, вкус, аромат, гастрономические сочетания).

Аттестацию по барной карте принимает бар-менеджер и руководитель.

Все уровни обучения сотрудников завершены и пройдены на отлично, их повышают в ставке . Повторная аттестация сотрудниками каждые три месяца.

Также были проведены тренинги для управленцев (собственник, директор, руководители, менеджеры). На тренингах узнавали о том, почему гость всегда прав, как правильно управлять персоналом, как планировать рабочий процесс и т.д. По окончанию тренинга им также были выданы сертификаты о том, что сотрудники прошли обучение и готовы перейти на новый уровень.

Обучение в ресторане также идет по обслуживанию банкетных мероприятий. При данном обучение рассказывается о том, как правильно подавать, сервировать, работать в разлив, менять посуду, столовые приборы, чашки; знать, где расположены туалетные комнаты, гардероб, место для курения. Это обучение проводит менеджер смены и опытный официант, который наглядно показывает, как и что надо делать на банкете.

Оценка персонала.

В ходе рабочего процесса оценка персонала происходит постоянно. Это необходимо руководителям для осознания уровня подготовки своих сотрудников.

Оценка персонала в ресторане «Блок» помогает грамотно и четко соблюсти следующие процессы:

- повышение в должности сотрудника;
- понижение в должности сотрудника;
- изменение заработной платы труда сотруднику;
- перевод в другую службу;
- увольнение сотрудника.

Оценка персонала важна и для самого сотрудника: это способствует улучшению работы с другими сотрудниками ресторана, помогает ему держать сервис на должном уровне, общение с Гостями, работа в конфликтных ситуациях без стресса.

Например, методом оценки руководителя для бармена является метод эталона. В качестве эталона рассматривают, как правило, лучшего сотрудника в ресторане. Показатели эталона:

- четкость приготовления напитков по ттк;
- их вкусовые особенности;
- быстро и качественно приготовлен кофе;
- вкус кофе;
- обслуживание Гостя по стандартам организации;
- общение с Гостями;
- чистота рабочего места;
- бар заполнен всей необходимой продукцией и посудой;
- знание меню.

Эта оценка не является объективной. Это для улучшения рабочего процесса.

Например, оценка работы бармена в ресторане:

- знание меню;

- знание винной карты;
- наполнение посуды и ингредиентов в бар;
- знание ТТК;
- соблюдение должностных инструкции и санитарных норм;
- обслуживание Гостей по стандартам;
- отвечать правильно на звонок рум-сервиса;
- умение решать конфликтные ситуации в ресторане;
- умение работать с документами в баре;
- умение работать с кофе-машиной.

Есть специальный лист со всеми функциями бармена и что он должен делать, выставляются баллы. Если у сотрудника есть проблемы, в каком либо процессе, то для сотрудника проводят повторное обучение по данному разделу.

Вышесказанное дает понять о том, что обучение в ресторане «Блок» на достаточном уровне. Это показывает работа сотрудников ресторана и отзывы Гостей.

## 2.6 Ротация кадров в ресторане «Блок»

Текучесть кадров на предприятии – это характеристика, показывающая скорость увольнения сотрудников из организации.

Основные причины текучести кадров в ресторане:

- слабый подбор персонала;
- достижение "потолка" карьеры;
- недостаточная мотивация труда персонала;
- нет увеличения заработной платы персонала;
- недовольство политикой менеджмента ресторана;

Тактика по управление текучестью кадров в ресторане:

- обеспечение более качественного набора персонала (хотя бы с минимальным опытом);
- создание более качественного обучения (каждый раз улучшать обучение персонала, приводить все больше людей со стороны из этой сферы, чтобы персоналу было интересней);

- обеспечение открытой политикой компании (проводить собрания не только с руководящим составом, но и линейным персоналом для того, чтобы выявить все потребности персонала, выслушать их);
- поднятие заработной платы сотрудникам;
- делать больше корпоративных мероприятий;
- создание конкурентоспособной программ мотивации сотрудников.

Данные улучшения тактики по управлению текучести кадров улучшает спокойствие сотрудников, желание их работать и зарабатывать, повышать свои знания и навыки и умения.

### 2.7 Мотивация и стимулирование персонала в ресторане «Блок»

Анализ системы стимулирования на предприятии

Основными элементами мотивации являются: вознаграждение, поощрения в виде денежных выплат, словесная благодарность. Целью денежных стимулирующих выплат является стимулирование закрепления на предприятии работников, которые работают в компании более длительный период времени и уровень квалификации которых соответствует требованиям профессии. Для заинтересованности сотрудников в результатах своей работы используются формы материального и нематериального стимулирования для достижения качественных результатов работы.

Формы материального стимулирования:

- Оплата труда.

Применяется повременная оплата труда - заработная плата зависит от фактического отработанного времени работника. В определенной должности, например для барменов и поваров, устанавливаются категории - стажер, бармен / повар, старший бармен / повар. Каждой категории соответствует определенная заработная плата. Категория присваивается специалисту по результатам аттестации, проведенной через определенное время.

- Премии.

Сервисные - это денежные средства с банкетных мероприятий, на которых работал персонал. Оценивается он у менеджеров и официантов по

трехбалльной шкале (подготовил – обслужил - прибрал), у барменов есть только одна единица, потому что они просто готовят напитки. Сервисные выдаются каждые 2 месяца либо в аванс, либо в заработную плату сотрудника. Учитываются они следующим образом: берут все сервисные за 2 месяца там, где есть обслуживание, складывают и делят на проценты: проценты на кухню СПиН и СПиН зал за работу (приготовление блюд, сервировка и т.д.). Причем эта сумма делится на сотрудников, которые работали на банкетах.

Все вышеперечисленные методы мотивации сотрудников являются методами материального стимулирования.

Помимо материального стимулирования применяется система нематериального стимулирования:

- организация бесплатного питания для работников;
- сбор на работу от дома;
- развоз после работы до дома;
- проведение корпоративных праздников (2 раза в год);
- для всех сотрудников устраивают специальные тренинги раз в три месяца
- организация бесплатной рабочей формы для сотрудников.

На предприятии кроме поощрений существует система штрафов. Штрафы применяется как крайняя мера за проступки:

- нахождение на работе в нетрезвом состоянии;
- воровство на работе;
- грубость с посетителями со стороны официантов и барменов;
- использовать мобильные телефоны;
- опоздания либо не выход на смену.

Но штрафы на предприятии используются только в крайних случаях.

Для оценки удовлетворенности сотрудников ресторана «Блок» системой мотивации были проведены исследования - выявление удовлетворенности сотрудников работой, методами стимулирования и изучение мотивов, которые

движут персоналом с целью определения соответствия между используемыми методами и теми, которые ожидают работники.

В ходе исследования сотрудники предприятия заполнили анкеты. Вопросы анкеты были сфокусированы на изучении ценностной ориентации сотрудников компании, силы мотивации, а также направлений улучшения стимулирования персонала.

Результаты проделанной работы.

На вопрос, довольны ли вы работой в этой компании, 69% опрошенных ответили, что вполне довольны. Отвечая на тот же вопрос, 27% скорее довольны, чем недовольны, а 7% не довольны своей работой.

Причина работы в организации большинства сотрудников заключается в том, что они считают ее временной, так ответили 60% опрошенных, а 40% - являются сотрудниками на руководящей должности. Из этого можно сделать вывод, что только на 40% сотрудников заинтересованы в качественной работе, повышении конкурентоспособности и развитии своего предприятия. Для других сотрудников это временное рабочее место, и вряд ли они приложат серьезные усилия для его развития. Для них очень важно удовлетворить свои личные и текущие потребности.

Заполненные анкеты для изучения потребностей сотрудников в организации показали, что основным материальным мотивом работы с сотрудниками является получение заработной платы, так ответили все опрошенные сотрудники ответили. Что касается премий к заработной плате, то 55% сотрудников недовольны премированием в компании. Среди социальных мотивов 90% опрошенных выделяют возможность свободного и дружеского общения в коллективе; 80% работников ресторана считают, что у них достаточно опыта и знаний для выполнения своих должностных обязанностей.

Ответы на вопросы теста по определению привлекательности группы показали, что мнение большинства участников опроса о своём коллективе хорошее, 90% работников ответили, что чувствуют себя частью команды, членами коллектива и не хотели бы поменять коллектив.

По данным, полученным в ходе исследования, можно сделать вывод, что для работников крайне важно продвижение по карьерной лестнице, а также возможность повышать квалификацию, получать удовольствие от своей деятельности, чтобы работа была для них интересной. Отсутствие возможности продвижения по службе характеризуется тем, что работникам ресторанного бизнеса практически невозможно сделать карьеру в рамках одного предприятия.

Из результатов исследований видно, что среди перечисленных проблем менее важные потребности персонала удовлетворяются на предприятии полностью. Например, предоставление бесплатного питания и доставка сотрудников на дом с помощью транспорта компании не является важным стимулом для сотрудников, но обеспечивается в первую очередь внутри компании.

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии меньше всего удовлетворены первостепенные потребности работников, тогда как наименее значимым аспектам наоборот уделяется большое внимание. Это, безусловно, влияет на мотивацию работников ресторана.

Выполненная работа показала, что система стимулирования трудовой деятельности недостаточно материально развита. В компании не выработана четкая система мотивации и поощрения. Что касается атмосферы в команде, отношения между сотрудниками в их отделах благоприятные, но при взаимодействии разных отделов часто возникают конфликты, которые приводят к снижению эффективности.

## 2.8 Проблемы в адаптации и развитие в ресторане «Блок»

На основании анализа ежемесячных отчетов было установлено, что большинство сотрудников увольняются в первые месяцы работы.

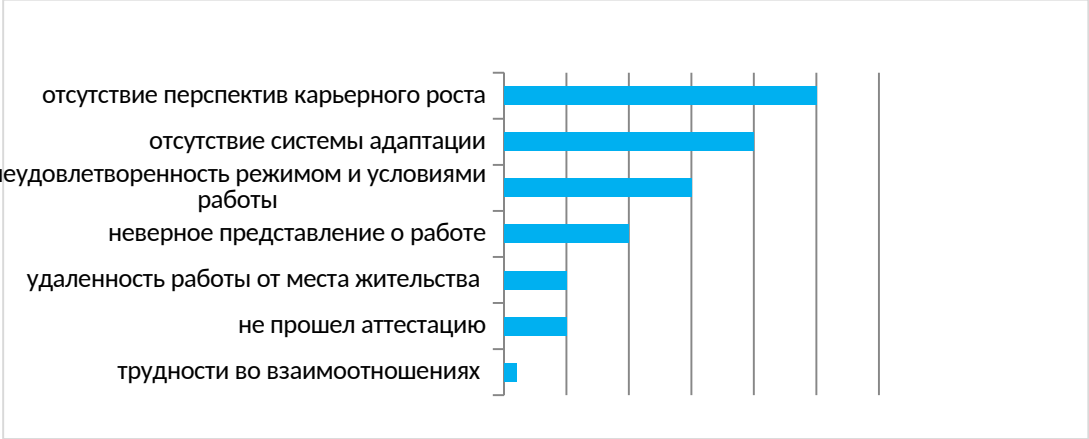
Для выявления причин увольнения контактного персонала была разработана анкета-опросник, включающая ряд вопросов:

- Низкая заработная плата.
- Неудовлетворенность режимом и условиями работы.

- Отсутствие социальных гарантий.
- Отсутствие системы адаптации.
- Отсутствие перспектив профессионального роста.
- Неудовлетворенность отношением руководства компании к сотрудникам в целом.
- Неверное представление о работе.
- Удаленность работы от места жительства.
- Трудности во взаимоотношениях с коллективом.
- Не прошел аттестацию.
- Отсутствие стабильности.
- Невозможность совмещения работы с учебой.
- Другие причины.

При увольнении каждого сотрудника просили заполнить анкету — поставить отметку напротив причины, заставившей его уволиться. При анализе данных анкет было выявлено, что основными причинами увольнения стали:

**Диаграмма 1. Анализ данных анкет**




Также особо стоит отметить, что 21% опрошенных в пункте «Другие причины» указали, что «стало неинтересно работать».

Нетрудно заметить, что в основном все вышеуказанные причины касаются, прежде всего, компетенции службы управления персоналом. А это указывает на еще одну проблему в системе управлении персоналом ресторана – недостаточную эффективность работы службы управления персоналом (Табл. 5).

**Таблица 6. Недостатки системы управления персоналом в ресторане «Блок»**

| Область | Характеристика недостатков |
|---|---|
| 1. Структура системы | — Недостаточная четкость распределения функциональных обязанностей в области управления персоналом между менеджером по персоналу и руководителями подразделений.<br>— Отсутствие участия менеджера по персоналу в процессе адаптации, обучения, планирования карьеры сотрудников. |
| 2. Подбор персонала | — Стандартная схема проведения собеседования с соискателями (особенно на должность официанта).<br>— Недостаточное внимание к личностным характеристикам соискателей (способности к выполнению тех или иных функций, черты характера, особенности внимания и памяти и т.п.), во многом определяющим успешность выполнения должностных обязанностей и взаимодействия с окружающими. |
| 3.Система обучения и развития персонала | — Неэффективность деятельности по созданию внешнего резерва, так как с момента включения соискателя в резерв и приемом его на работу проходит достаточно длительный период времени и нужный соискатель уже трудоустроен в другую организацию.<br>— Не используется возможность качественного (личностного) роста работников, который предполагает создание возможностей для проявления инициативы и развития способностей каждого отдельного сотрудника, зачисленного во внутренний резерв. Т.е., отсутствуют разработки программ карьерного роста сотрудников |

| | |
|---|---|
| 4. Мотивация труда | — Отсутствие программ нематериального стимулирования сотрудников, а именно выработки лояльности, «эмоциональной привязанности» к организации. |

Таким образом, существующей системой управления персоналом в ресторане упускается очень важный элемент, обеспечивающий эффективность системы — так называемый «человеческий фактор». Руководство ресторана использует «технический» подход к управлению персоналом. Результат обеспечивается за счет строго соответствия персонала техническим (функциональным) характеристикам (уровню квалификации, возрасту, стажу, образованию) и применению контроля на всех этапах системы управления персоналом.

## 2.9 Решение проблем в ресторане «Блок»

Совершенствование системы подбора персонала

В ресторане «Блок» разработана и утверждена технология подбора персонала. Однако в сегодняшних реалиях он оказывается недостаточно эффективным инструментом для решения задач в сфере управления персоналом.

Предлагаем дополнить используемую в ресторане технологию подбора персонала несколькими приемами.

*1. Внедрение психологических тестов в практику подбора соискателей.*

Несмотря на то, что многие психологические тесты стали слишком доступными для соискателей и обладают рядом слабых сторон (большие временные затраты, трудности с правильной интерпретацией результатов, демотивация некоторых сильных соискателей, не желающих «рисовать и ставить галочки», и т.п. ), они являются одним из достойных дополнений к анализу профессионально-психологического портрета соискателя. Типичный набор профессиональных тестов для линейного персонала предприятий

питания, может включать в себя задачи по оценке интеллекта, навыков устного счёта, памяти и коммуникативных навыков.

В практику собеседования мы рекомендуем ввести несколько тестов, которые просты в использовании, не требуют профессиональных психологических знаний и не занимают много времени:

Тест слуховой памяти.

В самом начале собеседования соискателю зачитывается список из 30 слов, произносимый с интервалом в 2 секунды. По окончании собеседования нужно попросить воспроизвести слова, которые он запомнил

Первая серия: картон, неделя, вагон, пианино, ворона, звонок, карта, пчела, крошка, перо, охотник, уголь, белка, парнишка, тополь, груша, скатерть, суп, плащ, кот, нож, промокашка, уксус, цветок, труд, небо, спичка, чернила.

Вторая серия: таблица, крестьянин, рубль, ботинок, домна, пригорок, очки, вода, баран, ружье, туча, карандаш, самокат, козел, змея, слива, кушетка, лягушка, пробка, телега, нос, берег, салон, отель, овод, мыло, сковорода, птица, салат, замок.

Интерпретация результатов:

— 20–25 слов – очень хорошая память;

— 15–16 слов – хорошая память;

— 13–14 слов – нормально;

— меньше 13 слов – плохая память.

Тест на зрительную память.

Проводится также, как и предыдущий, только вместо слов соискателю показывают с интервалом в 2 секунды заранее подготовленные картинки, а по окончании собеседования просят назвать запомнившиеся.

— 18–20 картинок – очень хорошая память;

— 15–16 картинок – хорошая память;

— 13–14 картинок – норма;

— меньше 12 картинок – плохая память.

Тест на переключение внимания.

Предложить соискателю вычитать в уме из 200 поочередно два любых числа: одно меньше десяти, другое больше (например, 8 и 13; 4 и 17; 9 и 11).

200 – 8 = 192 – 13 = 189 – 8 = 181 – 13.

Менеджер, проводящий тестирование, должен заранее знать цифру, которая получится в конце, и контролировать только последовательность вычитания чисел. Это методика позволяет проверить не только переключение внимания собеседника, но и оценить его математические способности.

*2. Вопросы с «двойным дном» и «неудобные вопросы».*

Вопросы с «двойным дном» являющиеся проверкой кандидата, могут касаться как его настоящего, так и прошлого. Например, на вопрос, что кандидат думает о своем вкладе в будущее ресторана, важно отметить, не отвечает ли он так, будто это заученный урок. То же касается и вопроса о его образовании, выборе учебного заведения, особенно если ответ слишком аргументирован. В обоих случаях соискатель склонен приукрашивать действительность.

Обязательно нужно спросить, что было самым лучшим в предыдущей работе, а потом – самым худшим. Если вторая часть вопроса вызывает недоумение или отрицание («такого не было»), собеседник что-то скрывает. Это не значит, что он потенциальный мошенник, но рассказывает он определённо не все.

Важный вопрос - попросить кандидата назвать свои самые сильные стороны. Если кандидат дает социально - желательные ответы, он перечисляет качества, которые традиционно присущи идеальному официанту, бармену и т.д.

Отсутствие от него вопросов также говорит не в пользу соискателя. Это может послужить сигналом к выводу, что соискатель в какой-то мере безразличен и, скорее всего, он  не будет хорошим работником.

Рекомендуем в перечень вопросов непременно включать вопросы, неприятные для кандидата. Можно намеренно завести разговор о недостачах, как бы невзначай, упомянув, что вашему хорошему знакомому — ресторатору какое-то время назад пришлось подать на нечестного официанта или бармена в

суд, зато последние полгода у него не бывает недостач. Реакцию соискателя должна быть записана. Также неплохой вопрос на раскрываемость: почему в некоторых ресторанах обслуживающий персонал вступает в сговор друг с другом, администраторами, кухней, а в других работники предпочитают воровать единолично. Не нужно давать соискателю сразу же уйти от ответа («не знаю»), необходимо использовать уточнение: «должно же что-то быть», «наверняка вы имеете на этот счет свое мнение» и т. д.

Совершенствование процедуры оценки деятельности персонала

При решении задач по управлению персоналом ресторана очень важно оценивать результативность работы сотрудников, которая выражается в:

- оценке знаний (аттестации);

- системе контроля и оценки работы каждого сотрудника.

В современном виде сертификация представляет метод оценки и прямого воздействия на каждого ее участника, так как и те, кто проводит аттестацию, и те, кто участвуют в ней как экзаменующиеся, продолжительное время вовлечены в этот процесс.

По результатам аттестации составляется квалификационный рейтинг сотрудников и руководителей подразделений, а также перечень тем, по которым необходимо проводить тренинги или мастер-классы.

Чтобы в полной мере проинформировать сотрудников о том, что их ждет после аттестации, мы также рекомендуем ввести в практику проведения аттестации так называемую Типовую форму решений аттестационной комиссии. В ней указывает как самый положительный, так и самый отрицательный результат:

- направление сотрудника на дополнительное обучение или стажировку (по результатам отмечен хороший потенциал при недостатке теоретической подготовки).
- включение сотрудника в состав резерва на выдвижение (выявлены лидерские качества, подтверждена высокая квалификация).

- повышение должностного оклада без изменения должности (при полном соответствии занимаемой должности отмечено существенное улучшение текущих результатов, достойное подобной формы поощрения).
- сохранение прежнего рабочего места и должностного оклада (отмечено полное соответствие сотрудника занимаемой должности без каких-либо дополнительных оценок).
- понижение в должности или понижение ставки оклада (определено несоответствие занимаемой должности с отсутствием перспектив исправления ситуации).
- увольнение (отмечено ухудшение результатов деятельности сотрудника, выявлены качества, исключающие возможность работы в сервисе, допущены нарушения должностной инструкции, влекущие за собой немедленное увольнение

Создание эффективной системы контроля и оценки работы каждого сотрудника играет важную роль в решении задач управления персоналом. Оценивая работу каждого члена команды, они определяют уровень его личной эффективности и соответствия занимаемой должности.

В отличие от ресторанов других типов, чрезвычайно сложно разработать единую меру оценки труда. Поскольку работа в ресторане - это с одной стороны производственный процесс, выходом которого является конечный продукт - блюда из меню, с другой - творчество, создание уникальных блюд каждым исполнителем. Даже при наличии отработанных технологий, постоянного качества и скорости приготовления, абсолютно одинаковых блюд не бывает. Каждый раз, когда повар готовит блюдо, он готовит его как в первый раз. Поэтому каждый шеф-повар применяет свои собственные методы и вдохновение для достижения конечного продукта.

Это касается и работы в холле. Здесь помимо общей задачи - единого стиля обслуживания, каждый официант вносит свой неповторимый почерк, личное участие.

Однако необходимо оценивать работу сотрудников. Для оценки работы персонала можно рекомендовать следующие методы:

1. *Внедрение и ведение таблицы штрафных и поощрительных баллов по результатам контроля выполнения должностных инструкций.*

Следует отметить, что такая таблица может относиться не только к исполнению обязанностей, но и к другим аспектам деятельности персонала. Положение по этой таблице готовится и доводится до сведения персонала. В нём следует определить права и обязанности по её заполнению, шкалу баллов для каждого из аспектов рассматриваемой деятельности, порядок подведения итогов за период, условия и критерии для поощрения и наказания по итогам. Подводить итоги рекомендуется один раз в месяц. Таблица должна содержать максимум 10-15 наименований контролируемой деятельности, предельно понятную и легко проверяемую формулировку.

2. *Регулярное проведение коротких тематических собраний и тренингов по различным вопросам организации работы.*

На них должен выноситься один небольшой вопрос, который наиболее актуален на данный момент, например, анализ нарушений правил, обнаруженных за последнюю неделю.

3. *«Таинственный покупатель».*

Данная методика в последнее время стала довольно популярной. Суть её заключается в том, чтобы пригласить в качестве неизвестного персоналу гостя. Перед ним будет дана конкретная задача контроля. Все расходы, понесенные «таинственным гостем», возмещаются. В ресторане он ведет себя как обычный гость, а затем приносит результаты наблюдения директору или менеджеру.

Совершенствование процедуры обучения и повышения квалификации

В ресторане «Блок» постоянно проводится обучение и повышение квалификации сотрудников. В основном, это затрагивает персонал сервисной службы, обучение которых реализуется в форме регулярных тренингов, и поваров, обучение которых проходит в виде стажировки.

В первую очередь, для решения данной проблемы, необходимо придерживаться таких основных принципов, как:

*1. Знание профильного рынка труда в своем регионе.*

К совокупности таких знаний по всем категориям требуемых сотрудников относятся: уровни конкурентоспособной денежной компенсации; характеристики предложения (желательно и спроса); образовательные организации и компании всех типов по профилю деятельности. Вышеуказанное следует регулярно контролировать не реже одного раза в месяц, особенно в отношении уровня заработной платы.

2. *Документальное подтверждение квалификации*.

Это удостоверения, сертификаты, свидетельства. При успешном прохождении аттестации сотруднику вручается документ, подтверждающий успешность аттестации. Его можно красочно оформить на одном листе формата А4 или А5 и поместить в рамку под стекло. В документе должно быть указано название пройденного курса, срок обучения и обучавшую организацию.

*3. Целенаправленность.*

Необходимо научить тому, что ресторану понадобится в ближайшее время. В его основе лежит прогноз его развития и операционное планирование.

*4. Ориентация на обслуживание гостей.*

Учить прежде всего, необходимо тому, что повысит качество и эффективность обслуживания гостей.

Мы рекомендуем внедрить в практику обучения персонала следующие методы:

- разработка и внедрение учебной программы ориентации и адаптации нового сотрудника
- наставничество, стажерство.
- создание и поддержка кадрового резерва.
- применение наглядных пособий.
- заблаговременный подбор персонала кухни (поваров) в профильных учебных заведениях.

- конкурсы

Совершенствование методов мотивации и стимулирования персонала

Программа мотивации и стимулирования сотрудников ресторана «Блок» разработана и внедрена в систему управления персоналом достаточно давно. Она включает в себя:

- ежемесячные премии
- дополнительные денежные вознаграждения за продажу пива и блюд месяца;
- подарки за продажу самого большого количества порций сезонного блюда или пива;
- бесплатное питание;
- корпоративные вечеринки.

Однако по целому ряду положений данная Программа требуют кардинальных изменений и дополнений.

Предлагаемые нами методы и формы мотивации персонала можно разделить на две группы: нематериальные и материальные.

К нематериальным методам стимулирования мы отнесли:

*1. Подведение итогов работы*

Этот метод хорошо внедрен как среди офисных работников, так и среди обслуживающего персонала, кухонных рабочих и технического персонала. Итоги рекомендуется проводить не реже одного раза в неделю. При этом случае желательно сделать основной упор на персонифицированную гласность достижений и недостатков, которые, кроме того, служат основанием для поощрений и наказаний.

*2. Разработка и внедрение «Этического кодекса».*

«Кодекс» прописывает правила и порядок поведения каждого сотрудника по отношению к гостям, во взаимоотношениях на одном уровне в коллективе и между подчиненными и руководителями. Правила, прописанные в «Кодексе», являются обязательными при соблюдении правил внутреннего трудового

распорядка. И при подведение итогов работы, нарушение Этического кодекса следует рассматривать как чрезвычайное происшествие.

3. *Поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала*.

В компании есть многое, что не может быть охвачено вниманием высшего руководство. Линейный персонал гораздо лучше видит на своих рабочих местах, что и где можно улучшить. Поэтому каждый сотрудник должен быть уверен, что любые идеи, которые приходят в голову при улучшении работы, будут внимательно выслушаны или реализованы, но, безусловно, тем или иным образом поощрены. Вы даже можете добавить соответствующий пункт к своим должностным обязанностям. Любое инновационное предложение, даже отклоненное, должно быть поощрено, по крайней мере, лестными словами. Только в этом случае сотрудники будут постоянно концентрироваться на инновациях и даже менять свой подход к работе в целом.

*4. Встречи директора или менеджера с персоналом.*

Можно предложить множество вариантов реализации этого метода: это обычный завтрак с ночной сменой; тематические встречи с отдельными группами сотрудников «за чашкой кофе»; это и проводимые регулярные встречи с представителями подразделений ресторана. Одна неделя принимает представителя, например, от официантов, следующая - от кухни ресторана и т.д. Представитель составляет список вопросов, предложений и т.д, которые следует обсудить с высшим руководством.

Этот способ будет достаточно эффективным в части информированности руководителя о состоянии дел в компании, которое невозможно обнаружить другими способами. В то же время сотрудники будут постоянно чувствовать внимание к себе, заботу о своих проблемах и нуждах, даже если они непродуктивны.

*5. Ежемесячный опрос персонала.*

Особенность метода - его анонимность. Для проведения ежемесячного опроса необходимо подготовить анкету, содержащую вопросы об условиях и объеме работ, оценке руководства и т.д. Вопросов должно быть не больше десяти. Анкета должна быть составлена таким образом, чтобы можно было выбрать вариант ответа на каждый вопрос и вписать своё мнение. Возможно проведение как ежемесячного опроса всего персонала, так и сотрудников отдельных подразделений.

*6. Применение разрядной сетки.*

Этот метод будет особенно эффективным для мотивации контактных работников. Предлагаем разработать «Положение о квалификационных разрядах» и собственную систему разрядов. Самое главное, система разрядов должна обеспечивать карьерные перспективы. Разряды должна присваивать квалификационная комиссия, создаваемая в ресторане на основе испытаний. С этой целью в «Положении» должен быть четко указан список знаний, навыков и компетенций, необходимых для присвоения каждого разряда. Там же устанавливаются необходимые процедуры. Присвоенный разряд должен быть оформлен документально и сопровождаться повышением заработной платы и публичныи извещением.

Внедрение и применение такой системы целесообразно сочетать с постоянным объяснением того факта, что чем выше профессионализм, знания и навыки, тем выше цена работника на рынке труда

*7. Формирование эмоциональной привязанности к организации.*

Западные компании очень часто используют этот метод и позволяют активно формировать лояльность сотрудников. Суть его в следующем: попадая в организацию, сотрудник проходит вводное обучение, в ходе которого объясняет, что эта компания - несомненный лидер, конкуренты просто копируют ее технологии, а главное, компания стремится изо всех сил заботиться о своих драгоценных сотрудниках. Этот последний тезис подтверждается множеством действительно правдивых историй. В результате новичок просто влюбляется в компанию и ее руководителей. Эмоциональная

привязанность сотрудников к организации - очень важный фактор, который помогает компании удержать сотрудников даже в трудные времена.

Нематериальные методы и формы мотивации и стимулирования необходимо обязательно сочетать с материальными методами и формами, потому что без них они будут неэффективными. И здесь в плане решения задач управления персоналом важны не столько величины материальных поощрений, сколько организация их «зарабатывания». Поэтому предлагаемые ниже практические наработки заключаются именно в этом.

К материальным методам стимулирования мы отнесли:

1. *Заключение недельных договоров с контактным персоналом.*

Суть метода заключается в следующем. На основании статистики работы ресторана определяется средняя недельная величина вклада в выручку, например официанта. Затем для него устанавливается недельный план выручки. Обычно это на пятнадцать процентов (пересматривается один раз в месяц) выше среднего. Затем с каждым официантом подписывается договор о выполнении установленного плана. Если в конце недели результативность будет меньше 75%, то ему грозит штраф с определенным удержанием из фиксированной части заработной платы. В диапазоне от 75% до, например, 80% - ему выплачивается фиксированная заработная плата. А затем устанавливается прогрессивная шкала доплаты процентов от выполнения и перевыполнения плана. Конечно, при подведении итогов следует учитывать форс-мажорные обстоятельства, если таковые имеются. Мы ожидаем, что внедрение такой методики в ресторане увеличит продажи примерно в 1,5 раза за квартал.

*2. Применение накопительных бонусов.*

За определенные элементы хорошей работы начисляются бонусы с последующим поощрением. Например, можно использовать приведенную выше таблицу стимулов и штрафных баллов. Мы рекомендуем комбинировать этот метод с предыдущим.

*3. Участие в прибыли.*

Распределение прибыли используется как средство поддержания социального мира внутри предприятия и как фактор повышения заинтересованности в ее экономическом успехе. Суть метода заключается в распределении дополнительной прибыли между рестораном и персоналом. Участие в прибыли может принимать форму отложенных или текущих выплат. Форм может быть много и конкретно они определяются творческим подходом руководителей.

При участии в прибыли заработок сотрудника состоит из двух частей:

- заработная плата, которая устанавливается в коллективном договоре и не должна быть ниже, чем в других компаниях этого профиля;
- выплаты из прибыли, устанавливаемые путём соглашением между представителями персонала и администрацией предприятия.

Этот метод дает высокий экономический и социальный эффект в тех случаях, когда сотрудники имеют своевременную и точную информацию о деятельности организации. В этих условиях сотрудник реально почувствует, что система распределения прибыли работает только тогда, когда прибыль действительно получена. Система участия в прибылях не будет достаточно эффективной, если она не будет охватывать весь персонал организации. В таком случае добросовестный труд тех, кто получает вознаграждение по схеме участия, будет сосуществовать с холодным подходом к работе тех работников, которые не получают указанных премий.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выпускной квалификационной работы раскрыто понятие системы управления персоналом. Также полностью раскрыта концепция управления персоналом, сформулированные цели и рассмотренные основные аспекты теории управления персоналом.

Подробно рассмотрен процесс приема на работу в компанию, методы и источники поиска, изучены основные критерии приема на работу. Основные критерии: адаптация, обучение, способы и методы оценки персонала. Исследованы современные теории мотивации сотрудников организации. Мы познакомились с такими понятиями, как управление карьерой сотрудника на предприятие, а также с концепцией текучести кадров и ее создания.

Благодаря этому исследованию, изучению и анализу этих данных можно подвести итоги об управлении персоналом в ресторане «Блок».

В целом управление персоналом в ресторане проходит по правильной позиции. Устанавливаются критерии поиска сотрудников, создаются новые вопросы для собеседований с новыми кандидатами, создаются новые форматы их проведения.

Обучение персонала - это отдельный процесс на предприятии. Новые сотрудники не только изучают базу об обслуживании гостей в ресторане, но и выходят за рамки: обслуживание банкетных мероприятий. Ресторан использует внешние ресурсы для обучения: приглашают людей, которые социализированы в этой сфере, которые  делают свою работу так, чтобы сотрудникам было интересно слушать, запоминать и учиться. Это означает, что мы можем сделать вывод, что ресторан «Блок» повышает для сотрудников ресторана ценность общего дела, которым они занимаются, формирует у них приверженность к ресторанному бизнесу и внутреннюю мотивацию на предоставление высокого качества обслуживания.

К особенностям управления персоналом в ресторане «Блок» относятся: молодой возраст сотрудников линейных сотрудников (официанты, бармены, повара), менеджеры, старшие повара, возможность карьерного роста в

компании, преобладание нематериальных стимулов, но есть ограниченность карьерного роста после двух уровней, а также не развита материальная система мотивации персонала. Кроме того, наблюдается тенденция к оптимизации процесса управления персоналом, к повышенной интенсивности использования человеческих ресурсов (это связано с молодым возрастом сотрудников), что связано с достижением целевой рентабельности ресторана.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ


1. ГОСТ Р 50935-2007 «Услуги общественного питания. Требования к персоналу»
2. Абдуразакова К.А. Теория человеческой мотивации Макклеланда // Ямальский вестник, 2016. №3 (8) с. 75-59.
3. Агафонова Е.В., Левенец Е.Б., Кобозева Е.М. Мотивация персонала на предприятиях общественного питания // Новая наука: Опыт, традиции,инновации, 2016. №2 (65) с. 185-187.
4. Александрова А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности // Научные исследования и разработки молодых ученых, 2016. №9-2. С. 12-15.
5. Александрова Н.А., Васильцова Л.И., Воронин Б.А., Набоков В.И. Учебник для бакалавров «Управление персоналом организации» Екатеринбург. Уральское аграрное издательство // Екатеринбург, 2013. С. 72
6. Александрова Н.А., Васильцова Л.И., Фатеева Н.Б. Учебное пособие «Основы кадровой политики и кадрового планирования» Екатеринбург, 2014. с. 22
7. Архипова, Н.И. Управление персоналом организации: краткий курс для бакалавров: учебное пособие / Н.И.Архипова, О.Л.Седова Российский государственный гуманитарный университет. -Москва: Проспект, 2016. -213 с.
8. Бацына Я.В. Диагностика мотивации молодого персонала // Современные проблемы и пути их решения в науке, производстве и образовании, 2013. №1. С. 145-149
9. Главчева С.И., Ходырева Е.И. Влияние личностных моделей поведения на систему мотивации персонала ресторанного бизнеса // Экономика и управление. 2013. No 11 (97). С. 62-66.
10. Данилина, Е.И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Е.И.Данилина, Д.В.Горелов, Я.И.Маликова. -Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и ко», 2016.

11. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. -4-ое изд., испр. -Н. Новгород, НИМБ: 2003 -720 с

12. Зайко Г. М. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания: Учебник / М.: Магистр, 2011.

13. Ильин Е.П. мотивы и мотивации. – СПб.: Изд-во Питер, 2014. С. 46.

14. Кожевникова Е.А. Анализ эффективности использования персонала предприятия. // Планово-экономический отдел. –2011. –No8.

15. Кибанов Л.Л., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестации. – М.: Инфра-М, 2008. – 342 с.

16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. -М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. -301 с.

17. Кнорринг А. И. Теория, практика и искусство управления. - М.: Дело, 2009 - с. 320.

18. Клочков А.И. Мотивация персонала на реализацию стратегии компании // М.: Финансовая газета. Региональный выпуск № 12, март 2014.

19. Комаров Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом // Управление персоналом. 2014, №1- с. 15.

20. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала. - М.: МИЭМП, 2014 - с.147.

21. Лукьяненко А.Б. Закономерности мотивации персонала // М.: Журнал «Руководитель автономного учреждения», февраль 2014 №1-с.16

# ПРИЛОЖЕНИЕ А.

## Меню ресторана «Блок»

### NEW ЛЕТНЕЕ МЕНЮ

Карпаччо из сладких томатов
с клубникой и сорбетом песто..... 650
Обжаренные кабачки с дачным соусом
и щучьей икрой..... 650
Большой зёленый салат
с подкопчённой осетриной..... 1350
Дальневосточный гребешок
с тартаром из сезонных овощей..... 950
Цыплёнок с фенхелем, абрикосом
и соусом «Карри»..... 680
Тартар из подкопчённой оленины
с бататом и сыром пармезан..... 680
Холодный борщ с ростбифом..... 450
Суп «Мацони» с копчёной форелью..... 550
Окрошка на квасе с домашней пастрами.... 450
Киноа с обожжёным перцем, кабачком
и свежим щавелем..... 750
Бифштекс из краба
с муссом из цветной капусты..... 1450
Северная камбала с виноградом и спаржей 990
Осетрина с медовым васаби
и рисовой лапшой..... 1900
Голубцы с уткой, сморчками
и чёрной смородиной..... 950
Поджарка из мраморной говядины
с муссом из моркови..... 880

### ЗАКУСКИ И САЛАТЫ

Большой зелёный салат..... 850
Томаты с ялтинским луком, базиликом
и гранатовой выжимкой..... 750
Солёные грузди в сметане..... 550
Карпаччо из цветной капусты
с соусом понзу и сыром пармезан..... 550
Буррата с печёными перцами..... 850
Зелёный салат с форелью..... 850
Раковые шейки с авокадо и тобико..... 950
Дальневосточный гребешок
в сливочно-медовом соусе с васаби..... 950
Эклер с крабом и креветкой..... 350
Севиче из судака..... 750
Тартар из карельской форели
с красной икрой..... 850
Каспийский залом с тёплым картофелем.. 750
Карельская форель слабой соли..... 750

*Устрицы (о. Сахалин), 1 шт.*..... 550

Тартар из рубленой мраморной говядины:
- с солёным огурцом
и дижонской горчицей..... 620
- с дроблёным перцем
и сыром пармезан..... 620
- с трюфельной пастой
и желе из бурбона..... 740

Салат с мраморной говядиной, баклажанами,
томатами и гранатовым соусом..... 850
Оливье с пастрами и телячьим языком..... 550
Карпаччо из мраморной говядины
с дижонской горчицей..... 750
Куриный паштет с чёрной смородиной
и луковым джемом..... 450
Подкопчённая утиная грудка..... 650
Домашняя пастрами..... 650
Оленина холодного копчения
с брусничным соусом..... 650

### СУПЫ

Томатный суп с морепродуктами..... 790
Уха из северных рыб..... 650
Борщ с подкопчённой говядиной..... 450
Солянка мясная «Том Ям»..... 580
Вологодские серые щи..... 350

### ГОРЯЧИЕ ЗАКУСКИ

Хрустящие баклажаны с помидорами и кинзой 650
Голубцы с раковыми шейками..... 950
Обжаренные креветки с томлёной кукурузой. 950
Лингвини с крабом в соусе биск
из ростовских раков..... 1550
Жюльен с крабом..... 1300
Пельмени ручной лепки с говядиной..... 650
Бараньи языки с шафрановым птитимом... 950

## ГАРНИРЫ

| | |
|---|---|
| Греча паровая | 200 |
| Овощи-гриль | 420 |
| Обжаренный картофель с травами и чесноком | 250 |
| Спаржа на пару | 650 |
| Картофельное пюре | |
| - классическое | 250 |
| - с трюфельным маслом | 350 |

## МЯСО ТОМЛЁНОЕ И ТУШЁНОЕ

Томлёные говяжьи рёбра кальби с картофельным пюре ..... 1650

Строганов из мраморной говядины ..... 950

Медальоны из оленины с пастернаком и вишней ..... 1350

## МЯСО ЖАРЕНОЕ

Бургер из мраморной говядины ..... 850

Бао-бургер с ягнёнком ..... 750

Люля из баранины с баклажановым ризотто ..... 800

Стейк «Рибай» ..... 4500

Стейк «Деревенский» ..... 4500

Стейк «Тибон» ..... 5000

Стейк «Муромец» ..... 6600

Стейк «Стендаль» ..... 6600

Филе-миньон с соусом из боровиков ..... 2500

Шатобриан с соусом из чёрной икры ..... 3700

Стейк «Квазимодо» с соусом из клюквы .. 2900

Горячее карпаччо ..... 2200

Стейк «Махаон» ..... 1500

Стейк «Кафе де Пари» с кофейно-грибным соусом ..... 1350

Стейк «Эспадрон» ..... 1350

Стейк «Мясника» ..... 1200

Стейк «Пиканья» с луковым соусом и бурбоном ..... 1100

Стейк «Бавет» ..... 1200

Стейк «Флэнк» со сливочно-перечным соусом ..... 1450

## СТЕЙКИ СУХОГО ВЫЗРЕВАНИЯ

Стейк «Деревенский» ..... 5100

Стейк «Тибон» ..... 5700

Стейк «Муромец» ..... 6800

## ГОРЯЧЕЕ

## НЕ МЯСО

Стейк из кабачков с томатным соусом ..... 650

Стейк из капусты с щучьей икрой и фермерской сметаной ..... 580

Картофельные вареники с грибами и трюфельным кремом ..... 580

Карельская форель с щавелем, цукини и вялеными томатами ..... 990

Дальневосточный кальмар на гриле с цветной капустой, йогуртом и острыми томатами ... 850

Дальневосточный гребешок с ризотто «Венере», водорослями и кукурузным соусом ..... 1750

Ладожский судак с грибным капучино и пюре с мидиями ..... 990

## ПОЧТИ МЯСО

Цыплёнок, запечённый в травах с лемонграссом ..... 650

Томлёная утка с красным карри и личи ..... 1200

Котлеты из индейки с соусом из белых грибов 480

Котлеты из фазана с брусничным соусом ... 880

Печень телёнка «по-венециански» ..... 780

Тушёные телячьи щёки с муссом из батата ..... 1250

## ДЕСЕРТЫ

Фермерские сыры ..... 1550

Ягодное ассорти *(150 гр)* ..... 1150

Сезонные фрукты *(500 гр)* ..... 950

Ананас *(500гр)* ..... 750

Мороженое с беконом и копчёным ганашем 160

NEW Топлёное молоко с малиновым сорбетом ..... 450

Медовый тирамису ..... 450

Ассорти трюфелей ..... 300

Ромовая баба с мочёной морошкой ..... 350

Фиалковая панна-котта ..... 550

Миндальный торт с желе из маракуйи ..... 550

Сметанник с черносливом, грецким орехом и малиновым соусом ..... 450

Крем из ряженки с вяленой клубникой ..... 450

Вареники с вишней и малиновым соусом ... 450

Домашнее мороженое и сорбеты в ассортименте (1 шарик) ..... 150