НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
МОСКОВСКИЙ ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
«СИНЕРГИЯ»
Факультет онлайн обучения

Направление подготовки: _____

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

НА ТЕМУ: Организация процесса обучения в ресторане (на примере ООО «Васаби»)

Студент Еремеевой Елены Алексеевны _____
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Руководитель Бекетова О.Н. _____
(Фамилия, имя, отчество) *(подпись)*

Москва
2019

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Еремеевой Елены Алексеевны

Ф.И.О. студента полностью)

1. Тема ВКР: Организация процесса обучения в ресторане (на примере ООО «Васаби»)

2. Структура ВКР:

Введение

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

1.1 Роль и место обучения работников организации в системе управления персоналом

1.2 Виды, формы и методы обучения персонала

1.3 Механизм расчёта основных качественных и количественных показателей, характеризующих эффективность обучения персонала организации Особенности обучения персонала на предприятиях ресторанного бизнеса

Глава 2. Анализ и оценка организации обучения персонала в ООО «Васаби»

2.1 Основные сведения о деятельности ООО «Васаби»

2.2 Характеристика системы обучения персонала ООО «Васаби»

2.3 Оценка эффективности действующей системы обучения персонала в ООО «Васаби»

Глава 3. Пути совершенствования организации обучения персонала в ресторане ООО «Васаби»

3.1 Основные направления оптимизации организации обучения персонала ООО «Васаби»

3.2 Разработка системы обучения персонала ООО «Васаби»

3.3 Оценка социально-экономической эффективности проектных мероприятий

Заключение
Список использованной литературы
Приложения

3. Основные вопросы, подлежащие разработке.

Во введении рекомендуется обосновать актуальность выбранной темы, сформулировать цели и задачи работы, описать объект, предмет и информационную базу исследования.

Для написания **главы 1** рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу по выбранной теме.

В параграфе 1.1 необходимо раскрыть сущность, цель, значение системы обучения в управлении персоналом в современных условиях.

В параграфе 1.2 необходимо рассмотреть классификации методов и приёмов обучения.

В параграфе 1.3 необходимо показать механизм расчёта основных качественных и количественных показателей, характеризующих эффективность обучения персонала организации и особенности обучения в ресторанном бизнесе.

Глава 2 должна отражать изучение темы на примере конкретного предприятия, включать анализ цифрового материала предприятия за 3-5 последних лет в динамике.

В параграфе 2.1 необходимо описать деятельность изучаемого ресторана, где находится, чем занимается, основных конкурентов, контрагентов, привести структуру управления, основные экономические показатели за 3-5 последних года, сведения о персонале организации.

В параграфе 2.2 следует описать существующую систему обучения персонала в организации. Привести цифровой материал в динамике за 3-5 лет.

В параграфе 2.3 необходимо оценить систему обучения персонала, сформулировать её достоинства и недостатки. Привести цифровой материал в динамике за 3-5 лет.

В **Главе 3** необходимо предложить мероприятия по совершенствованию процесса обучения персонала ООО «Васаби».

В параграфе 3.1. описать основные направления оптимизации организации обучения персонала ООО «Васаби».

В параграфе 3.2. разработать систему обучения персонала ООО «Васаби».

В параграфе 3.2. оценить социально-экономическую эффективность проектных мероприятий.

В заключении необходимо отразить основные положения выпускной квалификационной работы и сформулировать общие выводы.

В приложение выносятся вспомогательная информация для оценки финансового состояния, бухгалтерская отчётность изучаемого предприятия.

4. Исходные данные по ВКР:

Основная литература:

1. https://www.amusatov.com/manuals
2. https://www.ereading.club/bookreader.php/114333/Organizaciya_obucheniya_personala_kompanii.pdf

Дополнительная литература:

1. Периодические издания электронной библиотеки https://elibrary.ru, поисковика https://scholar.google.ru/

Руководитель ВКР: /О.Н. Бекетова

подпись расшифровка

Студент задание получил: «03» марта 2019г.

Студент: _____*Е.А.Еремеева*

подпись расшифровка

Содержание

Введение 5

Глава 1. Теоретические аспекты организации обучения персонала на предприятиях ресторанного бизнеса..... 7

1.1 Роль и место обучения работников организации в системе управления персоналом..... 7

1.2 Виды, формы и методы обучения персонала.....11

1.3 Механизм расчёта основных качественных и количественных показателей, характеризующих эффективность обучения персонала организации. Особенности обучения персонала на предприятиях ресторанного бизнеса.....17

Глава 2. Анализ и оценка организации обучения персонала в ООО «Васаби»..... 29

2.1 Основные сведения о деятельности ООО «Васаби».....29

2.2. Характеристика системы обучения персонала ООО «Васаби».....41

2.3. Оценка эффективности действующей системы обучения персонала в ООО «Васаби».....53

Глава 3. Пути совершенствования организации обучения персонала в ресторане ООО «Васаби»..... 56

3.1 Основные направления оптимизации организации обучения персонала ООО «Васаби».....56

3.2 Разработка системы обучения персонала ООО «Васаби»..... 60

3.3. Оценка социально-экономической эффективности проектных мероприятий.....64

Заключение 79

Список использованных источников 85

Приложение..... 91

Введение

В настоящий момент ресторанный бизнес заметно изменяется. Современный ресторан исполняет роль не только предприятия питания, но и развлекательного центра, в котором люди прибывают утолить голод, передохнуть, а также заполучить позитивные эмоции от атмосферы гостеприимства. Ежегодно конкуренция на ресторанном рынке ужесточается.

Ужесточение конкуренции в ресторанном бизнесе ведет к улучшению качество обслуживания . Основной данного улучшения является процесс обучения персонала ресторанов. Именно улучшение качества услуг и оказывает воздействие на итоги финансовой деятельности ресторана, так как формирует устойчивый поток потребителей, желающих пользоваться предлагаемыми услугами и насладиться уровнем предоставляемого обслуживания. С ростом культуры сервиса возрастает товарооборот, увеличивается прибыльность и снижаются издержки предприятия ресторанного бизнеса.

Эффективность работы ресторана во многом зависит от уровня предложенного им сервиса. Поэтому строгое соблюдение стандартов сервиса во в современных ресторанах - обязательное требование, которое предъявляется ко всем категориям сотрудников: управляющим ресторанов, менеджерам, линейному персоналу. Чтобы соблюдать стандарты сервиса, нужно, во-первых, их отлично знать. Для этого в ресторанном бизнесе и создается система обучения и развития персонала, которая позволяет обучать вновь принятых на работу сотрудников, повышать квалификацию работающего персонала. Успех ресторана зависит от фактора персонала. Ведь все процессы в ресторане - начиная от встречи и обслуживания гостей, приготовления блюд, поддержания особой атмосферы в ресторане выполняются и регулируются сотрудниками. Именно поэтому наличие обученного, мотивированного и лояльного компании персонала, который не только владеет прочными знаниями технологии приготовления блюд, стандартами качества обслуживания гостей, но и неуклонно соблюдает их в своей практической

деятельности, является необходимым условием для успешного функционирования ресторанного бизнеса.

Целью данной работы являются теоретическое обоснование и разработка мероприятий по совершенствованию процесса обучения на примере ресторана ООО «Васаби» .

В соответствии с целью работы поставлены следующие задачи:

- рассмотреть роль и место обучения работников организации в системе управления персоналом;

-раскрыть виды, формы и методы обучения персонала

- дать характеристику ресторана ООО «Васаби ;

- проанализировать действующую на рассматриваемом предприятии систему организации обучения;

-разработать предложения по выявленным в ходе анализа системы организации обучения и повышения квалификации персонала на предприятии недостаткам.

-дать оценку предлагаемых мероприятий

Объектом исследования является ресторан ООО «Васаби».

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

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

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованной литературы.

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

1.1 Роль и место обучения работников организации в системе управления персоналом

Организация обучения персонала - обучение, направленное на развитие и формирование профессиональных знаний, умений и навыков персонала, ориентированное на специфику предприятия. Успешная организация заботится о своем развитии и готова вкладываться в него.

Так при общем обучении человек получает знания и навыки, которые он может применить в любой организации. При специализированном обучении человек получает знания и навыки, необходимые человеку для работы в той организации, в которой он работает. При инвестиции в обучение, организация формирует для себя качественный человеческий капитал организации, который является основой для эффективной деятельности организации.

По мнению Келейниковой С.В.. обучение персонала - это специально созданный и определенной целью организованный, процесс постепенного овладения требуемыми компетенциями с помощью более опытных преподавателей, тренеров, наставников [1].

С.В. Шекшня дает следующее определение феномену обучения: «.... это процесс передачи новой информации, актуальных знаний и требуемых алгоритмов осуществления профессиональной деятельности работникам предприятия»[2].

[1] Келейникова С.В., Осипова К.Э. Обучение персонала как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия//Studium. 2018. № 4 (49). С. 8.

[2] Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 6-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала 'Управление персоналом") — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2016. С. 85

Городнова А.А. считает, что обучение персонала - это систематический процесс формирования у работников организации теоретических знаний, умений и практических навыков, необходимых для выполнения работы[3].

По мнению Армстронга обучение персонала представляет собой формирование новых навыков в процессе коррекции поведения, которое осуществляется с помощью инструкции, предписания, обучения, приобретения опыта. Целью обучения персонала является повышение конкурентоспособности компании за счет увеличения стоимости ключевого ресурса - её сотрудников.

Таким образом, обучение персонала - это организованный систематический процесс, направленный на передачу новых знаний, умений и навыков сотрудникам организации под руководством обучающего.

Далее рассмотрим подробнее сам процесс обучения персонала и этапы данного процесса. Для начала рассмотрим процесс обучения, предложенный Полякова Р.Т. И., потом рассмотрим процесс обучения, предложенный Шекшня С. В.

Полякова Р.Т. выделяет 4 этапа обучения персонала - постановка целей, определение потребности, оценка эффективности обучения, определение форм и методов обучения[4].

Рассмотрим подробнее эти этапы в Приложении 1.

Далее рассмотрим процесс обучения персонала, который предлагает С. В. Шекшня в своем учебном пособии «Управление персоналом современной организации». С.В. Шекшня выделяет 9 этапов обучения персонала (рисунок 1).

---

[3] Городнова А.А. Современные подходы к обучению персонала организации//В сборнике: Социально-экономические преобразования и проблемы Сборник научных трудов. Нижний Новгород, 2016. С. 21

[4] Полякова Р.Т. Особенности управления персоналом в сетевом ресторанном бизнесе//В сборнике: Экономически эффективные и экологически чистые инновационные технологии Сборник трудов второй международной научно-практической конференции. 2016. С. 109

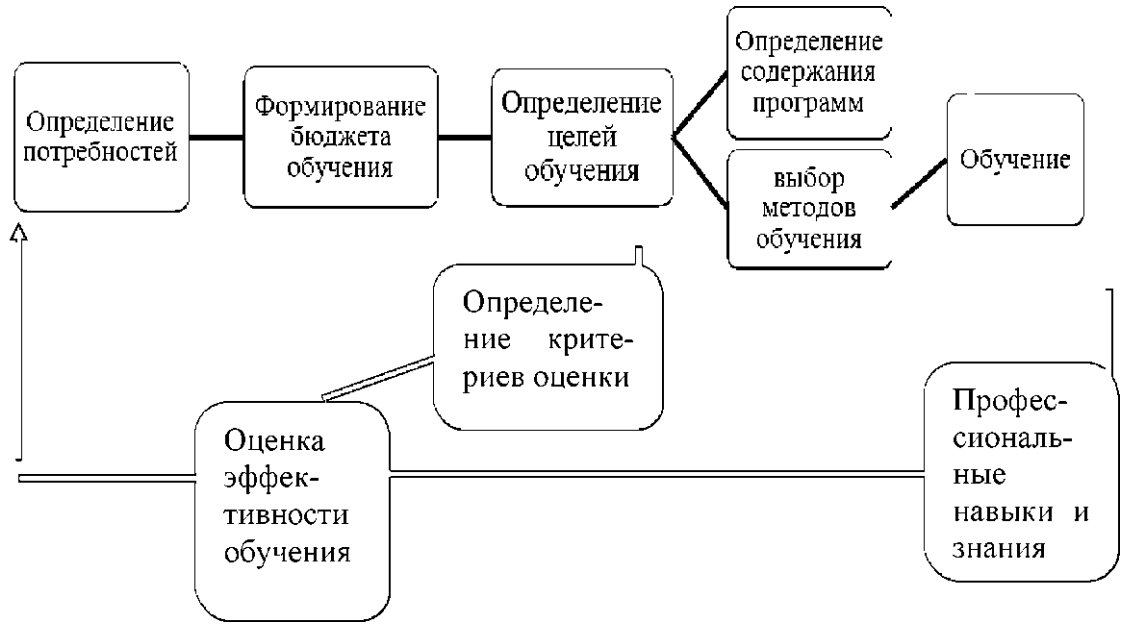

Рисунок 1. Процесс обучения персонала по С.В. Шекшня

Рассмотрим подробнее представленные этапы обучения персонала (таблица 1).

Таблица 1

Характеристика этапов обучения персонала по С.В. Шекшня

Этап	Характеристика
Определение потребности в обучении	Требует совместных усилий: • отдела человеческих ресурсов - стратегия развития персонала организации, оценка персонала; • сотрудника - заинтересованность в совершенствовании, адекватная оценка компетенций; • руководителя - понимание потребностей структурных подразделений, способности и возможности работников. Таким образом, все три заинтересованные стороны обогащают видение роли и значения обучения персонала в компании. Потребность в обучении определяется интеграцией видения руководителя и сотрудников, которая формируется с помощью опросов, результатов аттестации, личных потребностей и мотивации, а также на основе стратегических целей компании
Формирование бюджета	На данном этапе организация планирует бюджет обучения. Так как обучение персонала является очень затратным, руководству необходимо определять, сколько организация будет выделять средств для обучения персонала в следующем году и сопоставлять размер бюджета с выявленными потребностями и устанавливать приоритеты в обучении. При расчете бюджета необходимо учитывать все издержки: и прямые и косвенные

Продолжение таблицы 1

Этап	Характеристика
Определение целей обучения	При постановке цели обучения необходимо ставить цель так, чтобы ее можно было измерить, цель должна быть конкретной и специфической, ориентирована на получение практического навыка. Определение целей должно базироваться на понимании различий между обучением и образованием. Обучение - формирование требуемых организации умений; образование - это обучение + воспитание. Иными словами, к формированию требуемых умений добавляется формирование желаемого поведения у сотрудников. На этом этапе так же разрабатываются критерии оценки эффективности обучения. Эти критерии разрабатываются до начала образовательного процесса и обязательно сообщаются каждому из сотрудников, которые направлены на обучение . Критерии зависят от методов, используемых при проведении оценки. Часто используемые методы: тесты, которые проводятся до и после обучения, показывающие, насколько увеличились знания работника; наблюдение за рабочим процессом; наблюдение за реакцией обучающихся во время обучения; тестирование работников для выявления уровня удовлетворенности обучения.
Определение содержания программ и методов обучения	На этом этапе разрабатываются программы обучения. В разработку программы входит определение ее содержания и выбор методов обучения. Шекшня выделяет следующие методы обучения: • инструктаж, • ротация, • наставничество, • лекция, • практическая ситуация, • деловая игра, • самообучение
Обучение	Проведение самого обучения по составленной программе обучения
Этап	Характеристика
Профессиональные навыки и знания	На этом этапе происходит проверка знаний и навыков сотрудников, полученных во время обучения
Оценка эффективности обучения	На данном этапе происходит оценка эффективности обучения по тем критериям, которые были определены на этапе постановки цели обучения

Таким образом, был рассмотрен процесс обучения по С.В. Шекшня, состоящий из 9 этапов.

Место обучения в системе управления персоналом сложно переоценить, ведь речь идет об одном из самых главных ресурсов компании - ее кадрах.

Темпы развития бизнеса и рост конкуренции вынуждает современные компании уделять все больше внимания своему развитию. Помимо профессионального подбора сотрудников успешной организации требуется профессиональная система обучения персонала, способствующая подготовке компетентных и ориентированных на успех сотрудников. Выбор методов обучения персонала целиком и полностью зависит от целей и задач, поставленных перед компанией. Кроме того, немаловажное значение имеет цена обучения, его сроки, квалификация преподавателей, структуры организации и количества сотрудников[5].

Развитие персонала - одна из стратегических функций кадрового менеджмента. Поэтому стратегия развития персонала предприятия должна строиться с учетом потребностей компании, оптимальных способов передачи теоретических и практических знаний и навыков. Кроме того, формируя запрос на обучение, необходимо решить, кто будет отвечать за теоретическую, а кто за практическую часть обучения персонала.

1.2 Виды, формы и методы обучения персонала

Обучение сотрудников компании является одним из конкурентных преимуществ организации. Важно понимать, что обучение должно иметь точную направленность и методику, так как некоторые виды обучения не могут быть одинаково полезны для различных организаций. Главным критерием при выборе обучения выступает четкая направленность и методология, так как не

[5]Сергучев П.А. Совершенствование организации обучения персонала//Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. № 26. С. 68

все виды обучения, в том числе профессиональное одинаково подходят как для отдельных предприятий, так и с другими методами обучения[6].

Концепция обучения персонала предполагает применение конкретных форм, видов и методов обучения. Подбор этого либо другого способа, либо формы зависит от целого ряда условий, подобных таким как: миссия компании, профессиональная стратегия, свойства обучающегося персонала, госбюджет фирмы и увеличение квалификации персонала.

Методы обучения персонала - подходы, при которых достигается освоение новыми знаниями, умениями, навыками обучающихся

Профессиональное обучение - подразумевает под собой прохождение повышения квалификационной подготовки согласно специальностям работников и должностям сотрудников.

Действующие методы обучения содержат любые способы, приемы, инструменты разработки, организации и улучшения процесса обучения определенной направленности, которые соответствуют следующим условиям:

1. Взаимодействие учеников и преподавателя в распределении и реализации всех этапов обучения (от установления профессиональных целей до определения уровня их достижения).

2. Преимущество данных, запросов, особенностей слушателей в формировании и организации процесса обучения.

3. Активная и творческая деятельность обучающихся в процессе получения желаемого результата тренинга.

4. Наибольшая близость итогов обучения к области практической работы обучающихся; соответствие итогов к практической деятельности, формированию и совершенствованию уже после завершения обучения.

5. Развитие методов результативного обучения[7].

---

[6] Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций / А.Л. Слободской. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. С. 83

[7] Белоусова Л.И. Современные методы обучения персонала//В сборнике: Социокультурный менеджмент: содержание, проблемы, перспективы материалы IV международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Ильина Н.А. 2015. С. 21

Система корпоративного обучения в России не отличается своим разнообразием.

В большинстве случаев, систему обучения персонала включает в себя следующие методы, представленные на рисунке 2:

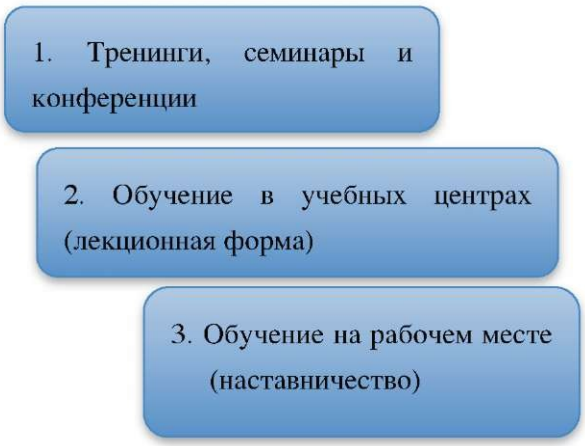

Рисунок 2. Традиционные методы обучения

Традиционные формы обучения входят в любую программу кадровой эволюции и карьерного роста. Лекции и семинары привычны как преподавателям, так и обучающимся. Главное достоинство этих методов — личный контакт преподавателя с аудиторией, что позволяет в полном объеме использовать вербальные навыки, а также наладить устойчивую обратную связь.

При активных методах обучения большое внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений. В настоящее время распространены: тренинги, программированное обучение, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры и другие[8].

Разновидностями активных методов обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор конкретной ситуации методы социально-психологического тренинга.

---

[8] Захаров В.В. Обучение персонала как инструмент повышения эффективности предприятия//Управление инвестициями и инновациями. 2018. № 1. С. 46

На таблице 2 представлены основные методы обучения на рабочем месте и внерабочего места:

Таблица 2

Основные методы обучения с отрывом и без отрыва от производства

Методы обучения на рабочем месте	Методы обучения вне рабочего места
- Наставничество;	- Лекции;
- Метод усложняющихся заданий;	- Семинары и конференции;
- Ротация;	- Деловые игры;
- Направленное приобретение опыта (копирование);	- Создание кружков качеств и рабочие группы;
- Производственный инструктаж;	- Самостоятельное обучение;
- Метод делегирования;	- Формирование групп по обмену опыта;
	- Моделирование реальных ситуаций.

Подводя итоги, стоит заметить, что для обучения сотрудников государственного учреждения наиболее подходящие методы с частичным отрывом от производства. Это вебинары, участие сотрудников в научно-практических конференциях по специальности и прохождение курс лекций и семинаров в учебных центрах.

Исходя из плюсов обучения по плану лекционных и семинарских занятий стоит выделить то, что лекции хорошо себя зареккомендовали в качестве основы учебного процесса, семинары позволяют внести изменения в учебный план в максимально короткое время, здесь можно максимально взаимодействовать с аудиторией.

Системы дистанционного обучения (в нашем случае вебинары) органично заполняют «узкие места» традиционного образования, что позволяет совместить множество весьма интересных методик и нивелировать известные сложности. Главный плюс системы дистанционного обучения — возможность обучаться в комфортных условиях без отрыва от основной рабочей деятельности, индивидуальный подход к каждому участнику и возможность диалога с преподавателем[9].

[9] Заусайлова П.Ю., Яшкова Е.В. Корпоративное обучение как инновационный тренд в работе

Существуют два наиболее формы проведению обучения:

С отрывом от работы.

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

На рабочем месте.

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

Различаются три вида обучения**:** подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности,

---

с персоналом организации//В сборнике: государство и рынок в условиях глобализации мирового экономического пространства сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2018. С. 103

владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

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

Переподготовка кадров - обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда[10].

Основной идеей концепции нашего соотечественника Б.З. Мильнера является организация групп для того, чтобы у каждой из них были две задачи: одна - решить проблему или выполнить проект; другая - обучаться в процессе выполнения задач, сделать полученные знания достоянием всех участников, представить полученный материал руководству для последующего использования.

Концепции «обучающейся организации» являются базисом для систем и видов обучения. Обучение персонала подразделяется на 3 вида: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

Подготовка персонала - получение необходимых знаний и навыков для выполнения определенных задач.

Переподготовка - получение знаний работниками в связи со сменой профессии, либо изменениями требований к ней.

Повышение квалификации сотрудников - получение работниками дополнительных знаний в связи с изменением квалификационных требований к той или иной должности, специальности и т.д.

Очень часто руководители предприятий предпочитают именно повышение квалификации персонала, так как:

1. это дешевле подготовки специалистов;

---

[10] Карпухин М.Ю. Обучение персонала организации: сущность и виды //Аграрный вестник Урала. 2017. № 1 (155). С. 17.

2. занимает более короткий срок обучения по сравнению с подготовкой персонала (от трех дней до двух недель);

3. целевая направленность обучения на узком круге учебных модулей для специалистов и руководителей.

1.3 Механизм расчёта основных качественных и количественных показателей, характеризующих эффективность обучения персонала организации Особенности обучения персонала на предприятиях ресторанного бизнеса

Оценка эффективности профессиональной учебы персонала является заключительным этапом внутрифирменного обучения и осуществляется после завершения обучения по критериям, выделенным в начале процесса при определении целей обучения.

Оценка экономической эффективности профессиональной учебы персонала предусматривает определение следующих аспектов: личностного, учебного заведения, организации и общественной.

Показатель «средняя стоимость подготовки» рабочего, специалиста или руководителя, который рассчитывается путем отношения одноразовых и текущих расходов на фактический выпуск из учебного заведения, следует признать точнее. Его можно использовать при оценке эффективности разных форм и методов профессиональной учебы, размещении государственного заказа на подготовку кадров на тендерной основе и тому подобное[11].

Рассмотрим методические подходы к определению показателей экономической эффективности мероприятий по профессиональной учебе персонала. Да, увеличение объемов прибыли фирмы за счет профессиональной учебы в результате повышения производительности труда работников рассчитывается по формуле (1):

$$Een2 = \sum_{i=1}^{n} \frac{(Пнп2i - Пнп1i) * Чпi * Рнi}{100} \quad (1)$$

[11] Моргунов Е.В. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Дело, 2014. С. 84

где Еепр 2 - годовой экономический эффект от увеличения объема прибыли фирмы в результате профессиональной учебы персонала, руб.;

Пнп li, Пнп 2i - средняя производительность труда персонала i-той профессии, которые соответственно не прошли и прошли учебу по программе подготовки, руб.; Чпi - численность работников i-той профессий, которые прошли профессиональную учебу за направлением фирмы, лиц; Рпi - уровень прибыли в расчете на 1 руб. изготовленной продукции (оказанных услуг) работниками i- той профессии, %.

Повышения квалификации рабочих на курсах из овладения смежными профессиями проводятся с целью расширения их производственного профиля. Высокая квалификация рабочих, которая позволяет владеть несколькими профессиями, даст возможность улучшать обслуживание оборудования, снижать простои, выполнять вспомогательные и ремонте работы собственными силами. Выборочные исследования свидетельствуют, что повышение квалификации рабочих на один разряд подносит производительность труда на 6-8 %. Рост производительности труда в результате повышения квалификации рабочих определяется по формуле 2:

$$П = (Р_К - Р_Н) * U * Y * 100, \quad (2)$$

где Рк, Рп - средний разряд рабочих, соответственно, на начало и конец года; U - разница между тарифными коэффициентами в том интервале, в котором осуществляется повышение тарифного разряда; Y - удельный вес рабочих, которые повысили квалификацию, в общей численности персонала, %.

Мировой практикой доказано, что инвестиции в человеческий капитал - самые эффективные. Именно этим предопределяется новое качество экономического роста, которое утвердилось за последние десятилетия в развитых странах. В Западной Европе этот компонент обеспечивает около 75 % прироста национального богатства[12].

---

[12] Полятыкина М.А. Обучение персонала как фактор повышения экономической эффективности//В сборнике: Начало в науке материалы IV международной научно-практической конференции школьников, студентов, магистрантов и аспирантов: в 3 частях.

Исследования засвидетельствовали высокую рентабельность от образования персонала. В то же время прослеживается стойкая тенденция: чем высший уровень подготовки, тем низшая его норма отдачи. Поэтому для оценки эффективности профессиональной учебы персонала необходимо использовать и другие методы. Это касается, в частности, определения эффективности учебы на уровне учебного заведения, предприятия, а также на макроуровне. Следовательно, важным моментом в организации учебы работников предприятия кроме выбора видов и форм учебы является определение методов учебы. Сегодня используется много методов: традиционное, дистанционное, открытое, модульное и тому подобное.

Для того чтобы оценить эффект от реализованной программы развития персонала часто используют методику ROI:

$$ROI=\frac{(Доходы\ \ от\ \ программы - Затратына\ \ программу)}{(Затраты\ \ на\ \ программу)} x\,100\,\% \quad (3)$$

Комплексный подход Джека Филипса к измерению возврата на инвестиции в программы развития персонала помогает получить целый ряд выгод Топ-менеджерам:

-оценить финансовую эффективность вложений в развитие сотрудников.

-получить понятный и надежный инструмент контроля результативности мероприятий по развитию персонала.

-сделать более измеримым «человеческий фактор» и его влияние на бизнес-результат. Повысить «прозрачность», а, следовательно, и управляемость своей организации. HR-менеджером:

-оценивать эффективность проводимого обучения в финансовом выражении. Перестать действовать исключительно в рамках «центра затрат» и двинуться в сторону «центра прибыли».

2017. С. 263

- представлять результаты своей работы первым лицам па принятом в бизнесе языке цифр. Разрушить стереотип восприятия HR- менеджеров как людей, занимающихся «неосязаемыми» (а потому, нередко, и несущественными) аспектами бизнеса.

-привести разнообразные обучающие программы, проводящиеся в компании, к одному знаменателю (финансовый эффект). Получить инструмент для сравнения разных программ и консультантов, выявления успешных и малоэффективных тренингов.

Метод расчета ROI имеет свои ограничения. Подсчитать доход от тех или иных программ, как и затраты, зачастую удастся лишь весьма приблизительно, а иногда и вовсе не получается, т. к. не всегда учитывается влияние внутренних и внешних факторов (организационных и рыночных), которым можно дать только примерную количественную оценку. Следовательно, и суммарный ROI будет приблизительный. Поэтому расчет его для оценки результативности службы персонала лучше всего применять в комплексе с другими показателями деятельности.

Экономической оценкой считают поступления и экономия финансовых средств, которые были задействованы на обучение, повышение квалификации, а также сами затраты на его обучение.

Экономическая эффективность обучения на курсах повышения квалификации определяется путем расчета срока окупаемости затрат :

$$T=\frac{K}{L\ x\ 12(C2-C1)}, \qquad (4)$$

где К- затраты па обучение;

L - отношение прибавочного продукта к заработной плате;

12 - число месяцев в году;

С1 и С2- средняя зарплата работника до и после обучения.

В этом случае выгодами могут быть: ожидаемое повышение заработной платы за счет более высокого уровня квалификации персонала; изменение

социального статуса работника, его продвижение по служебной лестнице, что в определённой мерс способствует и улучшению личного благосостояния.

Экономическую эффективность обучения персонала предприятия можно определить как отношение полученного экономического эффекта, в первую очередь, в результате более продвинутой деятельности обученных работников.

Экономическую эффективность обучения персонала за год можно рассчитать, используя следующую формулу:

$$Э=\frac{К\ ээ}{З} x\,100, \qquad (5)$$

где Кээ- полученный экономический эффект после обучения;

З - затраты на обучение за год.

Соответственно при расчете издержек важно учесть все составляющие их компоненты - оплата услуг преподавателей, учебных центров, расходы на аренду учебных помещений, приобретение учебных материалов и оборудование, командировки, питание и проживание, а также издержки, связанные с отсутствием на своих рабочих местах сотрудников , проходящих обучение.

На основании теоретического исследования можно сделать вывод, что управление профессиональной подготовкой квалифицированных кадров способствует эффективному использованию трудового потенциала личности, повышению ее социальной и профессиональной мобильности, является средством профилактики массовой безработицы, играет значительную роль в подготовке работников для осуществления структурной и технологической перестройки отраслей экономики. Это положительно влияет на увеличение объемов и обновления номенклатуры предоставления услуг, обеспечивает улучшение результатов финансовой деятельности.

В таких условиях развитие персонала является одним из важнейших направлений рационального функционирования любой организации, се конкурентоспособности на рынке. Одновременно развитие персонала способствует повышению уровня конкурентоспособности самих работников на

рынке труда. Конкурентоспособность рабочей силы - это совокупность качественных и стоимостных характеристик специфического товара «рабочая сила», обеспечивающих удовлетворение конкретных потребностей работодателей. Она имеет определенные качественные и количественные характеристики.

В области ресторанного бизнеса существует сильная конкуренция, предложение превышает спрос, покупатели обращают внимание на цены, широту ассортимента, ждут индивидуального подхода, грамотного совета и доброжелательно настроенного персонала. Ресторанный бизнес — это динамично развивающаяся отрасль. Борьба за квалифицированные кадры в этой сфере нарастает. В ряде заведений, особенно среднего уровня и маленьких наблюдается постоянная ротация кадров. Наличие команды профессиональных, обученных кадров создает конкурентные преимущества предприятиям ресторанного бизнеса. В условиях, когда у покупателя есть выбор между заведениями, качество и уровень обслуживания становятся решающим фактором[13].

Обучение персонала в рассматриваемой сфере имеет как сходства с обучением персонала в других сферах так и различия. Общим является, то что обучение в современных условиях является фактором успеха как фирмы в целом, так и отдельных сотрудников, оно может быть индивидуальным и коллективным, плановым и неплановым. Для построения профессионального обучения надо выполнить ряд действий: определить потребности в обучении. Сформулировать его цели, определить применимые формы и методы обучения, рассчитать затраты, сопоставить их с возможностями фирмы, создать план обучения, организовать обучения, контролировать его ход и проверить эффективность обучения. Конечно, официантов и барменов готовят на различных курсах и в колледжах, но его оказывается недостаточно, чтобы

[13] Ермакова А.Н. Характеристика системы управления профессиональным развитием персонала предприятий ресторанного сервиса//В сборнике: информация как двигатель научного прогресса сборник статей Международной научно-практической конференции. 2019. С. 184

качественно работать в том или ином заведении, как бы хорошо там не учили. Ведь каждый ресторан имеет собственное лицо, индивидуальное меню, концептуальные особенности, которые влияют и на специфику обслуживания гостей.

Для обучения персонала предприятия с обширным бюджетом могут привлекать специальные обучающие компании, однако при этом, для обеспечения необходимого специфического уровня и стиля обслуживания гостей необходимо и внутренне обучение. В данной отрасли возможно развитие обоих направлений обучения внешнего и внутреннего. Внешнее обучение – обучение персонала на курсах, семинарах, тренингах, стажировках, конкурсах и т.д. Внутреннее обучение представлено, наставничеством, ротацией, внутренними семинарами, шадоунингом (быть тенью обучающего), самообучением. Каскадные системы связывают внешнее и внутренние обучение.

Рынок внешнего обучения для ресторанного бизнеса предлагает семинары и тренинги по многим направлениям. Обучение в рассматриваемой области включает обучение персонала кухни, персонала зала, менеджеров предприятий питания (ресторанного бизнеса)[14].

Успех любого ресторана или кафе наполовину зависит от квалификации и поведения персонала зала. Поэтому обучение персонала зала становится все важнее с усилением конкуренции на ресторанном рынке. Обучение персонала зала может включать: технику и психологию продаж, перекрестные и дополнительные продажи, технологию, культуру, этику обслуживания и т.д. Обучение персонала кухни, кроме специфического поварского искусства, включает также оптимизацию снабжения и запасов, утилизацию блюд, снижение себестоимости. В обучение работников ресторанов входит и построение структуры и дизайн меню, названия и описания блюд и т.д. Для менеджмента предлагаются особенности управления предприятиями

[14] Ермишина Е.Б. Совершенствование системы обучения персонала в сетевой организации общественного питания//Кадровик. 2018. № 6. С. 96

общественного питания. Для организации производства важно знакомство с инновационным оборудованием в этой сфере, позволяющим повысить экономическую эффективность при сбережении ресурсов (льдомиксинг и термомиксинг, Sous-vide (вакуумирование), вакуумное маринование Cookvac, vacuum-машины, Cook&Chill, CapCold, Cook&Hold, дипфризинг, сосуд Дьюара, аромадистилляция, технологии ускоренной кулинарии (accelerated cooking), Стефан-гриль, тендерайзинг мяса, хербофильтры и др.)[15].

Важно обучать и поддерживать уровень персонала среднего звена, представители которого могли бы поддерживать уровень знаний сотрудников и контролировать результаты обучения. Процесс обучения должен быть непрерывным, так как его результаты тесно связаны с мотивационными программами.

Обучение персонала следует планировать, а не производить неожиданно, разрозненными частями. В общем виде обучение персонала может содержать следующие программы: внутреннюю программу обучения на собственной базе своими силами; программу обучения на собственной базе силами сторонних организаций; программы повышения квалификации в специализированных обучающих центрах.

Если первые два пункта могут быть направлены на обучение всех сотрудников (базовое и углубленное), то последний пункт — это обучение для отдельных сотрудников. Собственная программа обучения сотрудников внутри предприятия (первый пункт) имеет целью научить их основным правилам и принципам работы, утвердившимся на данном предприятии. Обучение поваров тонкостям существующей в ресторане кухни проводится шеф-поваром. Обучение контактного персонала на перовом этапе охватывает: стандарты обслуживания, практику их применения и особенности содержания меню. Эта программа направлена на новых сотрудников, которым следует не

[15] Карманова А.Е. Система обучения персонала и степень ее воздействия на эффективность деятельности предприятий общественного питания Санкт-Петербурга//В сборнике: фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли Сборник трудов научной и учебно-практической конференции. В 3-х частях. 2017. С. 411

только познакомиться с рестораном, но и научиться применять на практике принятые в нем стандарты обслуживания гостей и досконально разбираться в меню. Особенно это касается официантов, выполняющих в ресторане функции основных продавцов.

В мировой практике сложилось представление об оптимальном соотношении внешнего и внутреннего обучения: 80% обучения приходится на собственный тренинг-центр, а 20% составляет привлеченное обучение. В основном тренинговые компании привлекаются для обучения менеджеров высшего звена. Небольшие или несетевые кафе и рестораны не могут себе позволить содержать постоянного менеджера по обучению. Обязанности эти падают на руководителя, а хороший руководитель не всегда хороший тренер, не говоря уже о его занятости. Однако и у несетевых предприятий общественного питания тоже есть возможность повысить качество обслуживания, сохраняя свой индивидуальный стиль за счет приглашения внешнего тренера-консультанта в свое заведение для обучения обслуживающего персонала.

Приглашенный тренер может проводить обучение персонала в 2 этапа: На подготовительном этапе он собирает необходимую информацию о ресторане, обслуживание в нем, проблемах обслуживания и производства, о том, что хотелось бы изменить. Обычно эту информацию тренер получает от руководства и персонала ресторана. На этапе тренинга - тренер выезжает в ресторан и проводит занятия с персоналом ресторана в рабочей обстановке, основываясь на меню и стиле данного ресторана с учетом информации, полученной на подготовительном этапе. Как правило, обучение проводится поочередно со всеми сменами. В результате тренинга обычно появляются новые решения и предложения персонала по улучшению обслуживания, их систематизируют, затем используют в работе. По желанию заказчика завершающим этапом тренинга может стать отчет тренера, где могут быть собраны и систематизированы предложения персонала, оригинальные находки

обслуживания, рекомендации тренера. Желательно, что бы в тренинге участвовал руководитель и контролировал результаты.

Отрасль общественного питания отличается большой текучестью кадров, особенно это касается персонала «низшего звена»: официантов, барменов. Зарплата официантов – небольшая, особенно в регионах. Многие собственники кафе изначально назначают низкую зарплату, формируют небольшой фонд оплаты труда, пытаясь мотивировать официантов на получение хороших чаевых за качественно выполненную работу. Но полагаться на чаевые ненадежный заработок. Поэтому передовые рестораторы, пытаясь избежать текучки кадров и получить достойные результаты труда своих официантов, используют эффективные методы мотивации труда и создания достойный условий работы. Но высокий результат труда невозможно получить лишь одним желанием работать. Необходимо мотивацию сочетать с повышением уровня квалификации, что можно достичь обучением. Многие заведения осуществляют процесс обучения непосредственно «на месте», предпочитая обучить начинающего официанта в рабочей реальной обстановке. Крупные же сети создают свои курсы подготовки специалистов.

При открытии первого заведения – эффективнее принять команду профессионалов. А «раскрученное» заведение или сеть вполне может набирать и новичков, которых затем отправить на специальные курсы или же, назначить наставника, с помощью которого, они и должны овладеть всеми нюансами профессии.

Обучение персонала является одним из важнейших этапов в деятельности всего заведения. Если принимается на работу сотрудник с опытом или прошедший специальные курсы, то все равно потребуется некоторое время, чтобы «ввести его в курс дела» – он должен будет изучить меню и запомнить его, «прочувствовать» специфику заведения и его атмосферу, «вписаться в рабочий коллектив», разобраться в организационных и технологических нюансах данного заведения. И лишь после этого периода, сотрудник сможет полноценно выполнять свои функции. На этом работа с

персоналом не заканчивается, а лишь переходит на новый уровень, на котором другие сотрудники (администратор, менеджер по кадрам, менеджер зала, управляющий, сам собственник – в зависимости от формата, организационной структуры и размера заведения) продолжают оценивать работу официантов (барменов), следят за выполнением должных инструкций и качеством исполняемой работы[16].

Для многих небольших ресторанов возможности обучения ограничены и здесь надо использовать экономные методы обучения. Одним из таких методов является программы самообучения сотрудников. Основные этапы программы обучения для ресторанов в данном случае такие.

Для введения в должность необходимо создать планы стажировки по дням в каждой должности. Туда включаются основные навыки и знания, которым будут обучать. Оптимальное время обучения 7-10 дней для каждой должности. Для реализации введения в должность используется система наставничества. Наставники получают вознаграждения и реализуют программу, в которой выделено чему и как они будут обучать стажёров, с разбивкой по дням. Для введения в должность надо выделить время и не использовать сотрудников для черновых работ. Выделенное время на спокойное обучение - это ключ к улучшению финансовых показателей, сервиса в долгосрочной перспективе.

На предприятии надо иметь учебную библиотеку, содержащую удачные книги по ресторанному бизнесу, технологии продаж, клиентоориентированию и т.д., профессиональные журналы, список специальных сайтов. Самообучение контролируется аттестациями и тестами.

Предприятию необходимо иметь стандарты работы, в идеале профили должностей. В них входят стандарты внешнего вида, стандарты поведения в гостевой и рабочей зонах, стандарт обслуживания гостя, решение конфликтных ситуаций, стандарт приготовления блюд и напитков, стандарт уборки и

[16] Кущинская Я.В. Профессиональное обучение и развитие персонала//В сборнике: Современные технологии управления персоналом Сборник трудов V Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. 2018. С. 346

периодичность всех помещений, время обслуживания, температура подачи, дисциплинарный кодекс, стандарт обучения, аттестации и мотивация персонала. Для наставников надо выделить средства для участия в тренинге наставников.

Внутреннее обучение персонала должно быть непрерывным и по плану. Затраты времени примерно два-три раза в неделю по 30-40 минут на обучение. Для обучения надо выбрать дни и время с малым потоком посетителей, часть времени на обучение тратиться за счет личного времени. Программа обучения должна быть интересной с ротацией форм обучения: лекции, ролевые игры, разбор ситуаций, дегустации, просмотр роликов по приготовлению напитков и блюд. Отрабатывать надо только те знания, которые используются в бизнесе. Чтобы не замыкаться в рамках одного заведения, следует участвовать в конкурсах. Участие в конкурсах профессионального мастерства способствует повышению квалификации сотрудников. Они больше готовятся, интересуются и увлекаются профессией. Это очень походит для поваров, барменов и официантов.

Экономии средств, затрачиваемых на обучение можно достигнуть за счет применения каскадного обучения. Преимущества системы каскадного обучения в том, что с его использованием достигается экономия денежных средств фирм сферы гостеприимства и широкий охват сотрудников, заинтересованных в получении необходимых навыков. Это происходит за счет того, что фирма направляет на обучение в специализированную организацию на семинар или тренинг одного или двух сотрудников. Прошедшие обучение сотрудники готовят семинар и рассказывают о пройденном на открытом тренинге материале и полученных навыках всем заинтересованным сотрудникам внутри фирмы. Раздаточные материалы открытых тренингов помещаются во внутреннюю библиотеку фирмы и находятся в свободном доступе для всех заинтересованных сотрудников. Сотрудники, проводящие обучение своих коллег, укрепляют свои знания, получают навыки проведения занятий, могут проводить их и далее.

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

Глава 2. Анализ и оценка организации обучения персонала в ООО «Васаби»

2.1 Основные сведения о деятельности ООО «Васаби»

Торговая марка «Васаби» появилась на рынке в 2003 года. Именно в этом голу открылся первый ресторан в центре Санкт- Петербурга. За 15 лет компания смогла увеличить свою сеть до 23 ресторанов и расширить свое присутствие во многих городах России таких как: Москва, Псков, Череповец, Великий Новгород, Сыктывкар, Всеволожск, Колпино.

Рестораны торговой марки «Васаби» специализируются на блюдах японской кухни, в последнее время так же развивается торговая марка «Розарио» которая предлагает итальянскую кухню. В 2017 году компания запустила проект торговой марки «Чайхана Пиала» которая предлагает оригинальную восточную и кавказскую кухни.

Миссией объединенной сети ресторанов «Васаби» можно считать предоставление услуг в области общественного питания, организация доставки блюд до заказчика, качественное и оригинальное обслуживание в соответствии с кухней ресторана, проведение корпоративных, развлекательных мероприятий, мастер классов.

Рестораны торговой марки «Васаби» в своей деятельности руководствуется современными тенденциями в обслуживании клиентов (прием к оплате банковских карт различных эмитентов, возможность оплаты PayPal с мобильных телефонов), участие в различных городских, всероссийских, международных проектах и акциях (программа Delivery club, Ресторанный рейтинг Санкт-Петербурга, участие в мобильных приложениях па платформах Android и iOS), приглашение к совместному участию шеф-поваров мирового уровня, звезд эстрады.

При посещении сети ресторанов, посетители могут быть уверенны, что они получат:

- вкусную еду и качественное обслуживание;
- доброжелательную атмосферу;

· удобный сервис (наличие автомобильной парковки, предоставление услуг швейцара, гардероб).

Реквизиты: Общество с ограниченной ответственностью «Васаби». Юридический адрес: 197022, город Санкт-Петербург, проспект Медиков, 5 "в". Организации ООО «Васаби» присвоены ИНН 7802208133 ОГРН 1037804037347 , ОКПО 13829148.

Организационную структуру «Васаби» можно охарактеризовать как линейно-функциональную.

Организационная структура рассматриваемого предприятия изображена на рисунке 3

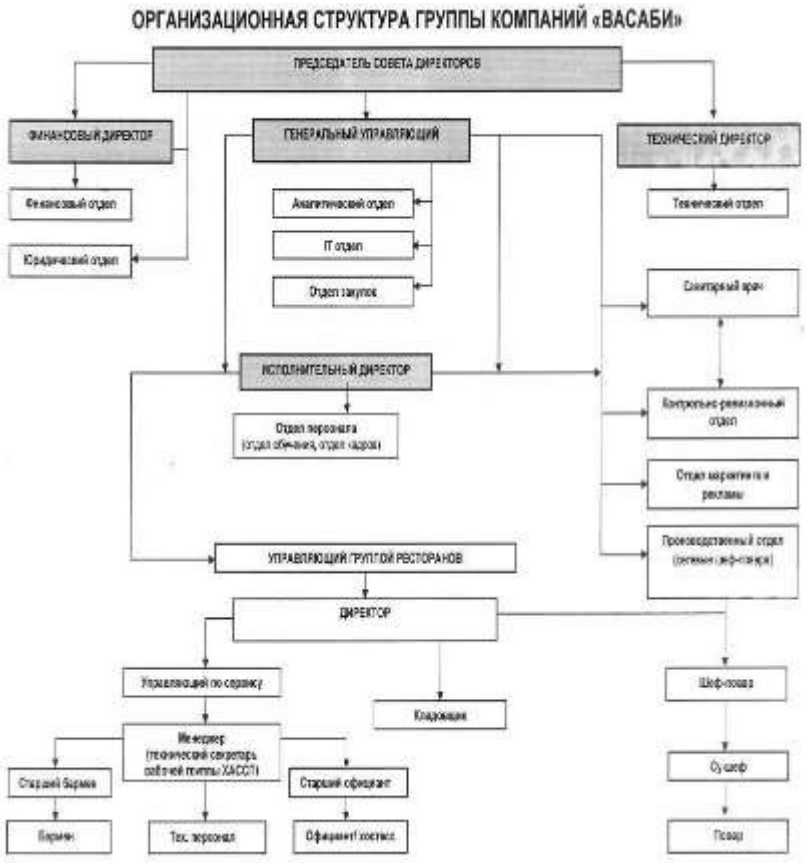

Рисунок 3. Организационная структура сети ресторанов «Васаби»

Как видно из рисунка 3 во главе фирмы стоит председатель совета директоров. В соответствие с уставом компании ему наделены следующие полномочия:

- распоряжаться имуществом;
- заключать договора;
- издавать приказы и распоряжения, обязательно к исполнению всеми сотрудниками;
- нести ответственность за сохранность товарно-материальных ценностей, денежных средств, имущество;
- открывать счета в банках, распоряжаться денежными средствами;
- выдавать доверенности.

Так же в его обязанности входит разработка стратегии развития предприятия и контроль ее соблюдения, обеспечение нормальных условий труда сотрудников, а так же соблюдение всех норм и законодательства. Все вопросы по деятельности предприятия он решает самостоятельно.

Генеральный управляющий выполняет управленческие функции, занимается деятельностью направленную на решение проблем предприятия. Отвечает за конечный результат совместно с аналитически, IT отделами и службой закупок, в зону ответственности которых входят:

- маркетинговые, кадровые, финансовый отчеты по работе ресторанов;
- программное обеспечение, поддержка информационной безопасности, внедрение новых цифровых технологий;
- обеспечение всеми необходимыми ресурсами ресторанов требуемого качества;
- заключение договоров с поставщиками, согласование условий, сроков поставок, организация хранение на складах;
- разработка стандартов организации, предложение но сокращению издержек на предприятии и получение материальной прибыли.

Технический директор обеспечивает техническую подготовку производства и его эффективную работу. Отвечает за работу технического отдела, которую в свою очередь отвечает за:

- подготовка технической документации;
- разработка и выполнение планов по внедрению новой техники, технологии, организационно-технических мероприятий;
- обеспечение безопасности эксплуатации производственного оборудования, его модернизация, замена;
- осуществление контроля за соблюдением требований охраны труда, предписанием органов государственного надзора.

Финансовый директор отвечает за кредитно-денежную политику предприятия, поддержку хозяйственной деятельности ресторанов. В его подчинении находятся финансовый и юридический отделы, бухгалтерия в зону ответственности которой входят:

- налоговый учет, инвентаризация;
- заработная плата, инкассация, денежный оборот;
- взаимодействие с арендодателями, получение лицензий.

Директор по сервису и качеству является связующим звеном между ресторанами и офисом. В его задачи совместно с отделами персонала, обучения и кадров являются помощь и поддержка работоспособности ресторанов. Они совместно отвечают за:

- подбор персонала;
- проведение тренингов, разработка учебных материалов, заключение договоров с рекрутинговыми агентствами;
- введение кадровой документации (прием на работу, увольнение, оформление отпусков, больничный);
- формирование корпоративной культуры.

Операционный директор отвечает за производственный процесс и за работу служб, которые непосредственно в него вовлечены. К ним относятся контрольно-ревизионный отдел, отдел маркетинга и рекламы,

производственный отдел, отдел доставки. Совместно они отвечают за следующую деятельность:

- контроль хозяйственно-экономической деятельности ресторанов (предотвращение финансовых потерь);
- составление технологических карт, проработка блюд и напитков;
- организация доставки блюд и напитков по заявкам клиентов;
- работа сайта,са11-центра, маркетинг-реклама (дисконтные карты, промо-акции, плакаты, растяжки);
- определение ассортиментной и цеповой политики, позиционирование, поиск новых точек для ресторанов, обратная связь с посетителями.

Управляющий группой ресторанов отвечает за работоспособность сети объединенной по территориальному принципу или по принципу национальной кухни. В его подчинении находятся директора конкретных ресторанов. Весть персонал ресторана , а конкретно управляющий по сервису , менеджер ,старший бармен , бармен, старший официант , официант, технический персонал, кладовщик находятся в подчинении директора. Шеф-повар, су-шев и повар по мимо подчинения директора, совместно подчиняются производственному отдела предприятия.

Проведем экономический анализ деятельности ООО «Васаби»

Рассмотрим показатели прибыли ООО «Васаби» за 2017, 2018годы

Анализ и оценка уровня и динамики показателей прибыли делается на основе отчета о прибылях и убытках (таблицу 3)

Согласно данным в таблице 3, в 2018 году было повышение выручки по сравнению с 2017 годом, ото сказалось на себестоимости продаж: в 2017 году она составила 251 850 тыс. руб., а в 2018 году 293 825 тыс. руб. Не смотря на увеличение расходов в 2018 году произошло увеличение и прочих доходов, что привело к увеличению чистой прибыли на 3 410 тыс. руб. по сравнению с 2017 годом.

Таблица 3

Консолидированный отчет о прибылях и убытках
за 2017, 2018 годы

Доходы и расходы	Год	
	2017	2018
Выручка от продажи продукции, работ, услуг, тыс. руб.	251 850	293 825
Себестоимость продаж, тыс. руб.	125 555	145 643
Производственные расходы, тыс. руб.	75 700	90 630
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	50 595	55 013
Прочие доходы, тыс. руб.	832	900
Прочие расходы, тыс. руб.	2 677	2900
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс. руб.	48 750	53 013
Налог на прибыль и иные платежи, тыс. руб.	20	20
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода тыс. руб.	39 ООО	42410

Рассмотрим уровни и динамики изменении статей и разделов консолилированного баланса ООО «Васаби» за 2016-2018 годы

Анализ и оценка делается на основе консолидированного баланса за 2016, 2017 и 2018 годы (таблица 4)

Таблица 4

Консолидированный баланс
ООО «Васаби» за 2016 - 2018 годы

Статья баланса	2018	2017	2016
АКТИВ			
1.Внсоборотныс активы			
Основные средства	-	-	-
Итого по разделу I	-	-	-
II. Оборотные активы			
Запасы	-	-	-
НДС по приобретенным ценностям	-	-	-
Дебиторская задолженность	926	830	370
Денежные средства	821	501	1350
Итого по разделу II	1747	1331	1720
Валюта баланса	1747	1331	1720
ПАССИВ			
III.Капитал и резервы			
Уставный капитал	230	230	230
Не распределенная прибыль	325	297	258
Итого по разделу III	555	527	488
IV. Долгосрочные обязательства			
Займы и кредиты	-	-	-
Итого по разделу IV	-	-	-
V. Краткосрочные обязательства			
Заемные средства	100	-	-

Кредиторская задолженность	1092	804	1232
Итого по разделу V	1 192	804	1232
Валюта баланса	1747	1331	1720

При проведении горизонтального анализа видно, что в 2018 году по сравнению с 2017 наблюдается повышение валюты баланса на 416 тыс. руб., а по сравнению с 2016 снова повышение, но уже на 27 тыс. руб. Повышение валюты баланса в 2018 году, в первую очередь, связано со значительным увеличением дебиторской задолженности на 96 тыс. руб., в связи, с чем увеличились денежные средства по сравнению с 2017 годом на 320 тыс. руб. и увеличилась нераспределенная прибыль на 28 тыс. руб., которую в дальнейшем частично планируется потратить па выплаты дивидендов.

Далее обратимся к понятию ликвидности. Анализ ликвидности основывается на сравнении средств по активу с краткосрочными обязательствами по пассиву, которые можно разделить на следующие группы:

- абсолютно ликвидные активы;
- реализуемые активы;
- медленно реализуемые активы;
- труднореализуемые активы;
- неликвидные активы.

К наиболее срочным обязательствам, которые должны быть погашены в течение месяца, относятся кредиторская задолженность и кредиты банка, сроки возврата которых наступили (П1).

Среднесрочные обязательства со сроком погашения до одного года - краткосрочные кредиты банка (П2).

К долгосрочным обязательствам относятся долгосрочные кредиты банка и займы (П3).

К четвертой группе отнесем собственный капитал, находящийся в распоряжении предприятия (П4).

Баланс считается ликвидным, если соблюдаются неравенства:

$A1 > П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4.$ (14)

Таблица 5

Группировка активов по степени ликвидности

Показатели	2018	2017	2016
Наиболее ликвидные активы	821	501	1350
Быстро реализуемые активы	926	830	370
Медленно реализуемые активы (А3)	0	0	0
Труднореализуемые активы (А4)	0	0	0
Баланс	1747	1331	1720

Группировка активов предприятия показала что за 2016 год преобладают наиболее ликвидные активы (А1) , а за 2017,2018 год быстро реализуемые активы (А2)

Таблица 6

Группировка пассов по сроку выполнения обязательств

Показатели	2018	2017	2016
Наиболее срочные обязательства (П1)	1092	804	1232
Краткосрочные пассивы (П2)	100	0	0
Долгосрочные пассивы (П3)	0	0	0
Собственный капитал предприятия(П4)	555	527	488
Баланс	1747	331	1720

В структуре пассивов за 2016,2017,2018 год преобладают наиболее срочные обязательства (П1).

В структуре пассивов видно, что за 2016,2017 год отсутствуют пассивы группы П2, поскольку предприятие не привлекает краткосрочные кредиты и займы, а в 2018 году появились небольшие краткосрочные пассивы (П2), связанные с привлечением денежных средств.

Условие абсолютной ликвидности баланса

А1 >= ПI

А2 >= П2

А3 >= П3

А4 <= П4

Таблица 7

Анализ ликвидности баланса предприятия

2018	2017	2016
А1 ⩽П 1	А1⩽П1	А1 ⩾ П1
А2>П2	А2>П2	А2>П2

А3⩽П3	А3⩽П3	А3⩽П3
А4⩽П4	А4⩽П4	А4⩽П4

Баланс организации за 2017, 2018 года не является абсолютно ликвидным, за исключением 2016 года.

Таблица 8

Расчет финансовых коэффициентов платежеспособности

Показатель	2018	2017	2016	Нормативное значение
Общий показатель ликвидности	1.124	1.139	1.000	не менее 1
Коэффициент абсолютной Ликвидности	0,688	0,623	1095	0,1-0,7
Коэффициент срочной (промежуточной) ликвидности	1465	1655	1396	не менее 1 Допустимое значение 0,7-0,8
Коэффициент текущей ликвидности	1465	1655	1396	1,5 Оптимальное не менее 2,0
Коэффициент маневренности функционирующего капитала	1	1	1	Положительная динамика
Доля оборотных средств в активах	1	1	1	Не менее 0,5

Задачами анализа финансовой устойчивости являются:

- Периодическая и систематическая оценка финансового состояния предприятия, обнаружение проблем и выявление причин их образования.

- Выявление резерва стабилизации финансового состояния и его платежеспособности .

- Разработка системы более продуктивного использования ресурсов предприятия.

- Составление прогнозов использования производственных ресурсов.

Для анализа финансового состояния используются показатели в основном относительные.

Таблица 9

Анализ финансовой устойчивости

Наименование показателя	Значения	
	2018	2017

Коэффициент концентрации собственного капитала	0,32	0,39
Коэффициент концентрации заемного капитала	0,68	0,61
Коэффициент финансовой зависимости	3,15	2,52
Коэффициент соотношения заёмных и собственных средств (Финансовый леверидж)		

Важной характеристикой финансового состояния предприятия является стабильность его деятельности с позиции долгосрочной перспективы.

- Коэффициент концентрации собственного капитала финансовый коэффициент, равный доле собственного капитала в валюте баланса.

Нормальное значение для данной отрасли: не менее 0,4 (оптимальное 0,5-0,8). Чем выше значение коэффициента, тем лучшим будет считаться финансовое состояние компании. Чем меньше значение коэффициента, тем в большей степени организация зависима от заемных источников финансирование, тем менее устойчивое у нес финансовое положение.

По результатам 2018 (0,32) и 2017 (0,39) года данный показатель не соответствует норме. По результатам 2017 года показатель сократился на 0,07 и составил 0.32.

- Коэффициент концентрации заемного капитала в сумме с предыдущим коэффициентом составляет 1 (100%). Зависимость предприятия от внешних источников финансирования увеличилась на 0,07.

- Коэффициент финансовой зависимости является обратным к коэффициенту концентрации собственного капитала. Уменьшение этого показателя в динамике означает уменьшение доли заемных средств в финансировании предприятия.

- По итогам 2018 года коэффициент финансовой зависимости вырос на 0,63 и составив 3,15. Значение, равное 3,15 означает, что в каждом 3,15 руб., вложенного в активы предприятия, 63 копеек заемные.

- Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (Финансовый лсверидж). Этот показатель отражает долю заемных средств в источниках финансирования активов предприятия. Оптимальным, считается равное соотношение обязательств и собственного капитала (чистых активов),

т.е. коэффициент финансового лсвсриджа равный 1. Для данного предприятия соотношение заемных и собственных средств равно соответственно 2, 14 и 1,52 за каждый период.

За 2018 год составил 2,14 (рост на 0,62 по отношению к 2017 году) Это говорит о неустойчивом положении компании.

Проведем анализ рентабельности предприятии

В качестве финансовых результатов деятельности предприятия принимаются прибыль и рентабельность.

Под прибылью понимается сумма чистого дохода, полученного в результате производства и реализации товара или услуги.

Основными задачами в оценке финансовых результатов деятельности предприятия являются:

- контроль выполнения плана производства в соответствии утвержденным периодом;

- оценка влияния различных факторов на выпуск готовой продукции, предлагаемых услуг и финансово-экономические показатели;

- поиск резервов для увеличения прибыли и повышения рентабельности;

- разработка системы для использования выявленных резервов.

- Основными источниками для проведения данного исследования считаются:

- накладные,

- счет- фактуры,

- выписка по счетам бухгалтерского учета № 46, 47,48, 80,

- форма 2 «Отчет о прибылях и убытках»,

- форма 5 «Краткий отчет о финансовых результатах,

- финансово-экономический план,

- план социального развития предприятия.

- Для оценки чаще все используются следующие показатели прибыли:

- балансовая прибыль,
- прибыль от реализации продукции (услуг),
- прибыль от прочих реализационных операций,
- внереализационные доходы,
- налогооблагаемая прибыль,
- чистая прибыль.

Таблица 10

Показатели, характеризующие рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала.

Наименование показателя	Значение	
	2018	2017
Рентабельность активов(ROA)	2 427	2 930
Рентабельность собственного капитала (ROE)	7 641	7 400
Рентабельность продаж	18,72	20,08

Рентабельность активов (ROA) - это комплексный показатель, позволяющий оценивать результаты основной деятельности предприятия. Выражает отдачу, которая приходится на рубль активов предприятия.

Для ООО «Васаби» отдача на рубль активов составляет 2 930 % и 2 427 % за каждый период, наблюдается уменьшение данного показателя, что говорит о снижении доходности и эффективности деятельности предприятия.

Рентабельность собственного капитала (ROE) - этот показатель характеризует наличие прибыли в расчете на вложенный собственниками данной организации капитал.

В 2017 году он составил 7 400 %, а в 2018 наблюдается увеличение данного показателя до 7 641 %, это связано с уменьшением нераспределенной прибыли.

Рентабельность продаж (ROS) - этот показатель показывает, какую сумму прибыли получает предприятие с каждого рубля проданной продукции или оказанной услуги.

Рентабельность продаж в 2017 году составила 20,08%, а в 2018 - 18,72%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что ООО «Васаби» - это успешно функционирующая и активно развивающаяся компания, что

подтверждает положительная динамика показателей прибыли. Вместе с тем по результатам анализа было выявлено снижение показателей рентабельности деятельности организации. На предприятиях ресторанного бизнеса ключевое значение в обеспечении роста эффективности их деятельности принадлежит персоналу, т.к. только квалифицированный персонал способен обеспечить рост качества обслуживания. Это в свою очередь будет способствовать привлечению новых клиентов, росту доходов, прибыли и повышению эффективности деятельности организации. В связи с этим далее необходимо определить, каким образом организовано обучение в ООО «Васаби» и насколько эффективным оно является.

2.2. Характеристика системы обучения персонала ООО «Васаби»

Система обучения персоналом ООО «Васаби» строится с учетом характера деятельности организации, а также с учетом состава и структуры персонала. Функции обучения персонала в ООО «Васаби» интегрированы в общую систему управления персоналом. Функции управления персоналом в ООО «Васаби» возложены на отдел кадров, структура которого показана на рисунке 4

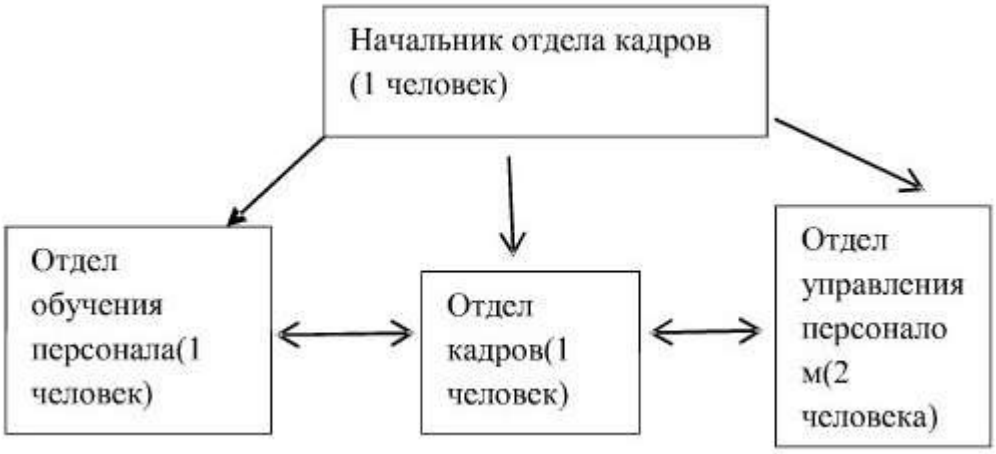

Рисунок. 4. Структура отдела кадров

Охарактеризуем каждый из этих структур исходя из его функций.

Начальник отдела кадров:

- осуществляет кадровую политику по решениям топ- менеджмента компании;
- осуществляет отбор сотрудников на открытую вакансию;
- проводит адаптацию сотрудника во внутренней среде компании;

Отдел кадров:

- осуществляет учет ввода и выбытия сотрудников в штат;
- проводит техническую работу по ведению трудовых книжек, больничных листов, удержания алиментов, начисление отпускных, ведение штатного расписания;

Отдел управления персоналом:

- анализирует необходимость привлечения дополнительных кадров;
- производит расчет плана найма новых сотрудников в будущем периоде и при запуске новых ресторанов;
- мониторинг рекрутинговых сатов и работа с ними по привлечению персонала;
- производит анализ текучести кадров и се уменьшения.

Отдел обучения персонала:

- проведение обучающих тренингов;
- анализ эффективности обучения сотрудников;
- достижение договоренностей об обучении персонала в специализированных учебных заведениях или в ресторанах сети;
- мониторинг рскрутинговых сайтов;
- производит анализ кадрового потенциала.

Для эффективного осуществления управления персоналом, а в том числе и его обучения необходимо осуществлять следующие действия:

а) Разработка плана принятия на работу сотрудников.

б) Создание внутреннего резерва сотрудников для дальнейшего роста и соискатели для оперативного закрытия вакансий.

в) Формирование фонда оплаты труда и разработки системы оплаты труда на предприятии.

г) Внедрение алгоритма адаптации новых сотрудников на предприятии ООО «Васаби».

с) Анализ эффективности работы персонала.

ж) Анализ эффективности обучения персонала.

з) Контроль за движением сотрудников между ресторанами сети ООО «Васаби», а так же по карьерной лестнице внутри организации.

и) Контроль текучести кадров и анализ причин се возникновения.

Для эффективной деятельности ООО «Васаби» необходим высококвалифицированный и сплоченный рабочий коллектив, который направляет свои усилия и знания на достижение основной цели деятельности компании.

Анализ управления и обучения персонала предприятия начнем с рассмотрения и анализа списка сотрудников и фонда оплаты труда ООО «Васаби».

В таблице 11 представлен список сотрудников ООО «Васаби» за 2018 год.

Таблица 11

Список сотрудников ООО «Васаби» за 2018 год

Должность	Кол-во, чел.
Председатель совета директоров	1
Финансовый директор	1
Генеральный управляющий	I
Технический директор	1
Финансовый отдел	
Экономист	3
Специалист по работе с финансами и банками	1
Юридический отдел	
Юрист	1
Бухгалтерский отдел	

Главный бухгалтер	1
Бухгалтера	4
Аналитический отдел	
Ведущий специалист по развитию	1
Ведущий специалист по инвестициям	1
Бухгалтера	4
Ведущий специалист по развитию	1
Ведущий специалист по инвестициям	1
IT отдел	
Начальник IT	1
Системный администратор	1
Программист	
Начальник отдела персонала	1
Отдел закупок	
Начальник отдела снабжения	1
Ведущий специалист	1
Технический отел	
Начальник технического отдела	1
Инженер	2
Директор по сервису и качеству	1
Операционный директор	1
Отдел кадров	
Директор по персоналу	1
Менеджер по найму	1
Менеджер по КДП	1
Специалист по работе с миграционным учетом	1
Менеджер по обучению	2
Служба доставки	
Начальник отдела доставки	1
Заместитель начальника отдела доставки	1
Специалист по логистике	
Call-центр	10
Контрольно-ревизионный отел	
Начальник КРО	1
Санитарный врач	1
Отдел маркетинга и рекламы	
Начальник отдела маркетинга и рекламы	1
Маркетолог	1
Специалист по рекламе	1
Пресс секретарь	1
Производственный отдел	
Территориальные шеф-повара	3
Шеф-повар	20
Су-шеф	15

Повара	120
Кладовщик	1
Управляющий группой ресторанов	6
Директор ресторана	23
Управляющий по сервису	6
Менеджер	46
Старший бармен	23
Бармен	23
Старший официант	60
Официант	56
Технический персонал	240
ИТОГО	750

Меры по обучению персонала в ООО «Васаби» также во многом определяются структурой персонала организации. Персонал ООО «Васаби» можно разделить на четыре категории:

-производственный персонал (производственный отдел, служба доставки, закупки);

- непроизводственный персонал, деятельность, которого не относится к основной и характеризуется как вспомогательная (сотрудники отделов IT, юридического, контрольно-ревизионного, кадров, маркетинга и рекламы, технического и т д.);

-административный персонал (генеральный управляющий, директора, руководители отделов);

-технический персонал (официанты, швейцары, уборщицы, мойщицы)

В связи с тем, что технический персонал относится к инфраструктуре ресторанов его можно отнести к категории производственного персонала, так как его деятельность влияет не на производство в целом, а на оказание услуг по сервису обслуживания клиентов.

Таблица 12

Структура занятого персонала в ООО «Васаби» 2016- 2018 гг.

Категория	2016	2017	2018
Производтвснный персонал	305	310	320
Непроизводственный персонал	40	42	45
Административный персонал	30	32	35
Технический персонал	300	330	350
ИТОГО:	675	714	750

Соотношения производственных и непроизводственных работников показывает тенденцию к уменьшению доли вторых, что положительно сказывается для организации. Динамика показателя складывается из увеличения производственных работников и сокращение непроизводственных.

Исходя из данных в таблице 12 мы можем рассчитать динамику следующих показателей:

Расчетные данные представим в виде таблицы 13

Таблица 13

Динамика показателей ООО «Васаби»

Показатели	2016	2017	2018
Число производственных работников на одного непроизводственного	8,6	8,6	8,3
Число производственных работников на одного административного	20,1	20,0	19,1
Доля административных работников в общей численности	0,04	0,04	0,04

Полученные данные показали, что число административных сотрудников по отношению к общей численности персонала является сбалансированным, и за счет увеличения количества производственного персонала, повышается эффективность ООО «Васаби». Такие показатели говорят о грамотном планировании структуры штата компании.

Традиционным показателям статистики человеческих ресурсов является средний возраст. число занятых в организации

Представим данные о возрастной структуре сотрудников ООО «Васаби» в таблице 14

Таблица 14

Возрастная структура компании ООО «Васаби»

Возраст персонала	2016г.	2017г.	2018г.
Моложе 20	80	85	100(13.4%)
20-30 лет	300	307	305(40,6%)
31 -40 лет	240	260	280(37,4%)
41-50 лет	50	57	60(8%)
51-60 лет	5	5	5(0,6%)

ИТОГО:	675	714	750(100%)

Для наглядности представим полученные данные в виде диаграммы на рисунке 5

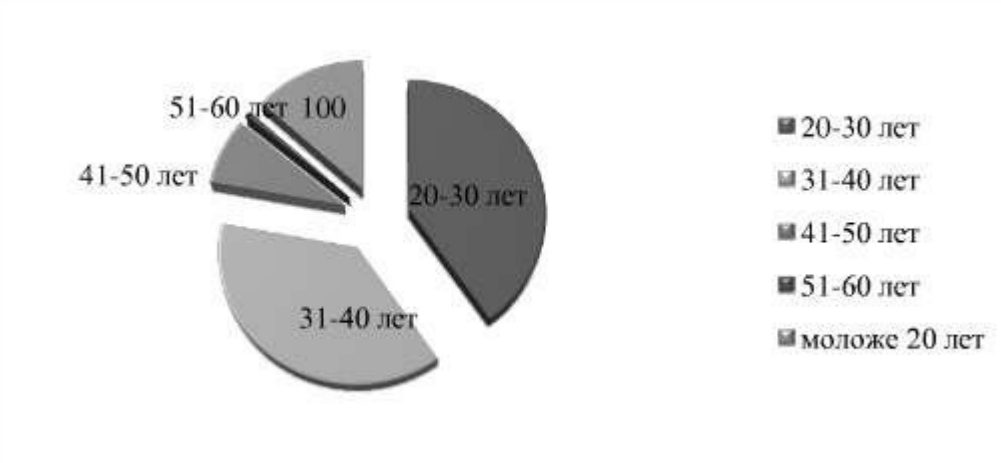

Рисунок 5.Возрастная структура компании ООО «Васаби» 2018 г.

Из приведенных данных видно, что в ООО «Васаби» работает коллектив, в составе которого преобладают сотрудники в возрасте от 20 до 30 лет.

Анализируя систему управления персоналом ООО «Васаби» следует обратить внимание на уровень образования сотрудников. В таблице 15 приведены данные за период 2016-2018 гг. о количестве персонала того или иного уровня полученного в учебных заведениях образования.

Таблица 15

Образовательная структура ООО «Васаби»

Уровень образования	2016	2017	2018
Начальное	90	100	100(13,3%)
Неполное среднее	140	150	157(20,9%)
Среднее	230	238	240(32%)
Незаконченное высшее	138	141	160(21,3%)
Высшее	70	78	85(11,3%)
Кандидат или доктор наук	7	7	8(1,2%)
ИТОГО, человек:	675	714	750(100%)

Представим данные за 2018 год из таблицы 15 в виде диаграммы на рисунке 6



Рисунок 6. Структура персонала ООО «Васаби» по уровню образования в 2018г.

По данным таблицы 16 количество сотрудников с средним и незаконченным высшим образованием возросло, что говорит о повышении образовательного уровня у персонала сети ресторанов.

Важным показателем стабильности персонала является трудовой стаж сотрудников, но в рамках ООО «Васаби» этот показатель важен в административно-непроизводственной категории. Для персонала производственно-технической категории ресторанов сети этот показатель не является определяющим, так как для многих ООО «Васаби» становится первым рабочим место.

Таблица 16

Структура персонала по трудовому стажу работы в ООО «Васаби»

Стаж работы	2016	2017	2018
Менее 1 года	320	324	360(48%)
1 -3 года	230	240	240(32%)
3-5 лет	60	70	75 (10%)
5-10 лет	40	45	50(6,6%)
10-15 лет	25	25	24(3,4%)
ИТОГО, человек:	675	714	750(100%)

Для наглядности представим полученные данные в виде диаграммы на рисунке 7

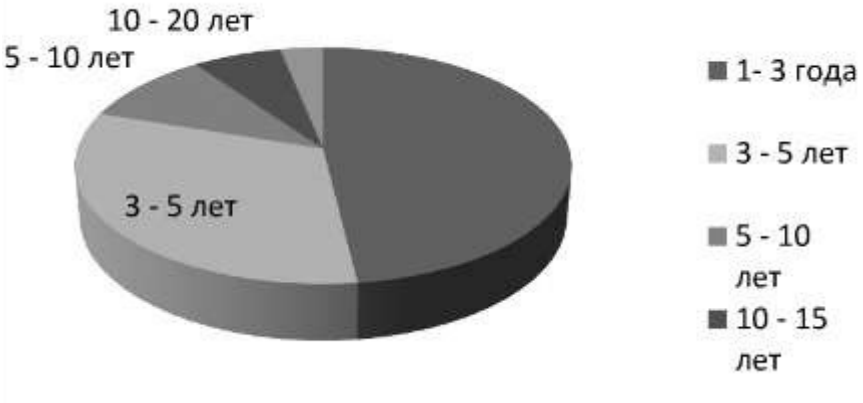

Рисунок 7. Стаж работы в ООО «Васаби»

По данным в таблице видно, что в основном в ресторанах сети работает персонал менее трех лет, а в офисе от трех лет и более.

Половая структура организации является еще одним традиционно отслеживаемым показателем статистики человеческих ресурсов.

Рассчитывается как процентное соотношение мужчин и женщин (рисунок 8)

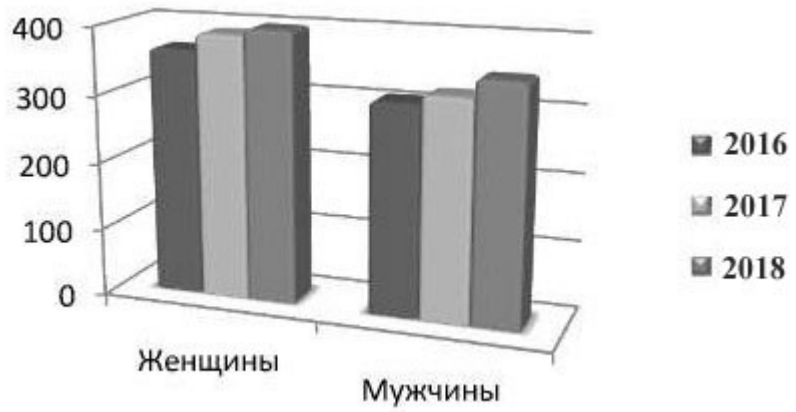

Рисунок 8. Соотношение половой структуры в ООО «Васаби» 2016-2018 гг.

В компании на 2018 год соотношение мужчин и женщин почти одинаковое. Из 750 сотрудников в компании, 47% (350человск) составляют мужчины, остальные 53%(400чсловск) составляют женщины.

Таким образом, так как в ООО «Васаби» преобладает персонал преимущественно со стажем работы менее 1 года, большинство работников организации имеют среднее образование, обучение персонала является объективно необходимым условием повышения качества обслуживания.

Процесс обучения персонала ООО «Васаби» основан на принципе «снизу - вверх» и организован следующим образом. Отдел кадров совместно с отделом обучением персонала предоставляет рабочую документацию о необходимости обучения и переквалификации действующего персонала, а так же необходимость набора нового персонала для действующих предприятий директору по сервису и качеству. Он в свою очередь на основе предоставленной рабочей документации и мониторинга цен на эти услуги составляет предварительный HR-бюджет. В таком виде он выносится на утверждение генеральному управляющему. Генеральному управляющий имеющий информацию об открытии или возможно закрытии некоторых ресторанов, о планах развития сети под новым брендом или в новых регионах, корректирует HR-бюджет в соответствии с планами компании на отчетный период в сторону увеличения или уменьшения. Рассчитанный бюджет доводится до директора по сервису и качеству, который в свою очередь информирует об этом отдел кадров и отдел обучения персонала. Генеральный управляющий вносит его в бюджет всей компании и совместно с финансовым и техническим директорами выносит на утверждение председателю совета директоров.

Формы обучения персонала, применяемые в ООО «Васаби» в 2016 – 2018 гг. охарактеризованы в таблице 17

Таблица 17

Информация об обучении персонала
за 2016,2017,2018 годы

Вид обучения	Должность	Количество сотрудников	Инициатор по направлению на обучение	Цель обучения	2016 г. Руб.	2017 год	2018 год
1	2	3	4	5	6	*1*	8
Повышение Квалификации работников (90 часов)	Шеф-повар (Стоимость обучения за 1 час)	10	Директор по сервису и качеству	Изучение: 1 .Получение дополнительных навыков в приготовлении в японской кухне(2016 го2); 2.0бучение ознакомление с итальянской и восточной кухней(2018 год);	270 000 (В 2016 г. стоимость обучения за 1 час 300 руб.)		315 000 (В 2018 г. стоимость обучения за 1 час 350 руб.)
Аттестация персонала ресторанов (8 часов)	Сотрудники	70	Директор по сервису и качеству у	Цель: определение соответствующей должности по специальности и степень квалификации работника		5600 0 000	
Оптимизация оргструкту	2016 год технический	1	Генерал	Разработка и ознакомлен	28 480	48 000	16 000

ры (технический отдел 2016 год. IT отдел 2017 год. отдел маркетинга и рекламы 2018 год) (16 часов) часов)	директор Стоимость обучение за 1 час 1780 руб.) 2017 год-Сотрудники ООО «Васаби»	3 2		ие с должностными инструкциями в соответствии с текущим штатным расписанием расписанием			
Определение потребности в персонале (60) часов часов)	Отдел персонала. генеральный директор (Стоимость обучение за 1 час 980 руб.)	2	Коммерческий директор директор	Определение качественной и количественной потребности в персонале лс			108 000 (В 2016 г. стоимость обучения за 1 час 900 руб.)

На основании данных, приведенных в таблице 17, можно сделать вывод, что компания перешла к увеличению затрат на обучение сотрудников, так как в 2016 году было затрачено 298,480 тыс. руб., в 2017 - 104 тыс. руб., а в 2018 году уже 124 тыс. руб. При этом из таблицы видно, что обучение, реализуемое в организации, направлено преимущественно на повышение квалификации персонала. Оно реализуется преимущественно на рабочем месте. В процессе такого обучения сотрудники более высокой квалификации (например, шеф – повар, администратор) проводят обучение работников более низкой квалификации. Также специальное обучение на рабочем месте проходят вновь принятые сотрудники.

Для оценки результативности обучения проводится аттестация персонала. Для вновь принятых работников она осуществляется по истечении испытательного срока (2 месяца). Для работников, успешно прошедших испытательный срок и постоянно работающих в организации, аттестация осуществляется один раз в два года.

2.3. Оценка эффективности действующей системы обучения персонала в ООО «Васаби»

Для оценки эффективности действующей системы обучения персонала в ООО «Васаби» был выполнен расчет показателей, характеризующих как изменения в системе обучения персонала, так и результаты труда персонала, которые непосредственным образом зависят от уровня его квалификации, формирующегося в процессе обучения.

В таблице 18 проведен анализ показателя, характеризующего долю сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение, аттестацию и переквалификацию.

Таблица 18

Доля сотрудников организации, прошедших обучение

Период обучения	Число сотрудников организации прошедших обучение	Численность персонала в организации	Доля сотрудников организации. прошедших обучение, %
2016 год	11	675	1,6
2017 год	73	714	10
2018 год	14	750	1,8

Из данной таблицы видно, что в 2018 г. по сравнению с 2017 г. доля сотрудников, прошедших обучение, сократилась с 10% до 1,8%. Таким образом, система обучения персонала в ООО «Васаби» охватывает не всех сотрудников организации, в том числе и вновь принятых. Это может негативно повлиять на процесс социальной и профессиональной адаптации сотрудников, а также привести к снижению качества обслуживания, а следовательно, и к снижению эффективности деятельности организации.

В таблице 19 выполнен расчет и анализ показателя среднего числа часов обучения, аттестации, переквалификации на одного обученного

Таблица 19

Показатели среднего числа часов обучения, аттестации, переквалификации на одного обученного

Период	Затраченные на обучение часы	Число прошедших обучение	Среднее число проф. Обучения на одного обученного
2016год	916	11	83,2
2016год	6059	73	83
2018год	1052	14	75,1

Показатель дает косвенное представление о средних масштабах обучения сотрудника организации. Из таблицы видно, что среднее число часов профессионального обучения персонала в ООО «Васаби» в 2018 г. было наименьшим за период 2016 – 2018 гг. В условиях снижения количества сотрудников организации, прошедших обучение, снижение количества часов обучения следует оценить отрицательно, т.к. может привести к снижению качества обучения, а следовательно, негативно сказаться на результативности труда персонала.

Так как ООО «Васаби» - это коммерческая организация, основной целью ее деятельности является получение прибыли. Для оценки результативности труда персонала организации был рассчитан показатель рентабельности персонала, характеризующий уровень чистой прибыли, приходящийся в расчете на одного сотрудника ООО «Васаби». Результаты расчетов приведены в таблице 20

Расчет данного показателя представим в виде таблицы 20

Таблица 20

Рентабельность персонала ООО «Васаби»

Показатели	2016	2017	2018
Чистая прибыль	2 070	2 220	2 430
Среднесписочная численность	675	714	750
ROL	3,06	3,1	3,24

Как видно из данной таблицы, в 2016 – 2018 гг. уровень рентабельности персонала ООО «Васаби» существенно не изменялся. При анализе данного показателя необходимо учитывать, что уровень прибыли, приходящейся в

расчете на одного сотрудника организации, зависит не только от эффективности системы обучения, но и от целого ряда других факторов. Вместе с тем можно предположить, что постоянное значение рентабельности персонала при изменяющемся показателе затрат на его обучение, свидетельствует о недостаточном качестве обучения персонала.

Таким образом, обобщая результаты исследования, выполненного в данной главе работе, можно сделать вывод о том, что система обучения персонала в ООО «Васаби» формируется с учетом характера деятельности организации и структуры персонала. Вместе с тем, функция обучения персонала выполняется в организации недостаточно эффективно. Данный вывод следует из того, что в 2018 г. в организации снизилось число сотрудников, прошедших обучение, а также было выявлено сокращение часов обучения в расчете на одного сотрудника. Неизменное значение показателя рентабельности персонала при росте затрат на организацию обучения персонала в ООО «Васаби» позволяет сделать вывод о том, что качество обучение персонала в организации также является недостаточным. В связи с этим возникает необходимость в разработке предложений, направленных на повышение качества и эффективности обучения персонала в организации.

Глава 3. Пути совершенствования организации обучения персонала в ресторане ООО «Васаби»

3.1 Основные направления оптимизации организации обучения персонала ООО «Васаби»

Проведенный анализ системы обучения персонала в ООО «Васаби» выявил проблемы, которые требуют принятия незамедлительных мер. В соответствие с этим разработаем три направления по совершенствованию системы обучения персонала, проведем их оценку и произведем выбор максимально эффективного варианта повышения эффективности системы обучения персонала компании ООО «Васаби.

В ООО «Васаби» основным объектом системы обучения персонала являются: официанты и управляющие ресторанами. Предлагаемые варианты изображены на рисунке 9



Рисунок 9. Варианты обучения персонала на предприятии ООО «Васаби»

Подготовка персонала в ресторанном бизнесе представляет собой систему обучающих программ (профессиональных навыков), которые должны обеспечить нужную квалификацию для кадров. Они должны обладать всеми необходимыми знаниями и качествами, способствующими успешному развитию сервиса ресторанов ООО «Васаби».

Повышение квалификации персонала направлено на получение новых знании и навыков.

Переподготовка персонала направлена на доступ сотрудников к новым знаниям и их профессиональному росту внутри компании. На предприятии ООО «Васаби» предлагается использовать несколько вариантов для усовершенствования персонала.

- Направление №1 - Подготовки сотрудников силами ООО"Васаби".

В данном направлении процесс обучения происходит без отрыва от работы и происходит в текущем рабочем режиме. В штате ООО «Васаби» находится профессиональный сотрудник, в обязанности которого входит обучение официантов и управляющих рестораном на объектах компании (Офис и рестораны). Суть обучения заключается в том, чтобы обучаемый в офисе прошел процесс получения полной теоретической информации о стандартах компании и обучение в ресторанах, где он получит практические навыки, при этом обучаемый может принимать участие в производственном процессе.

Таблица 21

Методы обучения персонала на рабочем месте на предприятии ООО «Васаби»

Методы обучения	Содержание метода
Приобретение опыта сотрудников	Постоянный процесс обучения на производстве, индивидуальные графики обучения официантов и управляющих, определение целей обучения в зависимости от специфики ресторанов.
Вводный инструктаж персонала	Проведение предварительного собеседования. Предоставление стажеру обшей информации, введение в специальность в офисе компании. Ознакомление стажера с производственным процессом на месте в ресторане.
Изменение должностных обязанностей	Получение опыта в процессе изменения должностей в пределах одного предприятия (ресторана). Данный метод позволяет приобрести необходимые знания необходимых для управленческого персонала, стимулирует официантов к профессиональному росту.
Привлечение штатных сотрудников для обучения официантов	Получение информации об основных задачах на предприятиях, в области обслуживания клиентов, стажеры должны принять на себя часть ответственности.
Определение	Взаимодействие опытного официанта или управляющего, является

ответственного за обучение и подготовке к аттестации опытного сотрудника предприятия	результативным методом в ресторане ООО «Васаби». Это применимо когда, на работу принимается стажер официант, либо когда наблюдаются ошибки производственной деятельности управляющего рестораном.
Обучение в группах	Обучение сотрудников в группах, происходит в основном в офисе, где решаются ключевые вопросы , происходит обмен мнениями для выработки новых концепций предприятий ресторанов).

— Направлении №2 - Привлечение специализированной компании по рекрутинговой компании по обучению персонала

Процесс обучения может происходить как с отрывом от производства, так и без отрыва от производства в повседневном рабочем режиме. ООО «Васаби» заключает договор на профессиональное обучение, повышение квалификации, переподготовку персонала со специализированной организацией, например, ООО «Специалист». Все процессы обучения, процесс квалификации, переподготовки могут проходить как на территории ООО «Васаби», так и вне её.

Таблица 22

Методы обучения персонала на рабочем месте на предприятии ООО «Васаби»

Методы обучения	Содержание метода
Приобретение опыта сотрудников	Постоянное планирование процесса обучения на производстве, в офисе и на территории ООО «Васаби». Согласование индивидуальных графиков обучения с ООО «Специалист» .
Вводный инструктаж персонала	Предоставление сотрудникам ООО «Специалист» возможности введение в специальность в офисе компании и в ресторанах.
Изменение должностных обязанностей	Предоставление сотрудникам ООО «Специалист» всей необходимой документации (должностных инструкций, штатного расписания), площадей для подтверждения должностных обязанностей официантов и управляющих ресторанами.
Привлечение штатных сотрудников для обучения официантов	ООО «Васаби» выделает ответственного сотрудника для взаимодействия со специалистами ООО «Специалист».
Обучение в группах	Обучение в группа происходит сотрудниками ООО

	«Специалист» как на территории ООО «Васаби» так и все нее.

— Направлении №3 - Привлечение квалифицированных сотрудников через аутсорсинговое агентство.

В данном направлении ООО «Васаби» не вмешивается в процесс подготовки кадров, профессионального обучения и повышение квалификации. ООО «Васаби» заключает договор с агентством по подбору кадров, например. ООО «Кадрофф». В процесс обучения, переподготовку кадров и повышение квалификации ООО «Васаби» не вмешивается и принимает па работу уже профессионально подготовленный персонал, который все равно необходимо адаптировать к внутренней специфики компании.

Для улучшения процессов, происходящих в компании, а так же в связи с перспективой новых договоров аренды для развития

предприятий общественного питания (ресторанов, столовых, бистро), необходимо обучать персонал стандартам, этикету и знание меню новых и уже работающих сотрудников. Так же в связи с ротацией действующих сотрудников, естественными процессами увольнения по различным причинам необходимо осуществлять поиск посредством использования специализированных рекрутинговых сайтов, а так же путем размещения информации о вакансии в профильных СМИ. Новые сотрудники поступят на работу в: -Действующие рестораны в связи с естественной ротацией; -Вновь открываемые точки общественного питания. В связи с тем, что ресторан работает не рентабельно, направим развития кадровой политики на улучшение работы линейного персонала и топ-менеджеров общественного питания.

Данный вид обучения планируется проводить для официантов один раз в неделю, на протяжении года, для управляющих два раза в неделю в течении года. Для анализа и оценки эффективности проекта по более тщательной подготовке сотрудников рассчитаем инвестиционные затраты по направлению №1 и направлению №2 и представим их в виде таблицы.

Для размещения нового сотрудника необходимо новое рабочее место - кабинет.

В связи с чем необходимо произвести закупку мебели и оргтехники.

Таблица 23

Расходы на инвестиционные затраты по Направлению №1

Вид затрат	Стоимость тыс. руб.
Закупка мебели	130
Закупка техники	100
Ремонт кабинета	60
Найм	50
Прочие расходы	20
Итого расходы	360

Таблица 24

Расходы на инвестиционные затраты по Направлению №2

Вид затрат	Стоимость, тыс. руб.
Закупка мебели	130
Закупка техники	80
Ремонт	40
Прочие расходы	20
Итого расходы	270

Таблица 25

Расходы на инвестиционные затраты по Направлению №3

Вид затрат	Стоимость, тыс. руб.
Подготовка и аванс	100
Итог	100

В рассматриваемым направлении №3 , ООО «Васаби» не несет затрат но поиску, стажировки, обучению, повышению квалификации официантов и управляющих ресторанами. Сумма но договору с ООО «КадрофФ» включает вес эти затраты как и заработную плату в целом. 100 тыс. платится за заключение договора на подбор и квалификацию персонала.

3.2. Разработка системы обучения персонала ООО «Васаби»

Поскольку, обучение производится специалиста по обучению, официантов и топ-менеджеров в связи с этим рассчитываем затраты по каждому проекту.

Таблица 26

Текущие затраты на Направление №1

Должность	Численность	Мес. оклад, тыс. руб.	Расходы на з.п. в год тыс. руб.	Социальные платежи в год тыс. руб.
Специалист по обучению	1	60	720	220,1
Премия Официанту	4	1 500	72	21,6
Премия Менеджеру	2	3 000	72	21.6
Итог 1 127,3			864	263,3

Таблица 27

Текущие затраты по Направление №2

Должность	Численность	Оплата в мсс.. тыс. руб.	Расходы на з.п. в год тыс. руб.	Социальные платежи в год тыс. руб.
Оплата по договору между ООО «Васаби» и ООО «Специалист» за официанта	4	3 000	144	
Оплата по договору между ООО «Васаби» и ООО «Специалист» за менеджера	2	5 ООО	120	
Премия официантов	4	I 500	72	21,6
Премия управляющей	2	3 000	72	21,6
Итого 451.2			408	43,2

Таблица 28

Текущие затраты по Направление №3

Должность	Численность	Мес. расходы за 1 человека	Расходы в год тыс. руб.	Социальны с платежи тыс. руб. в год
Оплата по договору между ООО «Васаби» и ООО «Кадрофф» за специалиста	4	30 000	1 440	

официанта (за квалифицированного специалиста)				
Оплата по договору между ООО «Васаби» и ООО «Кадрофф» за специалиста менеджера	2	60 000	1 440	
Итог 2 880			2 880	

Таблица 29

Методы обучения персонала вне рабочего места на предприятии ООО «Васаби» Направление №1 Официанты

Методы обучения	Содержание метода
Лекционное обучение (офис)	Этого метода осуществляется для группового обучения официантов по общим вопросам происходящих в компании, в ресторанах сети, в отросли.
Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там. тогда и так. как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания
Рабочая группа (ресторан)	Разработанное официантами предложение, передаются управляющим, которые рассматривают целесообразность этих предложений, докладывают о них в главный офис. О принятии и отклонении о этих предложений информируют рабочую группу.

Таблица 30

Методы обучения персонала вне рабочего места на предприятии ООО «Васаби» Направление №1 управляющие

Методы обучения	Содержание метода
Лекционное обучение (офис)	Этого метода осуществляется для группового обучения официантов по общим вопросам происходящих в компании, в ресторанах сети, в отросли.
Обучение программами (офис и ресторан)	Решение практических задач, которые помогают усвоить полученные теоретический материал.
Конференции, семинары	Посредством участия в конференциях и семинарах, проводимых периодически в различных регионов России и мира, появляется возможность соединить теоретические знания и практические навыки в процессах принятия решений

Деловые игры (офис и ресторан)	Получение навыков общения с клиентами, манере повеления в кризисных ситуациях, обучения навыков принятия и формулировки определенной точки зрения.
Тренинг (офис и ресторан)	Обучение, в ходе которого управляющие между собой тренируют друг друга по основам деятельности, демонстрируют практическую работу.
Самостоятельное обучение	Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там. тогда и так. как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания.
Моделирование (офис, ресторан)	Моделирование процессов, происходящих в ресторанах сети «Васаби» либо на конкурирующих предприятиях.

В процессе обучения стажеры получают возможность все условия для профессионального роста, у официанта появляется перспектива перейти в должность управляющего, а у управляющего в топ-менеджера.

Так же при этих формах и методах обучения у стажеров появляется стимул для работы наиболее рентабельных ресторанов сети ООО «Васаби».

По Направлению №2 методы и формы обучения персонала разрабатываются ООО «Специалист». Разработанные методы и формы утверждаются ООО «Васаби». Все это происходит в рамках действующего договора между ООО «Васаби» и ООО «Специалист».

По Направлению №3 Методы и формы по обучению персонала не разрабатываются. В соответствии с действующим договором между ООО «Васаби» и ООО «Кадрофф» предприятие получает обученного, профессионально пригодного сотрудника, ответственность за которого несет ООО «Кадрофф».

Как мы видим из анализа деятельности предприятия по обучению, стажировке и повышению квалификации по направлениям №1,№2,№3 сотрудники получают все необходимые знания по следующим направлениям:

- управление персоналом (управляющие),
- стратегия управления предприятием (управляющие),

- новые знания и повышение профессиональных навыков (официанты и управляющие).

В рамках реализации направлений №2 и №3 предполагается, что начальник отдела кадров ООО «Васаби» и сотрудники этого отдела контролируют выполняемые работы по договорам, а так же мониторят рынок по предоставляемым услугам по обучению персонала в соотношении «цена-качество». Решение о пролонгации действующих договоров по направлениям №2 и №3 или заключение новых договоров по предоставлению аналогичных услуг принимает генеральный директор ООО «Васаби» на основании информации предоставленной сотрудниками отдела кадров.

Таблица 31

Объемы инвестиционных затрат на реализацию проектов, тыс. руб.

Показатель	Направлению №1	Направлению №2	Направлению №3
Объемы затрат тыс. руб.	360	270	100

Таблица 32

Объемы текущих затрат на реализацию проектов, тыс. руб.

Показатель	Направлению №1	Направлению №2	Направлению №3
Затраты тыс. руб.	1127,3	451,2	2 880

В таблице 31 и 32 представлены объемы затрат на все три проекта реализации усовершенствования управления персоналом на предприятии ООО «Васаби».

3.3 Оценка социально-экономической эффективности проектных мероприятий

При оценке результатов разработанных направлений но улучшению деятельности предприятия необходимо оценить эффективность как социальную, так и экономическую. Рассмотрение политики по управлению

персоналом по данным направлениям обеспечивает правильность восприятия и принятия дальнейших решений.

В таблице представлены плановые показатели выручки, текущих затрат и прибыли от продаж. Условием реализации данного проекта является снижение затрат в направлениях №1 и №2 на 20% так как данный проект объединяет в себе преимущества и обучения персонала, и повышения эффективности управления предприятием на территории ООО «Васаби». Различия между этими направлениями заключаются только в том, что ответственность за обучение несет штатный сотрудник ООО «Васаби» или эту ответственность несет специализированная компания по договору. При этом в направлении №1 существенное снижение затрат будет эффективно при наибольшем количестве стажеров. В направлении №3 не ожидается существенное снижение затрат, но самые проблематичные взаимоотношения «работодатель-сотрудник» (выплата заработной платы, социальных пособий, устройство на работу из группы риска «учащиеся , мигранты»)нс являются зоной ответственности зоны ООО «Васаби».

Показатели по увеличению выручки и прибыли от продаж в ресторанном бизнесе в основном зависят от следующих факторов:

- реклама заведений и кухни,
- месторасположение,
- ценовая политика, использование различных программ лояльности.

Программы по обучению, повышению квалификации персонала могут повлиять на повышение выручки и прибыли, но в случае если на предприятии работает высококвалифицированный персонал, сплоченный коллектив , то в результате таких факторов эти показатели могут вырасти на 5% в направлениях №1, на 2% в направлении №2 и на 1% в направлении №3.Дополнительные доходы от №3 направления будет включать рост выручка(на 620 тыс. руб. в год).

Таблица 33

Показатели доходов и расходов направлений №1,№2, №3 и простой нормы прибыли за год из расчета работы 1 ресторана сети ООО «Васаби»

Показатель	направление №1	направление *№ 2*	направление № 3
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий (среднегодовая), тыс. руб.	3 100	1 240	620
Переменные затраты (среднегодовые.)тыс. руб.	442	177	88
Затраты на мероприятия (среднегодовые). тыс. руб.	1 127,3	451,2	2 880
Экономия от снижения ЗОП тыс. руб.	0	0	2 440
Прибыль от мероприятий (среднегодовая), тыс. руб.	1 531	611,8	100

Далее в таблицах 34, 35, 36 представим расчет данных.

Плановый срок реализации направлений составляет два года. В таблице 33 были представлены объемы выручки, текущих затрат, прибыли от мероприятий по каждому году.

Таблица 34

Плановые объемы реализации и текущих затрат по годам (направление № 1)

Показатель	1	2	Средняя
Выручка от мероприятий (среднегодовая)	3 100	3 100	3 100
Переменные затраты (среднегодовые) тыс. руб.	442	442	442
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовые) тыс. руб.	1 127,3	1 127,3	1 127,3
Прибыль от мероприятий (среднегодовая) тыс. руб.	1 531	1 531	1 531

Таблица 35

Плановые объемы реализации и текущих затрат по годам (направление 2)

Показатель	1	2	Средняя
Выручка от мероприятий (среднегодовая)	1 240	1 240	1 240
Переменные затраты (среднегодовые) тыс. руб.	177	177	177
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовая) тыс. руб.	451.2	451,2	451,2
Прибыль от мероприятий(среднегодовая) тыс. руб.	611,8	611,8	611,8

Таблица 36

Плановые объемы реализации и текущих затрат но годам (направления 3)

Показатель	1	2	Средняя
Выручка от мероприятий (среднегодовая)	620	620	620
Переменные затраты (среднегодовые,) тыс. руб.	88	88	88
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовая) тыс. руб.	2 880	2 880	2 880
Экономия от снижения ЗОП тыс. руб.	2440	2440	2440
Прибыль от мероприятия (среднегодовая) тыс. руб.	100	100	100

Стоит отмстить, что срок реализации проекта равен двум годам из расчета того, что информация полученная в процессе обучения, стажировки, повешения квалификации персонала, а так же месторасположение ресторана с точки зрения появление новых конкурентов не теряют своей актуальности именно в течении этого срока. По истечении двух лет необходимо подтвердить или пересмотреть концепцию данного ресторана ,что может привести к подтверждению квалификации сотрудников или совершенно новому обучению, которое соизмеримо с открытием нового ресторана.

На основе данных полученных ранее произведем расчет срока окупаемости и норму прибыли всех трех проектов.

Таблица 37

Расчет срока окупаемости проекта и простой нормы прибыли

Показатель	Направление №1	I Управление №2	направление №3
Прибыль от мероприятий (среднегодовая), тыс. руб.	1 531	611,8	100
Инвестиционные затраты по проекту, тыс. руб.	360	270	100
Срок окупаемости, год	0,2	0,4	1
Простая норма прибыли, %	42,5	22,6	10

Срок окупаемости направления №1,№2 менее года, что говорит о быстроте их реализации и соответственно окупаемости. В направлении №3 ровно год. Далее проведем расчеты. Позволяющие судить об эффективности каждого их проектов.

По каждому источнику финансирования определяется стоимость капитала. Ставка дисконтирования при расчете NPV по проектам определяется как средневзвешенная стоимость используемого капитала.

Стоимость собственного капитала компании составляет 25%. Тогда, ставка сравнения при расчете NPV будет равна 0,25.

Для построения планового графика денежного потока по проектам составим таблицы 38 и 39, 40 в которых будет расписан денежный поток по годам.

Таблица 38

Денежный поток направление № 1

	Конец планового периода направления	
	1	2
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий (среднегодовая) тыс. руб.	3 100	3 100
Инвестиции в проект тыс. руб.	360	
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовые) тыс. руб.	1 127,3	1 127,3
Переменные затраты (среднегодовые) тыс. руб.	442	442
Итог: денежные поступления минус денежные платежи тыс. руб.	1 531	I 531
Количество плановых периодов п	2	
Ставка сравнения i	0,25	

$$NPV=\frac{1531}{(1-0,.25)^{1}}+\frac{1531}{(1+0,.25)^{21}}\ -360 = 1\ 844,\ 6 \text{тыс. рублей}$$

Таблица 39

Денежный поток направление № 2

	Конец планового периода направления	
	1	2
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий (среднегодовая) тыс. руб.	1 240	1 240
Инвестиции в проект тыс. руб.	270	
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовые) тыс.	451,2	451,2

руб.		
Переменные затраты (среднегодовые) тыс. руб.	177	177
Итог: денежные поступления минус денежные платежи тыс. руб.	611,8	611,8
Количество плановых периодов п	2	
Ставка сравнения i	0,25	

$$NPV=\frac{611,8}{(1-0,.25)^{1}}+\frac{611,8}{(1+0,.25)^{21}}\ -270\ =610,9 \text{ тыс. рублей}$$

Таблица 40

Денежный ноток направление №3

	Конец планового периода направления	
	1	2
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий (среднегодовая), тыс. руб.	620	620
Инвестиции в проект тыс. руб.	100	
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовые) тыс. руб.	2 880	2 880
Переменные затраты (среднегодовые,) тыс. руб.	88	88
Экономия от снижения ЗОП(срсднсгодовые,) тыс. руб.	2 440	2 440
Итог: денежные поступления минус денежные платежи тыс. руб.	100	100
Количество плановых периодов **п**	2	
Ставка сравнения **i**	0,25	

$$NPV=\frac{100}{(1-0,.25)^{1}}+\frac{100}{(1+0,.25)^{21}}\ -100\ =44 \text{ тыс. рублей}$$

Анализ чувствительности представляет собой расчет изменения основных показателей эффективности проекта NPV и IRR при проявлении факторов риска. За фактор риска было принято снижение объема реализации до 90%,70%,50%.

Таблица 41

Денежный поток направление №1.
(Снижение объема реализации на 90%)

	Конец планового периода направления	
	1	2
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий (среднегодовая), тыс. руб.	2 790	2 790
Инвестиции в проект тыс. руб.	360	
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовые)	1 127,3	1 127,3

тыс. руб.		
Переменные затраты (среднегодовые) тыс. руб.	442	442
Итог: денежные поступления минус денежные платежи тыс. руб.	1220,7	1220,7
Количество плановых периодов п	2	
Ставка сравнения i	0.25	
NPV, тыс. руб.	1 397,7	

Таблица 42

Денежный поток направление №1.
(Снижение объема реализации на 70%)

	Конец планового периода направления	
	1	2
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий (среднегодовая), тыс. руб.	2170	2170
Инвестиции в проект тыс. руб.	360	
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовые) тыс. руб.	1 127,3	1 127,3
Переменные затраты (среднегодовые) тыс. руб.	442	442
Итог: денежные поступления минус денежные платежи тыс. руб.	600,7	600,7
Количество плановых периодов п	2	
Ставка сравнения i	0,25	
NPV, тыс. руб.	504,9	

Таблица 43

Денежный поток направление №1.
(Снижение объема реализации на 50%)

	Конец планового периода направления	
	1	2
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий (среднегодовая) тыс. руб.	1550	1550
Инвестиции в проект тыс. руб.	360	
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовые) тыс. руб.	1 127,3	1 127,3
Переменные затраты (среднегодовые) тыс. руб.	442	442
Итог: денежные поступления минус денежные платежи тыс. руб.	-19,3	-19,3
Количество плановых периодов п	2	
Ставка сравнения i	0,25	
NPV, тыс. руб.	-387,7	

Таблица 44

Денежный поток направление №2.
(Снижение объема реализации на 90%)

	Конец планового периода направления	
	1	2
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий (среднегодовая), тыс. рvб.	1 116	1 116
Инвестиции в проект тыс. руб.	270	
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовые) тыс. руб.	451.2	451.2
Переменные затраты (среднегодовые) тыс. руб.	177	177
Итог: денежные поступления минус денежные платежи тыс. руб.	487.8	487.8
Количество плановых периодов п	2	
Ставка сравнения i	0,25	
NPV, тыс. руб.	432,3	

Таблица 45

Денежный поток направление №2.
(Снижение объема реализации па 70%)

	Конец планового периода направления	
	1	2
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий (среднегодовая), тыс. руб.	868	868
Инвестиции в проект тыс. руб.	270	
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовые) тыс. руб.	451,2	451,2
Переменные затраты (среднегодовые) тыс. руб.	177	177
Итог: денежные поступления минус денежные платежи тыс. руб.	239,8	239,8
Количество плановых периодов **п**	2	
Ставка сравнения **i**	0,25	
NPV, тыс. руб.	75,2	

Таблица 46

Денежный поток направление №2.
(Снижение объема реализации на 50%)

	Конец планового периода направления	
	1	2
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий (среднегодовая), тыс. руб.	620	620
Инвестиции в проект тыс. руб.	270	
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовые) тыс. руб.	451,2	451,2
Переменные затраты (среднегодовые.) тыс. руб.	177	177
Итог: денежные поступления минус денежные платежи тыс. руб.	-8,2	-8,2
Количество плановых периодов п	2	
Ставка сравнения i	0,25	
NPV, тыс. руб.	-282.2	

Таблица 47

Денежный поток направление №3.
(Снижение объема реализации на 90%)

	Конец планового периода направления	
	1	2
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий (среднегодовая), тыс. руб.	558	558
Инвестиции в проект тыс. руб.	100	
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовые) тыс. руб.	2 880	2 880
Переменные затраты (среднегодовые.) тыс. руб.	88	88
Экономия от снижения ФОП (среднегодовые) тыс. руб.	2 440	2 440
Итог: денежные поступления минус денежные платежи тыс. руб.	30	30
Количество плановых периодов п	2	
Ставка сравнения i	0.25	
NPV, тыс. руб.	-56,8	

Таблица 48

Денежный поток направление №3.
(Снижение объема реализации на 70%)

	Конец планового периода направления	
	1	2
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий (среднегодовая), тыс. руб.	434	434
Инвестиции в проект гыс. руб.	100	
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовые) тыс. руб.	2 880	2 880
Переменные затраты (среднегодовые.) тыс. руб.	88	88
Экономия от снижения ЗОП(среднегодовые,) тыс. руб.	2 440	2 440
Итог: денежные поступления минус денежные платежи тыс. руб.	-94	-94
Количество плановых периодов п	2	
Ставка сравнения i	0,25	
NPV, тыс. руб.	-235,36	

Таблица 50

Денежный поток направление №3.
(Снижение объема реализации на 50%)

	Конец планового периода направления	
	1	2
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий (среднегодовая), тыс. руб.	310	310
Инвестиции в проект тыс. руб.	100	
Текущие затраты на мероприятия (среднегодовые) тыс. руб.	2 880	2 880
Переменные затраты (среднегодовые.) тыс. руб.	88	88
Экономия от снижения ЗОП(среднегодовые.) тыс. руб.	2 440	2 440
Итог: денежные поступления минус денежные платежи тыс. руб.	-218	-218
Количество плановых периодов п	2	
Ставка сравнения i	0,25	
NPV. тыс. руб.	-413,3	

Таблица 51

Расчет устойчивости проектов

	Направление № 1	Направление № 2	Направление №3
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий (среднегодовая). тыс. руб.	3 100	1 240	620
Чистая текущая стоимость NPV	1 844,6	610,9	44
90% от планового объема (среднегодовая)	2 790	1 116	558
Чистая текущая стоимость NPV	1 397.7	432,3	-56,8
70% от планового объема (среднегодовая)	2 170	868	434
Чистая текущая стоимость NPV	504,9	75,2	-235,36
50% от планового объема (среднегодовая)	1550	620	310
Чистая текущая стоимость NPV	-387,7	-282,2	-413.3

Направление №1 и №2 являются приоритетными и NPV у них остается положительным и большее значение по сравнению с другими проектами, даже при снижении объемов реализации на 10% и 30% (до 90% и 70% от расчетной величины). Направление №3 наиболее неустойчиво: при снижении объемов реализации чистая текущая стоимость NPV становится отрицательной.

Построив графики по проектам вычислим IRR для каждого проекта.

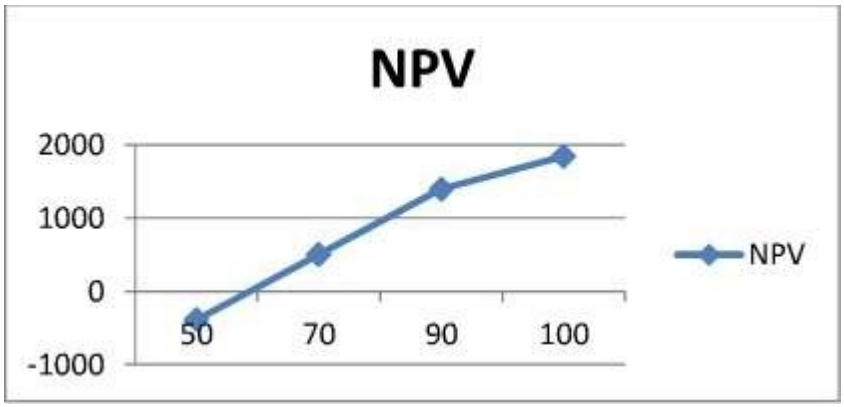

Рисунок 11. График зависимости чистой текущей стоимости от изменения объемов реализации на мероприятие.

(Направление 1) IRR для первого проекта равно 202%.

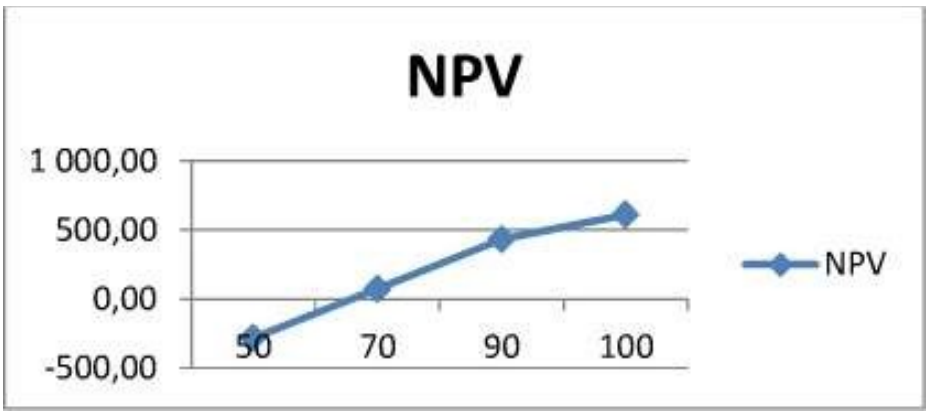

Рисунок 12. График зависимости чистой текущей стоимости от изменения объемов реализации на мероприятие.

(Направление №2) IRR для второго проекта равно 79%.

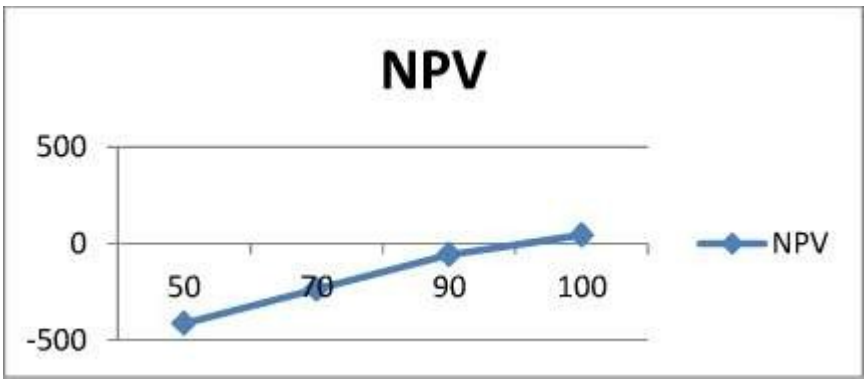

Рисунок 13. График зависимости чистой текущей стоимости от изменения объемов реализации на мероприятие.

(Направления №3) IRR для третьего проекта равно 11%.

После расчета всех необходимых технико-экономических и финансовых характеристик по оценке необходимости и эффективности реализации одного из направлений по усовершенствованию системы управления на предприятии ООО «Васаби» составим сводную таблицу, которая поможет сделать выбор в пользу одного из них.

Таблица 52

Сводная итоговая таблица расчетов

№ п/п	Технико- экономические и финансовые показатели направления	Единица измерения	Варианты реализации направления		
			1	2	3
1	Инвестиционные затраты по направлению	тыс. руб.	360	270	100
2	Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий	тыс. руб/ год	3 100	1 240	620
3	Затраты на мероприятия.	тыс. руб./ год	1 127,3	451,2	2 880
4	Переменные затраты	тыс. руб./ год	442	177	88
5	Экономия от снижения ЗОП	тыс. руб./ год	0	0	2 440
6	Прибыль от мероприятий	тыс. руб./ год	1 531	611,8	100
7	Срок окупаемости по направлению	Год	0,2	0,4	1
8	Простая норма прибыли	%	42,5	22,6	10
9	Чистая текущая стоимость по направлению. NPV	тыс. руб.	1 844,6	610,9	44
10	Внутренняя норма прибыли по направлению. IRR	%	202	79	11

Как видно из итоговых показателей, представленных в таблице 52 срок окупаемости год у направления № 3 где обучение и квалификации персонала отдано на полный аутсорсинг. Значительно выше чистая текущая стоимость у направления №2, но она чуть-чуть уступает направлению №1.Именно направление №1 предпочтительнее для реализации.

Направление №1 так же является наиболее социально- эффективным. Политика проводимая топ-менеджментом ООО «Васаби» должна способствовать не только достижению хороших экономических показателей, но и достижению успехов в эмоционально-психологической атмосфере.

Социальная эффективность направлений по совершенствованию системы обучению персонала формируется и оценивается внутри предприятия, так и за его пределами.

Социальная эффективность за пределами предприятий проходит опенку по следующим категориям:

-формирование положительного имиджа как сети ресторанов ООО «Васаби» так и всей организации;

-обеспечение рабочими местами в первую очередь жителей Санкт-Петербурга и Ленинградской области, а так же местное население в местах присутствия (Северо-Западный Федеральный Округ, Москва, Московская область);

-соблюдение норм охраны труда;

-предоставление сотрудникам социальных гарантий;

-соблюдение норм охраны окружающей среды;

-возможность при соблюдении трудового законодательства привлечение в качестве рабочий силы малообеспеченные слои населения (учащиеся, студенты, пенсионеры).

В таблице представлены возможные эффекты проводимой социальной политике при реализации направления №1 в ООО «Васаби». Именно но

приведенным ниже критериям и происходит опенка эффективности проводимых мероприятий. Благоприятная социальная обстановка созданная в компании оказывает огромное влияние на все процессы протекающие как в головном офисе так и в сети ресторанов ООО «Васаби».

Таблица 53

Структура показателей для оценки социальной эффективности направление №1

Социальный эффект	Показатель эффективности
Повышение структуры труда в сети ресторанов ООО «Васаби»	Количество сотрудников повышающих квалификацию, по отношению к общему числу персонала ресторанов
Возможности для самореализации, проявления личностных качеств сотрудников	Количество сотрудников поддерживающих реализуемый проект, по отношению к общему числу персонала ресторанов
Формирование хорошего имиджа сети ресторанов ООО «Васаби»	Лояльность посетителей к ресторанам, отсутствие отрицательных отзывов или их преобладания над хорошими отзывами
Обеспечение определенным количеством рабочих мест	Наличие у работодателя конкуренции среди соискателей на каждую выставленную вакансию

Если же говорить об экономической эффективности, то их уровень исчисляется исходя из соотношения объема полученной выручки к объемам затраченных ресурсов на получение этой выручки. Экономический эффект в сфере обучения персонала и повышения его квалификации проявляется в снижении уровня трудоемкости, а именно:

- наличие одинаковых связей между различными ресторанами, соответственно сотрудниками;
- сокращение объема затрат на выполнение определенных функций ресторанов;
- применение стандартных и проверенных средств в обучении персонала предприятий (ресторанов);
- применение новейших методов в обучении персонала в ресторанах.

Так же за основу могут быть взяты меры по разработке действий, которые обеспечат устойчивый и стабильный рост компании.

В целом из представленных данных можно сделать выводы о эффективности реализации направления №1:

- снижение текучести кадров;
- повышение квалификации персонала ресторанов ООО «Васаби»;
- повышение мотивации персонала предприятия;

- повышение интереса сотрудников к повышению квалификации и обучению в целом;
- улучшение и поддержание имиджа сети ресторанов;
- - увеличение количества клиентов в ресторанах.

В таблице 54 представим сравнение фактических и плановых показателей.

Таблица 54

Сравнение фактических и плановых показателей

Технико- экономические и финансовые показатели направления	Ед.из мер.	Направление № 1	Направление № 2	Направление № 3	2018 год
Рост доходов (снижение расходов) от мероприятий	тыс. руб./год	3 100	1 240	620	2900
Прибыль	тыс. руб./ год	1 531	611,8	100	1400
Количество обученных сотрудников	Чел	6	6	6	6
Затраты на обучение (средне годовая)	тыс. руб.	1 127,3	451,2	2 880	900
Выручка на одного сотрудника	тыс. руб.	255,1	101,8	16,6	230

Из таблицы можно сделать вывод о том, что выручка должна вырасти на 7% по сравнению с 2018 годом. Текущие затраты снизятся на 2,5%. Вследствие этого существенно вырастет прибыль от продаж предприятия. По выбранному направлению будет производиться повышение квалификации ключевых сотрудников, отвечающих за обучение персонала. Их уровень профессионализма и квалификации может оказать наибольшее влияние на эффективность деятельности ООО «Васаби».

Таким образом, данное разработанное направление по совершенствованию системы обучения на предприятии ООО «Васаби» приведет не только к повышению эффективности обучения персонала, но и к повышению основных показателей деятельности компании

Заключение

Организация обучения персонала - обучение, направленное на развитие и формирование профессиональных знаний, умений и навыков персонала, ориентированное на специфику предприятия. Успешная организация заботится о своем развитии и готова вкладываться в него.

Развитие персонала - одна из стратегических функций кадрового менеджмента. Поэтому стратегия развития персонала предприятия должна строиться с учетом потребностей компании, оптимальных способов передачи теоретических и практических знаний и навыков. Кроме того, формируя запрос на обучение, необходимо решить, кто будет отвечать за теоретическую, а кто за практическую часть обучения персонала.

Концепция обучения персонала предполагает применение конкретных форм, видов и методов обучения. Подбор этого либо другого способа, либо формы зависит от целого ряда условий, подобных таким как: миссия компании, профессиональная стратегия, свойства обучающегося персонала, госбюджет фирмы и увеличение квалификации персонала.

Методы обучения персонала - подходы, при которых достигается освоение новыми знаниями, умениями, навыками обучающихся

Профессиональное обучение - подразумевает под собой прохождение повышения квалификационной подготовки согласно специальностям работников и должностям сотрудников.

Оценка эффективности профессиональной учебы персонала является заключительным этапом внутрифирменного обучения и осуществляется после завершения обучения по критериям, выделенным в начале процесса при определении целей обучения.

Оценка экономической эффективности профессиональной учебы персонала предусматривает определение следующих аспектов: личностного, учебного заведения, организации и общественной.

Торговая марка «Васаби» появилась на рынке в 2003 года. Именно в этом голу открылся первый ресторан в центре Санкт- Петербурга. За 15 лет компания смогла увеличить свою сеть до 23 ресторанов и расширить свое присутствие во многих городах России таких как: Москва, Псков, Череповец, Великий Новгород, Сыктывкар, Всеволожск, Колпино.

Организационную структуру «Васаби» можно охарактеризовать как линейно-функциональную.

Согласно данным организации в 2018 году было повышение выручки по сравнению с 2017 годом, ото сказалось на себестоимости продаж: в 2017 году она составила 251 850 тыс. руб., а в 2018 году 293 825 тыс. руб. Не смотря на увеличение расходов в 2018 году произошло увеличение и прочих доходов, что привело к увеличению чистой прибыли на 3 410 тыс. руб. по сравнению с 2017 годом.

Система обучения персоналом ООО «Васаби» строится с учетом характера деятельности организации, а также с учетом состава и структуры персонала. Функции обучения персонала в ООО «Васаби» интегрированы в общую систему управления персоналом. Функции управления персоналом в ООО «Васаби» возложены на отдел кадров.

Меры по обучению персонала в ООО «Васаби» также во многом определяются структурой персонала организации. Персонал ООО «Васаби» можно разделить на четыре категории:

-производственный персонал (производственный отдел, служба доставки, закупки);

- непроизводственный персонал, деятельность, которого не относится к основной и характеризуется как вспомогательная (сотрудники отделов IT,

юридического, контрольно-ревизионного, кадров, маркетинга и рекламы, технического и т д.);

-административный персонал (генеральный управляющий, директора, руководители отделов);

-технический персонал (официанты, швейцары, уборщицы, мойщицы)

Процесс обучения персонала ООО «Васаби» основан на принципе «снизу - вверх» и организован следующим образом. Отдел кадров совместно с отделом обучением персонала предоставляет рабочую документацию о необходимости обучения и переквалификации действующего персонала, а так же необходимость набора нового персонала для действующих предприятий директору по сервису и качеству. Он в свою очередь на основе предоставленной рабочей документации и мониторинга цен на эти услуги составляет предварительный HR-бюджет. В таком виде он выносится на утверждение генеральному управляющему. Генеральному управляющий имеющий информацию об открытии или возможно закрытии некоторых ресторанов, о планах развития сети под новым брендом или в новых регионах, корректирует HR-бюджет в соответствии с планами компании на отчетный период в сторону увеличения или уменьшения. Рассчитанный бюджет доводится до директора по сервису и качеству, который в свою очередь информирует об этом отдел кадров и отдел обучения персонала. Генеральный управляющий вносит его в бюджет всей компании и совместно с финансовым и техническим директорами выносит на утверждение председателю совета директоров.

Из анализа ситуации с обучением в ООО «Васаби» видно, что компания перешла к увеличению затрат на обучение сотрудников, так как в 2016 году было затрачено 298,480 тыс. руб., в 2017 - 104 тыс. руб., а в 2018 году уже 124 тыс. руб. При этом из таблицы видно, что обучение, реализуемое в организации, направлено преимущественно на повышение квалификации персонала. Оно реализуется преимущественно на рабочем месте. В процессе

такого обучения сотрудники более высокой квалификации (например, шеф – повар, администратор) проводят обучение работников более низкой квалификации. Также специальное обучение на рабочем месте проходят вновь принятые сотрудники.

Обобщая результаты исследования, выполненного в данной главе работе, можно сделать вывод о том, что система обучения персонала в ООО «Васаби» формируется с учетом характера деятельности организации и структуры персонала. Вместе с тем, функция обучения персонала выполняется в организации недостаточно эффективно. Данный вывод следует из того, что в 2018 г. в организации снизилось число сотрудников, прошедших обучение, а также было выявлено сокращение часов обучения в расчете на одного сотрудника. Неизменное значение показателя рентабельности персонала при росте затрат на организацию обучения персонала в ООО «Васаби» позволяет сделать вывод о том, что качество обучение персонала в организации также является недостаточным. В связи с этим возникает необходимость в разработке предложений, направленных на повышение качества и эффективности обучения персонала в организации.

Предлагается усоверженствовать систему обучения персонла ООО «Вассаби».

Переподготовка персонала направлена на доступ сотрудников к новым знаниям и их профессиональному росту внутри компании. На предприятии ООО «Васаби» предлагается использовать несколько вариантов для усовершенствования персонала.

- Направление №1 - Подготовки сотрудников силами ООО"Васаби".

В данном направлении процесс обучения происходит без отрыва от работы и происходит в текущем рабочем режиме. В штате ООО «Васаби» находится профессиональный сотрудник, в обязанности которого входит обучение официантов и управляющих рестораном на объектах компании (Офис и рестораны). Суть обучения заключается в том, чтобы обучаемый в офисе

прошел процесс получения полной теоретической информации о стандартах компании и обучение в ресторанах, где он получит практические навыки, при этом обучаемый может принимать участие в производственном процессе.

Направлении №2 - Привлечение специализированной компании по рекрутинговой компании по обучению персонала.

Процесс обучения может происходить как с отрывом от производства, так и без отрыва от производства в повседневном рабочем режиме. ООО «Васаби» заключает договор на профессиональное обучение, повышение квалификации, переподготовку персонала со специализированной организацией, например, ООО «Специалист». Все процессы обучения, процесс квалификации, переподготовки могут проходить как на территории ООО «Васаби», так и вне её.

Направлении №3 - Привлечение квалифицированных сотрудников через аутсорсинговое агентство.

В данном направлении ООО «Васаби» не вмешивается в процесс подготовки кадров, профессионального обучения и повышение квалификации. ООО «Васаби» заключает договор с агентством по подбору кадров, например. ООО «Кадрофф». В процесс обучения, переподготовку кадров и повышение квалификации ООО «Васаби» не вмешивается и принимает па работу уже профессионально подготовленный персонал, который все равно необходимо адаптировать к внутренней специфики компании.

В работе были исследованы все три возможных направления обучения персонала ООО «Вассаби» . В результате детального анализа было утановленно что наиболее предпочтительбным является направление № 1.

Направление так же является наиболее социально- эффективным. Политика проводимая топ-менеджментом ООО «Васаби» должна способствовать не только достижению хороших экономических показателей, но и достижению успехов в эмоционально-психологической атмосфере.

Социальная эффективность направлений по совершенствованию системы обучению персонала формируется и оценивается внутри предприятия, так и за его пределами.

Социальная эффективность за пределами предприятий проходит опенку по следующим категориям:

-формирование положительного имиджа как сети ресторанов ООО «Васаби» так и всей организации;

-обеспечение рабочими местами в первую очередь жителей Санкт-Петербурга и Ленинградской области, а так же местное население в местах присутствия (Северо-Западный Федеральный Округ, Москва, Московская область);

Из таблицы можно сделать вывод о том, что выручка должна вырасти на 7% по сравнению с 2018 годом. Текущие затраты снизятся на 2,5%. Вследствие этого существенно вырастет прибыль от продаж предприятия. По выбранному направлению будет производиться повышение квалификации ключевых сотрудников, отвечающих за обучение персонала. Их уровень профессионализма и квалификации может оказать наибольшее влияние на эффективность деятельности ООО «Васаби».

Таким образом, данное разработанное направление по совершенствованию системы обучения на предприятии ООО «Васаби» приведет не только к повышению эффективности обучения персонала, но и к повышению основных показателей деятельности компании

Список использованной литературы:

1. Балахонов Г.С., Мотаева М.С. Обучение персонала как средство достижения стратегических целей предприятия//В сборнике: Научная дискуссия современной молодежи: актуальные вопросы экономики, достижения и инновации Материалы международной студенческой научной конференции: в 5 частях. 2018. С. 195-204.
2. Белоусова Л.И. Современные методы обучения персонала//В сборнике: Социокультурный менеджмент: содержание, проблемы, перспективы материалы IV международной научно-практической конференции. Ответственный редактор Ильина Н.А. 2015. С. 20-23.
3. Бельмасова А.О. Разработка кадровой политики и обучение персонала на предприятиях сферы услуг//В сборнике: Социально-экономические драйверы и тенденции развития современного информационного общества 2018. С. 32-36.
4. Боднева Н.А. Организационная культура как инструмент управления организационным поведением в сфере общественного питания//Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. 2016. № 5. С. 49-56.
5. Бычкова Н.А. Обучение персонала как залог успеха организации//Молодой ученый. 2018. № 43 (229). С. 203-205.
6. Вонгвилай А.Т. Цифровые технологии в обучении персонала//В сборнике: Формирование общекультурных и профессиональных компетенций финансиста Сборник научных трудов студентов, аспирантов и преподавателей Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. Москва, 2018. С. 13-21.
7. Гарфетдинов Р.А. Обучение как эффективное направление профессионального развития персонала современной организации//Вестник науки. 2019. Т. 2. № 1 (10). С. 117-120.
8. Гераскина О.А. Обучение персонала как организационно-экономический

механизм развития деятельности предприятия//В сборнике: Общественные и экономические науки. Студенческий научный форум Электронный сборник статей по материалам X студенческой международной научно-практической конференции. 2018. С. 35-37.

9. Гончарова А.В. Создание условий для реализации компетентностного подхода в обучении и развитии персонала//В книге: Азия - Россия - Африка: экономика будущего Материалы IX Евразийского экономического форума молодежи. В 2-х томах. Ответственные за выпуск Я.П. Силин, Р.В. Краснов, Е.Б. Дворядкина. 2018. С. 94-96.
10. Городнова А.А. Современные подходы к обучению персонала организации//В сборнике: Социально-экономические преобразования и проблемы Сборник научных трудов. Нижний Новгород, 2016. С. 13-22.
11. Грунистая О.С. Наставничество как способ адаптации и обучения персонала. //Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. № 10. 2014. - С. 89-94.
12. Доржиева С.Ч. Стратегическое развитие: обучение персонала как конкурентное преимущество//В сборнике: Дни науки Сборник материалов научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых учёных. В 3-х частях. 2018. С. 847-851.
13. Ермакова А.Н. Характеристика системы управления профессиональным развитием персонала предприятий ресторанного сервиса//В сборнике: информация как двигатель научного прогресса сборник статей Международной научно-практической конференции. 2019. С. 183-185.
14. Ермишина Е.Б. Совершенствование системы обучения персонала в сетевой организации общественного питания//Кадровик. 2018. № 6. С. 91-99.
15. Ермишина Е.Б., Кобелева А.А. Обучение персонала как фактор формирования человеческого капитала организации общественного питания//Экономика и предпринимательство. 2018. № 6 (95). С. 1164-

1167.

16. Жукова О.О., Никулина Ю.Н. Обучение как один из основных элементов развития персонала организации //Интерактивная наука. 2017. № 2 (12). С. 189-192.
17. Заусайлова П.Ю., Яшкова Е.В. Корпоративное обучение как инновационный тренд в работе с персоналом организации//В сборнике: государство и рынок в условиях глобализации мирового экономического пространства сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. 2018. С. 102-104.
18. Захаров В.В. Обучение персонала как инструмент повышения эффективности предприятия//Управление инвестициями и инновациями. 2018. № 1. С. 44-47.
19. Калошина Т.Ю., Сусская В.В. Управление персоналом: обучение персонала организации//В сборнике: Теория и практика современной аграрной науки сборник национальной (Всероссийской) научной конференции. Новосибирский государственный аграрный университет. 2018. С. 776-778.
20. Карманова А.Е. Система обучения персонала и степень ее воздействия на эффективность деятельности предприятий общественного питания Санкт-Петербурга//В сборнике: фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли Сборник трудов научной и учебно-практической конференции. В 3-х частях. 2017. С. 406-415.
21. Карпухин М.Ю. Обучение персонала организации: сущность и виды //Аграрный вестник Урала. 2017. № 1 (155). С. 17.
22. Келейникова С.В., Осипова К.Э. Обучение персонала как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия//Studium. 2018. № 4 (49). С. 8.
23. Кириллов А.В., Виниченко М.В., Мельничук А.В., Макушкин С.А. Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в

отечественной практике и пути их решения. – М.: «Русайнс», 2015. – 162 с.

24. Кущинская Я.В. Профессиональное обучение и развитие персонала//В сборнике: Современные технологии управления персоналом Сборник трудов V Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. 2018. С. 344-347.
25. Майстренко Ю.В. Обучение и развитие персонала: инновационный аспект//Молодой ученый. 2018. № 52 (238). С. 134-137.
26. Макарова О.А., Липец Т.Б. Современное обучение персонала: тенденции и проблемы//В сборнике: Актуальные проблемы социоэкономики в XXI веке Материалы X международной научной конференции студентов и молодых учёных. Под редакцией Л.С. Морозовой. 2018. С. 114-120.
27. Масленников И.А., Козырева О.М. Проблема обучения и адаптации персонала сторонними организациями в сфере общественного питания//В сборнике: Реформы в России и проблемы управления - 2017 Материалы 32-й Всероссийской научной конференции молодых ученых. 2017. С. 209-211.
28. Маслова В.М. Различные подходы к обучению и развитию персонала компании. //Дельта науки. № 2. 2015. - С. 10-16.
29. Молодькова Э.Б. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации//Журнал правовых и экономических исследований. 2017. № 2. С. 108-112.
30. Моргунов Е.В. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Дело, 2014. - 470 с.
31. Никольская Е.Ю. Методика внедрения профессиональных стандартов на предприятиях индустрии гостеприимства//Научный вестник МГИИТ. 2016. № 4 (42). С. 39-49
32. Оганян К.М. Модель формирования и динамика развития интеллектуальных ресурсов организации. //Гуманитарий Юга России. №

3. 2014. - С.150-164.

33. Окпаланва В.О. Анализ управления предприятием ресторанного бизнеса//В сборнике: Инновационные технологии управления Сборник статей по материалам III Всероссийской научно-практической конференции. 2016. С. 133-135.
34. Окпаланва В.О. Инновационные методы обучения персонала в ресторанном бизнесе//В сборнике: Индустрия туризма и сервиса: состояние, проблемы, эффективность, инновации сборник статей по материалам IV Международной научно-практической конференции. Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина. 2017. С. 152-154.
35. Павлова Е.М. Современные подходы к обучению и развитию персонала//Электронный научный журнал. 2017. № 2-2 (17). С. 155-159.
36. Полякова Р.Т. Особенности управления персоналом в сетевом ресторанном бизнесе//В сборнике: Экономически эффективные и экологически чистые инновационные технологии Сборник трудов второй международной научно-практической конференции. 2016. С. 103-119.
37. Полятыкина М.А. Обучение персонала как фактор повышения экономической эффективности//В сборнике: Начало в науке материалы IV международной научно-практической конференции школьников, студентов, магистрантов и аспирантов: в 3 частях. 2017. С. 259-263.
38. Санникова К.И., Шараева Д.В. Непрерывное развитие и обучение персонала как инструмент эффективности бизнеса//В книге: Азия - Россия - Африка: экономика будущего Материалы IX Евразийского экономического форума молодежи. В 2-х томах. Ответственные за выпуск Я.П. Силин, Р.В. Краснов, Е.Б. Дворядкина. 2018. С. 100-103.
39. Сергучев П.А. Совершенствование организации обучения персонала//Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. 2016. № 26. С. 66-71.

40. Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций / А.Л. Слободской. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. - 214 с.
41. Султанбекова О.Е. Внутрифирменное обучение персонала как фактор повышения конкурентоспособности организации. //Наука в современном обществе. № 5. 2014. - С. 98-100.
42. Товстошкур А.Ю., Шавырина И.В. Роль коучинга и наставничества в обучении и управлении персоналом//Научный журнал Дискурс. 2018. № 4 (18). С. 210-213.
43. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 6-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала 'Управление персоналом") — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2016. — 368 с.
44. Яковенко Н.Ю., Нежельченко Н.В. Обучение персонала как ключевое направление кадровой политики организации//В сборнике: Проблемы и перспективы инновационного развития агротехнологий Материалы XX Международной научно-производственной конференции. 2016. С. 398-399.
45. Яруничева Е.А. Обучение персонала как средство достижения стратегических целей организации//В сборнике: Современные технологии управления персоналом Сборник трудов V Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией О.С. Резниковой. 2018. С. 547-551.

Приложение 1

Описание этапов процесса обучения персонала

Этап	Описание
Постановка целей обучения	Определение цели обучения осуществляется с учетом поставленных руководством целей и имеющихся целей у персонала. Нужно иметь ввиду, что между целями руководителей предприятия и сотрудниками может быть существенные различия. Так, топ-менеджеры полагают, целями обучения работников могут быть - подготовка управленческих кадров; - формирование умений определения, формулирования и решения проблем; - ускорение адаптация персонала;
Этап	Описание
	- кооперация и дифференциация работ - воспроизводство персонала; - подготовка персонала к инновациям и реформам. Сотрудники же в свою очередь полагают, что обучение проводится с несколько иными целями: - формирование требуемых компетенций и повышение имеющееся квалификации; - расширение профессиональных знаний, не относящихся к сегодняшним задачам соответствующей должности; - получение информации о поставщиках, покупателя, социальных партнерах и иных учреждениях, с которыми взаимодействует предприятие
Определение потребности в обучении	Данная потребность обусловлена рядом факторов: - возраст специалистов; - компетентность и профессиональный опыт; - уровень профессиональной мотивации; - ведущий тип мышления; - интеллектуальный и профессиональный потенциал - и другие факторы. Существует ряд методов, обусловливающих потребность в обучении персонала: - осмысление информации о сотрудниках, содержащейся в личном деле (образование: основное и дополнительное, опыт профессиональной деятельности, стаж работы по специальности и т.д.); - регулярная аттестация сотрудников, отмечающая как сильные, так и слабее стороны каждого работника; - осмысление стратегических и тактических планов компании и её подразделений; соотнесение их с имеющейся квалификацией сотрудников; - систематическое наблюдение за работой подразделений и отдельных работников для выявления возникающих трудностей,

	которые мешают эффективной работе; - опрос линейных руководителей о необходимости обучения их подчиненных, сбор заявок, их обработка и составление водного плана; - принятие от работников персональных просьб и заявок на обучение; - управление кадровым резервом, содействие лучшим сотрудникам в построении профессиональной карьеры; - трансформация работ, детерминирующая изменения требований к компетенциям сотрудников; - опросы сотрудников для выявления их потребности в получении новых знаний, совершенствовании умений или приобретении специфических навыков; - получение данных о деятельности конкурентов, их осмысление и принятие как возможного опыта применения; - привлечение к оценке внешних экспертов или внутренних авторитетных специалистов
Определение форм и методов обучения персонала	На этом этапе происходит выбор форм и методов обучения. При выборе форм и методов обучения необходимо учитывать: • цели организации; • кадровую политику организации;
Этап	Описание
	• характеристику обучающегося персонала (должностной уровень, образование, опыт работы, возраст и т. д.); • численность обучающихся организации; • бюджет организации
Оценка эффективности обучения персонала	Может осуществляться по двум моделям: - модель Д. Киркпатрика - оценка степени достижения поставленных бизнес-целей; - модель Б. Блума - оценка степени достижения учебных целей

Выпускная квалификационная работа выполнена мной совершенно самостоятельно. Все использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

_____ /_____/

подпись *(Ф.И.О.)*

«____» _____ 2019 г.