



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере  
и бизнесе**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

(бакалаврская работа)

**На тему** Современные тенденции профессионального развития персонала на  
предприятии

**Исполнитель** Афони́на Валерия Юрьевна

**Руководитель** кандидат педагогических наук, доцент

Эмануэль Татьяна Сергеевна

**«За защите допускаю»**

**Заведующий кафедрой**

доктор экономических наук, профессор  
Фирова Ирина Павловна

09 » июня 2023г.

Санкт – Петербург  
2023

## Оглавление

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 3  |
| 1. Теоретические основы формирования современных систем профессионального развития персонала предприятий.....                                      | 6  |
| 1.1. Актуальность профессионального развития персонала предприятий в современных условиях, его сущность, цели, задачи и принципы.....              | 6  |
| 1.2. Структура и содержание процесса профессионального развития персонала.....   | 12 |
| 1.3. Современный опыт зарубежных и российских компаний по профессиональному развитию персонала .....   | 20 |
| 2. Анализ деятельности исследуемого предприятия ООО «Сладкоежка».....  | 27 |
| 2.1 Общая организационно-экономическая характеристика базового предприятия (ООО «Сладкоежка»).....   | 27 |
| 2.2. Характеристика кадрового состава ООО «Сладкоежка» и анализ его движения.....  | 38 |
| 2.3. Проблемы профессионального развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка» .....   | 43 |
| 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка».....                   | 53 |
| 3.1. Рекомендации по совершенствованию системы профессионального развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка».....                           | 53 |
| 3.2. Разработка плана внедрения первоочередных мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала исследуемого предприятия..... | 61 |
| 3.3. Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых рекомендаций .....  | 69 |
| Заключение.....  | 76 |
| Список использованной литературы .....   | 81 |
| Приложение 1 - Отчетные данные о кадровом составе ООО «Сладкоежка» по состоянию на декабрь 2021 года.....  | 87 |
| Приложение 2 - Общие отчетные данные о численности и текучести кадров ООО «Сладкоежка» за период с января 2019 по декабрь 2021.....                | 93 |
| Приложение 3 - Отчетные данные о численности и текучести кадров ООО «Сладкоежка» по месяцам за период с января 2019 по декабрь 2021.....           | 94 |
| Приложение - Отчетные данные по численности и текучести кадров ООО «Сладкоежка» в разрезе занимаемых должностей .....                              | 96 |
| Приложение 5 – Анкета кандидата.....   | 97 |
| Приложение 6 - Формуляр для составления плана индивидуального развития.....  | 98 |
| Приложение 7 – Список тренингов.....   | 99 |

## Введение

Данная выпускная квалификационная работа на тему «Современные тенденции профессионального развития персонала на предприятии», выполнена студенткой Афониной Валерией Юрьевной под руководством кандидата педагогических наук, доцента Эмануэль Т.С.

Объектом исследования в данной работе является система профессионального развития персонала, а предметом исследования - основные проблемы и направления совершенствования системы профессионального развития персонала ООО «Сладкоежка», представляющего собой сеть кафе – кондитерских, расположенных в Санкт-Петербурге.

В качестве практической цели данной выпускной квалификационной работы является совершенствование системы профессионального развития персонала предприятия (на примере ООО «Сладкоежка») с учетом общих тенденций профессионального развития персонала на современных зарубежных и российских предприятиях и в организациях.

Выбор темы и содержания работы обоснованы тем, что:

- во-первых, в настоящее время процессы профессионального развития персонала и эффективного управления ими рассматриваются большинством предприятий и организаций как важнейшие факторы повышения их конкурентоспособности и долгосрочного устойчивого развития;

- во-вторых, быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков работников, в связи с ускорением научно-технического прогресса, требует постоянного обновления и развития их компетенций;

- в-третьих, с ростом профессионального уровня персонала растет и уровень «защищенности» предприятия (организации) от внешних и внутренних угроз, так как именно от профессионального и общекультурного уровня персонала в большой степени зависит вероятность возникновения неблагоприятных ситуаций в сфере производства продукции, оказания услуг,

информационной безопасности и т.д.

При выполнении данной ВКР решались следующие задачи:

1 – выполнение анализа теоретических основ формирования современных систем профессионального развития персонала предприятий с акцентированием на следующих направлениях:

- раскрытие сущности понятия «профессиональное развитие персонала»;
- обоснование многосторонней значимости и актуальности процесса профессионального развития персонала;
- определение целей, задач и принципов профессионального развития персонала в современных условиях;
- анализ общих подходов к формированию структуры и содержания процесса профессионального развития персонала;
- анализ тенденций профессионального развития персонала на предприятиях и в организациях с учетом современного зарубежного и отечественного опыта.

2 - выполнение анализа организационно-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия (ООО «Сладкоежка») с целью определения:

- общей организационно-экономической характеристики базового предприятия;
- общей характеристики кадрового состава исследуемого предприятия;
- характеристики уровня компетенций его руководящего состава;
- исходного состояния системы профессионального развития персонала исследуемого предприятия.

3 - разработка комплекса мер по совершенствованию системы профессионального развития персонала на исследуемом предприятии (ООО «Сладкоежка»)), в том числе:

- разработка и обоснование конкретных рекомендации по совершенствованию системы развития персонала на исследуемом базовом предприятии;
- разработка плана внедрения первоочередных мероприятий по

совершенствованию профессионального развития руководящего состава исследуемого предприятия и расчет дополнительных расходов, связанных с его реализацией;

- ориентировочная оценка социально-экономической эффективности внедрения предлагаемых рекомендаций.

В качестве исходных источников информации в работе широко использованы:

- соответствующие нормативно-правовые акты;
- литературные труды и интернет-ресурсы, созданные известными учеными и специалистами в данной области знаний;
- отчетная организационно-экономическая информация базового предприятия (ООО «Сладкоежка»).

Настоящая выпускная квалификационная работа включает в себя:

- введение;
- 3 главы основного материала;
- заключение;
- список использованных источников информации, состоящий из 49 наименований;
- 7 приложений.

## 1. Теоретические основы формирования современных систем профессионального развития персонала предприятий

### 1.1. Актуальность профессионального развития персонала предприятий в современных условиях, его сущность, цели, задачи и принципы

Качество кадрового потенциала и уровень его профессионального развития являются важнейшими факторами, определяющими эффективность деятельности любой компании [5].

При этом процессам создания систем профессионального развития персонала и управления ими большинство компаний придают практический смысл, рассматривая эти процессы как важнейшие факторы повышения конкурентоспособности и долгосрочного успешного развития компании [4]. Такой взгляд на профессиональное развитие персонала становится актуальным еще и потому, что быстрое устаревание профессиональных знаний и навыков, в связи с ускорением научно-технического прогресса, требует постоянного их обновления и развития.

Приоритетный характер профессионального развития персонала предприятий и организаций обеспечивает:

- повышение деловой активности каждого работника предприятия (организации);
- сохранение конкурентоспособности предприятия;
- рост производительности труда.

Необходимо так же отметить, что с ростом профессионального уровня персонала растет и уровень «защищенности» предприятия (организации) от внешних и внутренних угроз, так как именно от профессионального и общекультурного уровня персонала в большой степени зависит вероятность возникновения неблагоприятных ситуаций в сфере производства продукции,

оказания услуг, информационной безопасности и т.д.

Поэтому не случайно, что самые успешные зарубежные и российские компании идут на огромные вложения в профессиональное развитие персонала, повышение его общекультурного уровня и творческой инициативы [6].

Согласно общемировой практике, объемы финансовых вложений в развитие персонала компаний составляют в настоящее время примерно 3 % от выручки (дохода) компании [47] или от 2 до 10% фонда заработной платы [9]. В качестве примера можно привести:

- компанию IBM, которая ежегодно тратит на профессиональное развитие своих специалистов более 1 миллиарда долларов;
- автокомпанию Ford, которая выделяет на эти нужды около 500 миллионов долларов в год.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты капиталовложения в профессиональное развитие персонала способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность (лояльность) организации, обеспечивают преемственность корпоративного опыта.

Кроме того, профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих работников, так как повышая свою квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они лично становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального передвижения и роста как внутри своей организации, так и вне ее.

Профессиональное развитие персонала представляет собой комплексный, многогранный процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. Для этого на предприятиях и в организациях создаются специальные органы управления профессиональным развитием персонала. В крупных компаниях существуют специальные подразделения (департаменты, управления) профессионального развития персонала, возглавляемые руководителями в ранге вице-директора или вице-президента, что подчеркивает

высокое значение этих подразделений для компании.

К наиболее значащим условиям эффективного функционирования систем развития персонала в современных условиях можно отнести:

- системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами на основе единой программы деятельности и развития предприятия (организации);
- участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач предприятия (организации);
- широкое использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ);
- активное взаимодействие с широкой сетью учебных заведений и специализированных учебно-консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов.

Методологической основой современных подходов к профессиональному развитию персонала является концепция обучающейся организации, разработанная такими западными учеными-управленцами, как П. Сенж, М. Пэдлер, Д. Бергойн, Т. Бойдел, К. Уоткинс и др. По определению П. Сенжа, «обучающаяся организация — это организация, где [25]:

- люди постоянно совершенствуют свои возможности для достижения целей, которых они действительно хотят и способны достичь;
- всячески насаждается и приветствуется инновационное мышление и коллективное творчество;
- люди постоянно учатся тому, как совместно обучаться и развиваться».

При этом сущность самого понятия «профессиональное развитие персонала» и его целей по-разному трактуется различными учеными и специалистами в данной отрасли знаний.

Традиционно под профессиональным развитием персонала понимается процесс совершенствования «человеческого капитала» путем непосредственной передачи сотрудникам предприятия (организации) профессиональных знаний и навыков [12].



По мнению А.П. Егоршина, «развитие человеческих ресурсов — это комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы» [8].

А.Я. Кибанов указывал, что «развитие персонала — это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.» [13], [14].

Дж. Коул, считал, что «развитие персонала — это любой обучающий процесс, который направлен на решение будущих, а не текущих проблем и в большей степени относится карьерному росту, чем к сиюминутному получению результатов» [16].

По мнению В.М. Масловой [21] развитие персонала — это «совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий».

П.Э. Шлендер [30] определяет это понятие как «систему мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых и квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров».

В работе П. Юнга [31] процесс развития персонала определен как «систематический процесс формирования у работников предприятия определенных качеств, продиктованных потребностями предприятия, и ориентированный на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников».

Пяткина Н.Е. [46] считает, что «основная цель профессионального развития - это создание на предприятии, с целью обеспечения его процветания и стабильности, таких условий, при которых его работники гармонично развиваются, повышают свой профессиональный и творческий потенциал».

Согласно так называемому системному подходу [10] профессиональное

развитие персонала – это совокупность взаимосвязанных мероприятий и действий в целях повышения компетентности персонала и эффективности его труда, реализуемых последовательно или одновременно в рамках:

- профессиональной адаптации и введения в должность;
- обучения;
- управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- работы с кадровым резервом;
- развития творческого потенциала работников).

Таким образом, большинство исследователей сходятся во мнении, что «развитие персонала – это комплекс мер, включающий профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в рамках предприятия (организации)».

Как следует из вышеизложенных взглядов различных специалистов цели профессионального развития персонала можно условно разделить на:

- цели профессионального развития персонала с позиции работодателя;
- цели профессионального развития персонала с позиции работника.

При этом:

- основной целью профессионального развития персонала с позиции работодателя является поддержание готовности работников предприятия (организации) к эффективному выполнению производственных функций и технологических задач для достижения заданного уровня технологического, экономического и социального развития предприятия (организации);

- основной целью профессионального развития персонала с точки зрения наемного работника является поддержание на соответствующем уровне профессиональной конкурентоспособности каждого работника как внутри данного предприятия (организации), так и на внешнем рынке труда.

При этом задачи профессионального развития персонала формулируются рассмотренными выше специалистами следующим образом:

- 1 - совершенствование «человеческого капитала» [12], [21];

2 - всестороннее развитие личности работников [8];

3 – передача работникам знаний, умений, навыков и способов общения [13], [14];

4 - обеспечение карьерного роста работников [16];

5 - поддержка способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых и квалифицированных сотрудников П.Э. Шлендер [30];

6 - изучение и развитие производительного и образовательного потенциала работников предприятия для формирования у них определенных качеств, продиктованных потребностями предприятия [31];

7 - создание на предприятии таких условий, при которых его работники гармонично развиваются, повышают свой профессиональный и творческий потенциал [46];

8 - повышение компетентности персонала [10].

К основным принципам функционирования системы профессионального развития персонала чаще всего относят [34], [41]:

- целостность системы профессионального развития, обеспечивающая преемственность различных видов и форм развития персонала;

- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития предприятия (организации);

- гибкость различных форм профессионального развития персонала, возможность их использования на отдельных этапах его развития;

- материальное, профессиональное и социальное стимулирование профессионального развития каждого работника;

- построение системы профессионального развития персонала с учетом финансовых возможностей конкретного предприятия (организации) и социально-экономических условий его функционирования.

## 1.2. Структура и содержание процесса профессионального развития персонала

Процесс профессионального развития персонала предприятия (организации) включает в себя:

- оценку уровня профессионального развития персонала;
- обучение персонала;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- планирование карьеры.

Оценка уровня профессионального развития работников производится на основе специальных методик с целью определения и уточнения целей профессионального развития персонала и представляет собой процесс изучения уровня компетенций работников, их профессиональных знаний и навыков.

Среди применяемых в настоящее время методов оценки профессионального уровня работников предприятия (организации) можно отметить следующие [42]:

- интервью с экспертом, который собирает данные о знаниях и опыте сотрудника;
- психологическое, профессиональное и общеобразовательное тестирование;
- методы экспертных оценок, по результатам которых формулируются рекомендации по каждому сотруднику;
- самопрезентация работника перед экспертами и другими сотрудниками организации;
- деловые игры;
- разбор бизнес-ситуаций;
- индивидуальный разбор конкретных ситуаций в рамках основной

деятельности предприятия (организации).

Отдельным методом оценки профессионального уровня работников предприятия (организации) является ассесмент, который представляет собой оценку компетенций участников посредством наблюдения их реального поведения в деловых играх (см рис. 1.1) [42].

Ассесмент может применяться как непосредственно в рамках прямого контакта с испытуемым, так и с использованием систем дистанционного обучения. Последний вариант особенно актуален, если компания имеет территориально распределенные обособленные подразделения.

Важно отметить, что конкретные процедуры оценки персонала разрабатываются с учетом специфики конкретного предприятия (организации и особенностей служебной деятельности оцениваемых работников.

По результатам оценки принимается решение относительно дальнейшего развития персонала. При этом успех, как правило, сопутствует тем компаниям, которым удастся гармонизировать свои стратегические цели с жизненными и карьерными целями своих работников.

Обучение – это основной путь профессионального развития персонала, который можно определить, как «целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.».

Вопросам профессионального обучения персонала большое внимание в своих научных изданиях уделяют российские ученые и специалисты [41]: Т.Ю. Базаров, П.В. Журавлев, А.Я. Кибанов, А.В. Михайлова, Л.Н. Попова, Е.В. Маслов, В.В. Музыченко, Е. Моргунов, С.К. Мордовин, С.И. Самыгин, А.М. Смолкин, В.В. Травин.

В числе зарубежных ученых, также занимающихся теоретическими и методологическими вопросами в данной области знаний, необходимо отметить [41]: Морито Акио, М. Альберта, М. Аткинсон, М. Вебера, Д. Клаттер-бака, Дж. Коун, М. Мескона, А. и Э. Мишлен, У. Оучи, У. Петти, М. Рейнольдса,



Рисунок 1.1 - Особенности применения ассессмента

Большинство специалистов сходятся во мнении, что Система непрерывного профессионального обучения, представляющая собой многоуровневый поэтапный цикл мероприятий, направленный на поддержание и развитие профессионального уровня работников предприятия, является базовым звеном общей системы развития персонала предприятия [41].

Главными целями создания и обеспечения функционирования такой системы непрерывного обучения персонала являются:

- поддержание высокого уровня компетентности работников предприятия;
- ориентирование персонала предприятия на повышение финансово-экономических и социальных результатов его деятельности;

- формирование конкурентоспособности каждого работника на рынке труда;

- формирование благоприятного морально-этического климата на предприятии.

В качестве основного мотивационного фактора при организации непрерывного обучения и профессионального развития персонала чаще всего признается четкая связь между результатами труда каждого работника предприятия (организации) и результатами его обучения.

Процесс обучения персонала принято делить на три основных этапа:

- планирование;
- реализация;
- оценка эффективности обучения.

На этапе планирования процесса обучения осуществляется:

- анализ персонала, определение уровня его развития и потребностей в обучении;

- постановка целей обучения;
- разработка плана обучения.

Разработка плана обучения включает в себя:

- составление программ обучения;
- выбор методов и форм обучения;
- выбор преподавателей;
- определение сроков обучения;
- выбор модели оценки эффективности обучения;
- определение объема и распределение затрат на обучения.

На этапе реализации плана обучения предполагается непосредственное осуществление разработанных планов обучения персонала.

Чаще всего различают три традиционных вида обучения (см. рис. 1.2):

- подготовка;
- повышение квалификации;
- переподготовка кадров.



Рисунок 1.2 - Виды обучения

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

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

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

Кроме традиционных форм и видов обучения в настоящее время широко применяются новые методы и подходы для обучения и развития персонала [17], некоторые из которых приведены ниже в таблице 1.1 [35].



Таблица 1.1 – Новые подходы к обучению персонала

| № | Метод обучения                                  | Характеристика   |
|---|---|--|
| 1 | Геймификация                                    | <p>Данный метод является на сегодняшний день одним из самых популярных.</p> <p>Геймификация способна увеличивать степень участия обучаемых в процессе обучения, а также уровень способности участников усваивать учебный материал. Игровая форма учебных занятий, в отличие от традиционных методов, создает у обучаемых ощущение свободы от привычных учебных нагрузок, характерных для традиционных форм. Обучение становится интересным и увлекательным. Геймификация также увеличивает степень вовлеченности обучаемых в процесс обучения, что способствует лучшему усвоению учебного материала.</p> |
| 2 | Мобильное обучение                              | <p>Данный метод основан на «перенесении» учебных материалов на индивидуальные гаджеты обучаемых, что позволяет резко увеличить число обучаемых.</p>  |
| 3 | Цифровой контент                                | <p>Одним из преимуществ «цифрового формата» обучения является мало затратность. Кроме того, цифровой контент упрощает доступ к необходимой информации в ходе обучения и упрощает возможности для математического и имитационного моделирования реальных процессов.</p>   |
| 4 | Вебинары  | <p>Вебинары в настоящее время также являются одним из самых популярных форм обучения персонала. Они дают уникальную возможность всем сотрудникам, которые находятся совершенно в различных уголках страны и мира, принимать непосредственное участие в процессе обучения. Главное условие такого обучения – иметь быстродействующий доступ в интернет.</p>   |
| 5 | Микрообучение и «микроблоки»                    | <p>Микрообучение предполагает проведение уроков небольшими блоками, продолжительность которых составляет примерно 20 минут.</p>  |
| 6 | Коллегиальная оценка и обратная связь           | <p>Публичные формы оценки и обратной связи, реализуемые в данном методе корпоративного обучения, воспитывают у обучаемого чувство личной ответственности и в большей степени способствует повышению уровня знаний работников, по сравнению с традиционными индивидуальными формами консультаций, зачетов и экзаменов.</p>  |
| 7 | Технологии дополненной и виртуальной реальности | <p>Использование таких технологий позволяют достигнуть более значительной степени вовлеченности кадров в процесс обучения, создавая при этом наиболее интерактивную среду.</p>   |
| 8 | Неформальное обучение (самообразование)         | <p>С помощью ресурсов интернета, разнообразных форумов и чатов каждый человек имеет возможность получать знания в неформальной обстановке. Неформальное обучение в настоящее время становится особым трендом обучения для большинства.</p>   |

Этап оценки эффективности обучения позволяет понять, в какой степени обученные работники используют знания, умения и навыки, полученные ими в результате обучения. Оценка эффективности обучения в первую очередь дает возможность определить, позволило ли обучение персонала приблизить организацию к достижению своих целей, а также насколько эффективными являются те или иные методы обучения.

Желательно, чтобы эффективность обучения была оценена не только качественно, но и количественно (например, в виде увеличения доли прибыли), однако такая оценка требует больших затрат времени, денежных затрат, а также достаточно высокой квалификации специалистов, проводящих эту оценку.

Существует определенная процедура оценки эффективности обучения, которая состоит из определения целей обучения, сбора данных до обучения, сбора данных в процессе обучения и после обучения и сравнения полученных данных друг с другом. При этом необходимо учитывать, что результаты обучения могут проявиться не сразу, а по прошествии определенного времени. Кроме того, результаты обучения могут иметь вид достаточно абстрактных понятий и ощущений (например - улучшение морально-психологического климата в коллективе или укрепление надежности деятельности предприятия), с трудом поддающихся строгим и формальным методам оценки.

Пионером в области оценки эффективности обучения персонала считается американский исследователь Дональд Киркпатрик, который в 1959 предложил первую модель оценки эффективности обучения. Затем последовали работы Дж. Филипса, Блюма, П. Кирнса и т.д. Сравнительный анализ основных моделей оценки эффективности обучения можно найти в работах А.В. Денисова, Е.Н. Ветлужских и В.А. Черепанова [41].

Управление деловой карьерой - это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей,

потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Управление деловой карьерой направлено, прежде всего, преследует следующие цели [15]:

- достижение преданности работника интересам организации (лояльности);
- повышение производительности труда;
- уменьшение текучести кадров;
- более полного раскрытия способностей работника.

В ряде организаций функции по управлению деловой карьерой выполняют:

- дирекция;
- служба управления персоналом;
- начальники функциональных отделов аппарата управления организацией;
- профсоюзные комитеты (при их наличии);
- внешние консультационные центры.

Одним из элементов процесса управления карьерой является управление карьерным движением персонала, которое состоит из следующих процедур:

- повышение, когда, например, служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает более высокий разряд;

- перемещение, когда, например, работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда;

- понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или на более низкий разряд;

- увольнение, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствия занимаемой должности.

Важнейшими исходными данными для организации движения персонала являются:

- модели служебной карьеры;
- решение аттестационных комиссий;

- штатное расписание предприятия;
- должностные инструкции;
- личные дела сотрудников;
- приказы директора по кадровым вопросам;
- трудовые договоры сотрудников;
- положение об оплате труда.

Планирование карьеры – это одно из направлений кадровой работы на предприятии, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Это процесс сопоставления способностей работника, его потенциальных возможностей и его личных целей с требованиями предприятия, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник или его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Менеджер по персоналу уже при приеме работника должен спроектировать план его возможной карьеры и согласовать его с работником.

### 1.3. Современный опыт зарубежных и российских компаний по профессиональному развитию персонала

На сегодняшний день наиболее существенные успехи в развитии человеческих ресурсов достигнуты в японских и американских фирмах. В связи с этим методы управления развитием персонала, используемые в этих странах, являются для других государств своеобразным эталоном [11].

При этом опыт развития персонала предприятий и организаций в Японии и в США указывает на существенный рост мотивационных аспектов управления этим процессом. При этом, наряду с материальными видами стимулирования работников широко применяется множество различных форм нематериального (морального) стимулирования.

Высокую мотивацию к своему развитию у японских работников во многом обеспечивают методы управления, поддерживающие удовлетворение потребности в причастности к интересам и целям компании в такой степени, что у работников складывается уверенность, что они также являются хозяевами производства и их мнение также имеет большое значение в принятии любых решений. Эту уверенность создают факторы, которые работники ощущают на себе с первого дня работы в компании, в том числе:

- во-первых, вновь поступившие работники несколько месяцев проходят групповую практику и обучение по специальности по разработанной фирмой программе, во время которой выясняются склонности, способности и желания вновь поступивших работников;

- во-вторых, в японских фирмах постоянно осуществляется служебный рост персонала, при этом повышения могут быть незначительными, но их регулярность хорошо мотивирует людей, создавая ощущение постоянной перспективы трудовой карьеры;

- в-третьих, японские компании стараются создавать благоприятный

корпоративный социально-психологический климат, для чего организуют за свой счет различные спортивные мероприятия, всякого рода вечера, семейные торжества (юбилеи, свадьбы и т.п.).

Очевидными достоинствами указанного выше подхода являются:

- накопление богатого легко управляемого «человеческого капитала»;
- обеспечение стабильной занятости работников компаний, которая служит основным фактором мотивации их к труду и к своему развитию;
- обеспечение низкого уровня безработицы, что служит основой для стабилизации социально-политической и экономической ситуации и в конкретной компании, и в стране в целом.

Однако при этом нужно учитывать, что на сегодняшний день указанная выше система «пожизненного» трудоустройства становится экономически доступной только лишь для крупных японских корпораций, так как для более мелких компаний ее экономическая эффективность все более и более снижается [20].

Другой достаточно эффективной системой развития персонала является модель, принятая в США, в основу которой положен принцип индивидуализма.

В рамках данной модели ставка делается не на коллективные интересы, а на интересы личности и ее индивидуальные качества. При этом работники американских компаний ориентированы, в основном, только лишь на выполнение своих функциональных обязанностей, а не на работу ради блага коллектива или фирмы в целом, на что ориентируется, например, персонал японских компаний. Поэтому главным стимулирующим фактором для профессионального развития работников американских предприятий является экономический фактор.

По указанным выше причинам успешной деловой карьерой в США традиционно считается только вертикальная карьера. В связи с этим руководство американских компаний стремится создавать необходимые условия для карьерного роста своих работников с целью удержания их в своей компании. Одним из наиболее значимых средств для этого является обучение

персонала [18].

В настоящее время для управления развитием человеческих ресурсов в США используются следующие две стратегии [23]:

1 - компании делают вложения в подготовку и профессиональное развитие персонала, стремясь при этом полностью обеспечить свои потребности в работниках высокой квалификации;

2 - компании делают вложения не только в подготовку и профессиональное развитие персонала, но еще и дополнительно финансируют создание необходимых условий для более полного его использования.

Профессиональное обучение американских специалистов базируется на трех основных принципах:

- постоянство обучения на протяжении всего карьерного роста специалиста;
- практичность получаемых во время обучения знаний;
- применение активных способов обучения, которые имеют большую эффективность и широко применяются в других странах, в том числе и в России.

При этом главными направлениями учебной тематики американской системы профессионального развития персонала являются:

- использование новых технологий, работы с новейшими информационными программами и технологическим оборудованием;
- организация работы предприятия, планирование экономических процессов;
- контроль качества выпускаемой продукции;
- методы группового поиска решений для выхода из сложных ситуаций (методы мозгового штурма).

Подходы современных зарубежных компаний к профессиональному обучению персонала. Что касается конкретных подходов к профессиональному обучению персонала современных зарубежных компаний, то можно отметить следующее [29], [18].

«Кружки качества» (Япония). Все известные специалисты сходятся в том, что такие «кружки» имеют огромную эффективность для развития как личностных качеств каждого отдельного сотрудников, и компании в целом [44].

Деятельность «кружков качества» направлена на достижение следующих целей:

- обмен опытом между сотрудниками;
- развитие у всех работников способностей вести управленческую деятельность путем совершенствования своих личностных качеств;
- укрепление у работников коллективистского духа;
- улучшение моральной атмосферы в рабочем коллективе;
- развитие у работников потребности во внедрении в производственные процессы предприятия различных положительных новшеств.

Система принятия на предприятие молодых работников «С запасом» на будущее (Япония), которая подразумевает, чтобы принятая в штат молодежь целевым образом направлялась на обучение в собственные учебные центры или в профилирующие учебные заведения, расположенные на территории страны или за рубежом. Это помогает направлять и удерживать перспективные человеческие ресурсы от захвата их конкурентами.

Данный процесс разрабатывается в компаниях, основываясь на следующих компонентах:

- четкое формирование задач и целей компании;
- прогнозируемость развития деятельности компании в будущем;
- учет личностных требований каждого сотрудника и штата персонала в целом.

Практика применения «Ленты позора» (Япония), которая заключается в том, что в первый день обучения, на форму обучаемых прикрепляются, так называемые «ленты позора», количество которых равняется количеству изучаемых сотрудниками дисциплин (тем). При этом после сдачи очередного экзамена или прохождения соответствующей аттестации, одна из ленточек снимается. Этот прием является сильнейшим стимулятором к успешному



завершению обучения.

Метод критических ситуаций (Япония), который заключается в изучении и подробном анализе опасных для деятельности предприятия ситуаций и их причин с целью разработки мер для предотвращения указанных ситуаций или выхода из них.

Метод ротации персонала (Япония), который заключается в переводе сотрудников из одного отдела компании в другой. При этом частота ротаций зависит от должностей, занимаемых работниками, а также от планов их использования. Например, те работники, которые претендуют сами или планируются руководством на руководящие должности, должны перемещаться на другие участки работы не реже, чем один раз в пять лет.

Таким образом, корень «японского» подхода к стратегии профессионального обучения персонала заключается, в основном, в том, что при этом работникам не просто передаются новые знания для «исправления» имеющихся у них старых знаний, а организуется процесс непрерывного повышения квалификации работников для обеспечения их готовности к переходу на более сложные профессии или к профессиональной многопрофильности. [22].

Важно при этом подчеркнуть, что японский стиль формирования «общего коллективного сознания» предприятия близок к российскому менталитету, где рабочий коллектив тоже воспринимается, как одна большая семья. Поэтому российские компании могут легко перенять опыт своих японских коллег для внедрения на отечественных предприятиях, получив от этого значимые результаты, как в организационной области, так и в области извлечения прибыли от ведения хозяйственной деятельности.

Создание корпоративных университетов, под которыми подразумеваются инструмент непрерывного профессионального обучения персонала внутри предприятия (организации). Корпоративный университет – это, прежде всего, продуманная система профессионального обучения персонала компании, в рамках которой наряду с традиционными формами современного бизнес-

образования используются такие формы обучения, как [38]:

- бизнес-тренинги;
- краткосрочные программы повышения квалификации персонала;
- проблемно-проектные семинары;
- семинары product knowledge (знание продукта);
- программы личностного роста работника;
- ролевые игры;
- анализ и обсуждение практических ситуаций (кейсов);
- "обучение действием" (например: курс подготовки самих преподавателей

КУ)».

Особенно широко применяют практику создания корпоративных университетов компании США. Многие американские компании выделяют огромные средства для организации подобных структур, где проходят обучение их сотрудники. В качестве примера можно привести учебное заведение для повышения квалификации Global Learning, основанное корпорацией IBM, которое имеет в своем штате свыше 3000 преподавателей из более чем 50 стран.

Ежегодно этим учебным заведением организуется около 10 000 специализированных курсов. Многие специалисты подчеркивают, что корпоративные университеты эффективно обеспечивает долгосрочную конкурентоспособность предприятия, раскрывая и приумножая профессиональный потенциал его персонала.

Подходы к управлению персоналом в России и за рубежом значительно отличаются, несмотря на применение одних и тех же теоретических концепций в управлении персоналом, созданных в основном зарубежными учеными. Подтверждением сказанного являются, например, некоторые сведения о методах повышения квалификации, применяемых в различных странах мира и представленные ниже в таблице 1.2 [44].

Таблице 1.2 - Некоторые сведения о методах повышения квалификации,  
применяемых в различных странах мира

| Страна                         | Япония   | США  | Европа  | Россия   |
|--------------------------------|--|--|---|--|
| Основная цель                  | Формирование «коллективного разума» на основе исторически сложившихся японских традиций обучения и воспитания. | Повышение в результате обучения личной конкурентоспособности отдельных работников. | Повышение конкурентоспособности компании.   | Формирование личности квалифицированного специалиста, как основной составляющей конкурентоспособности предприятия. |
| Преобладающие способы обучения | «Кружки качества», ротация и т.п.  | Обучение на предприятии и в корпоративных университетах и учебных центрах.         | Семинары, тренинги, специализированные курсы на предприятии и в учебных заведениях. | Семинары, тренинги, специализированные курсы на предприятии и в учебных заведениях.                                |
| Особенности                    | Делается акцент на переквалификацию работников.  | Акцент на «неформальные» методы обучения.  | Обучение ведется на протяжении всей трудовой деятельности.                          | Преобладает «компетентностный» подход.   |

## 2. Анализ деятельности исследуемого предприятия ООО «Сладкоежка»

### 2.1 Общая организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия (ООО «Сладкоежка»)

Предприятие общественного питания «Сладкоежка» создано путем учреждения с целью ускоренного формирования товарного рынка в городе Санкт-Петербурге, содействием более полному удовлетворению потребности населения в услугах предприятий общественного питания, более эффективного использования местных сырьевых и трудовых ресурсов.

Организационно-правовая форма предприятия – Общество с ограниченной ответственностью (сокращенное наименование - ООО «Сладкоежка»). Уставной капитал предприятия составляет 10 000 тысяч рублей и состоит из 1 доли. Устав предприятия представлен в приложении 1.

Общество зарегистрировано и поставлено на учет постановлением МИФНС № 15 г. Санкт-Петербурга № 1167847422490 от 31 октября 2016 г.

По своему назначению ООО «Сладкоежка» является предприятием общественного питания, предоставляющим услуги по организации питания и досуга с широким ассортиментом блюд сложного изготовления, деятельность которого регламентируется ГОСТ 30389-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования (введен в действие Приказом Росстандарта от 22.11.2013 N 1676-ст).

По своему типу ООО «Сладкоежка» относится к группе «демократичных» заведений общественного питания «casualdining» [45], целевой аудиторией которых являются представители среднего класса, но по некоторым видам изделий, например, по фирменным и художественным тортам, клиентами предприятия могут быть представители высшего класса, или верхней части среднего класса.

Структурно ООО «Сладкоежка» представляет собой сеть кафе кондитерских, расположенных в различных районах Санкт-Петербурга [43]:

- «Сладкоежка на ст. м. Сенная» (центральный офис);
- «Сладкоежка на ст. м. Чернышевская»;
- «Сладкоежка на ст. м. Гостиный двор»;
- «Сладкоежка на ст. м. Комендантский проспект».

Схема организационной линейно-функциональной структуры управления ООО «Сладкоежка» представлена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1 - Схема организационной линейно-функциональной структуры управления ООО «Сладкоежка»

Руководит деятельностью предприятия генеральный директор. Он самостоятельно решает вопросы деятельности предприятия, действует от его имени, имеет право подписи, распоряжается имуществом предприятия, осуществляет прием и увольнение работников. В непосредственном подчинении гендиректора находятся: коммерческий директор, начальник производства, заместители начальника производства, бухгалтера, специалист

по кадрам, а также управляющие и администраторы кафе.

Основными видами деятельности предприятия в соответствии с Уставом являются:

- поставка продукции общественного питания;
- производство полуфабрикатов.

Ассортимент продукции сети кафе Сладкоежка по состоянию на 31.01.2023 включает в себя:

- стандартные торты – 24 вида;
- фирменные торты – 10 видов;
- художественные торты – 74 вида;
- пирожные – 10 видов;
- десерты – 2 видов;
- слойки – 12 видов;
- «макарони» - 15 видов;
- готовые полуфабрикаты – 6 видов;
- кулинария – 4 вида;
- хлебобулочные изделия -12 видов.

Благодаря использованию современного оборудования и наличию высококвалифицированного персонала предприятию удаётся обеспечить высокое качество и конкурентоспособность своей продукции и услуг.

Карта-схема рынка товаров и услуг ООО «Сладкоежка» представлена на рисунке 2.2.

Основными поставщиками для ООО «Сладкоежка» являются:

1. ООО Экспо Глобал Гррупп;
2. ООО Балтийская компания;
3. ООО Восток-Запад;
4. ООО Глазурь-пром;
5. ООО Евро-фудс.

Маркетинговыми посредниками ООО «Сладкоежка» являются:

1. ООО СПИКС;

2. ООО ВЗЛЕТ;

Основные конкуренты предприятия:

1. ООО «Ф.Вольчек»;

2. ООО «Север»;

3. ООО «Буше»;

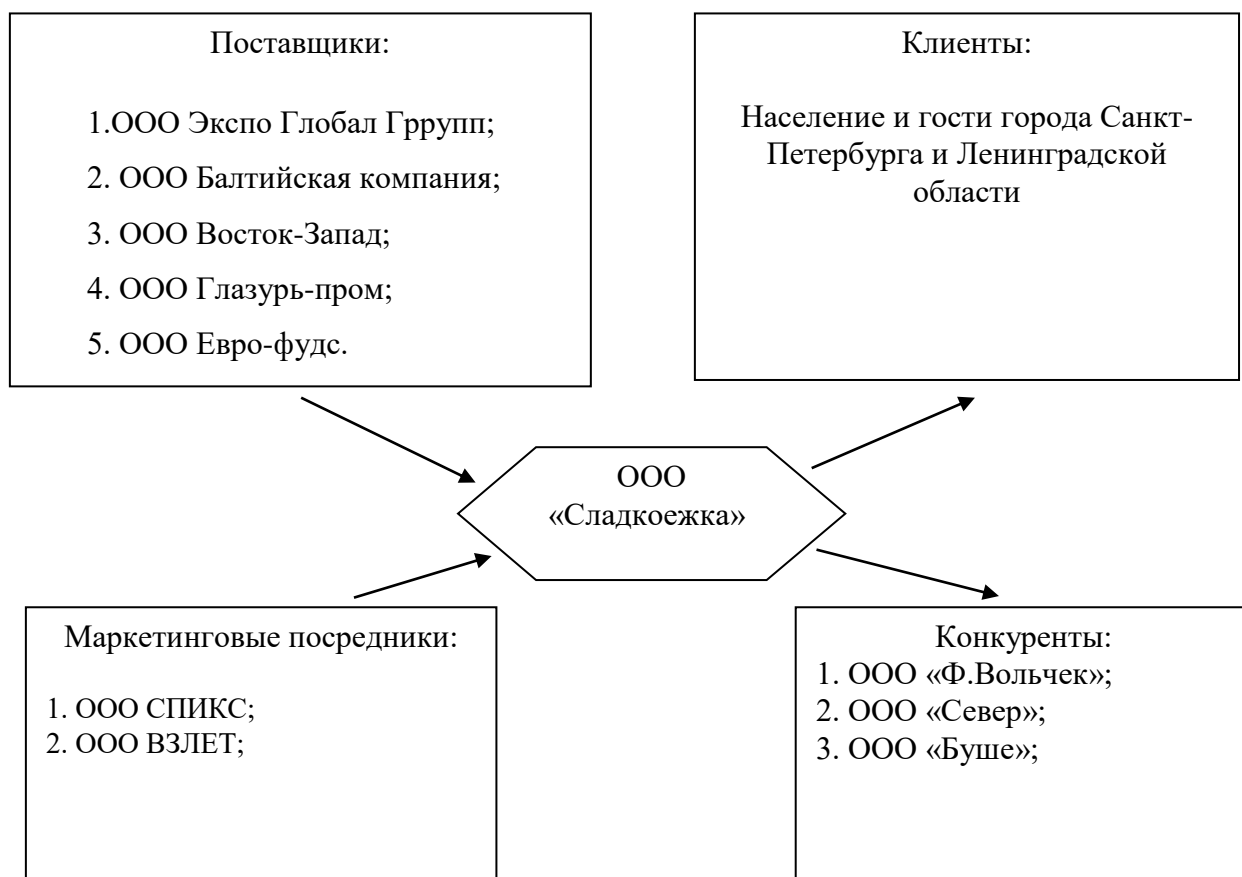


Рисунок 2. 2 - Карта-схема рынка товаров и услуг ООО «Сладкоежка»

Основные показатели хозяйственно-экономической деятельности предприятия представлены ниже в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Основные показатели хозяйственно-экономической деятельности ООО «Сладкоежка» за 2019-2021 годы (тыс. руб.)

| № п/п | Наименование показателя                              | годы   |        |        | 2021 к 2019 году |        |
|-------|--|--------|--------|--------|------------------|--------|
|       |  | 2019   | 2020   | 2021   | в %              | +, -   |
| 1     | Выручка от продажи товаров, продукции, работ и услуг | 115000 | 106000 | 149000 | 130              | +34000 |
| 2     | Среднесписочная численность работников, чел.         | 61     | 61     | 61,6   | 101              | +0,6   |
| 3     | Производительность труда                             | 1,8    | 1,7    | 2,4    | 133              | +0,6   |
| 4     | Среднемесячная зарплата                              | 20, 0  | 20, 0  | 25, 0  | 125              | + 5 т  |
| 5     | Фонд оплаты труда                                    | 14600  | 14600  | 18500  | 127              | + 3900 |
| 6     | Затраты  | 103000 | 101500 | 136000 | 132              | +33000 |
| 7     | Прибыль  | 1200   | 4500   | 1300   | 108              | +1000  |
| 8     | Рентабельность продаж, %                             | 10,4   | 4,2    | 8,7    | -                | -1,7   |
| 9     | Среднегодовая стоимость основных средств             | 3800   | 3100   | 8800   | 232              | +5000  |
| 10    | Оборотные средства                                   | 32000  | 43000  | 71000  | 223              | +39000 |

На основании данных таблицы 2.1 можно отметить, что за исследуемый период:

1 – выручка предприятия возросла на 30% и составила в 2021 году 149 млн.руб;

2 - среднесписочная численность персонала незначительно возросла (на 1 %) и составила в 2021 году 61,6 человек;

3 – среднемесячная зарплата работников предприятия возросла на 25% и составила в 2021 году 25 тыс.руб, что отразилось на соответствующем росте фонда оплаты труда (на 27%) и общих затрат (на 32%);

4 - прибыль предприятия выросла на 8% и составила в 2021 году 1 млн. 300 тыс.руб;

5 – рентабельность продаж на предприятии в 2021 году уменьшилась по сравнению с 2019 годом (на 16,3 %) и увеличилась по сравнению с 2020 годом (на 107%);

6 - среднегодовая стоимость основных средств увеличилась на 132%;

7 – сумма оборотных средств увеличилась на 132% и составила в 2021 году



71 млн.руб.

Таким образом, результаты проведенного анализа свидетельствует о том, что хозяйственно-экономическое положение исследуемого предприятия ООО «Сладкоежка» характеризуется достаточной устойчивостью и платежеспособностью.

Одной из важнейших задач предприятия является задача достижения преимущества над конкурентами. Первым шагом для изучения подходов к решению данной задачи является групповой конкурентный анализ предприятий, конкурирующих на общих базовых основах [7]. Этот прием заключается в выделении групп предприятий одной отрасли, имеющих сопоставимые позиции по:

- характеристикам предприятия;
- выпускаемым товарам;
- каналам сбыта;
- размером рыночного сегмента.

На рисунке 2.3 представлена позиционная карта конкурентов предприятия ООО «Сладкоежка», в которой учтены наиболее значимые факторы – цена и качество изготавливаемой продукции.

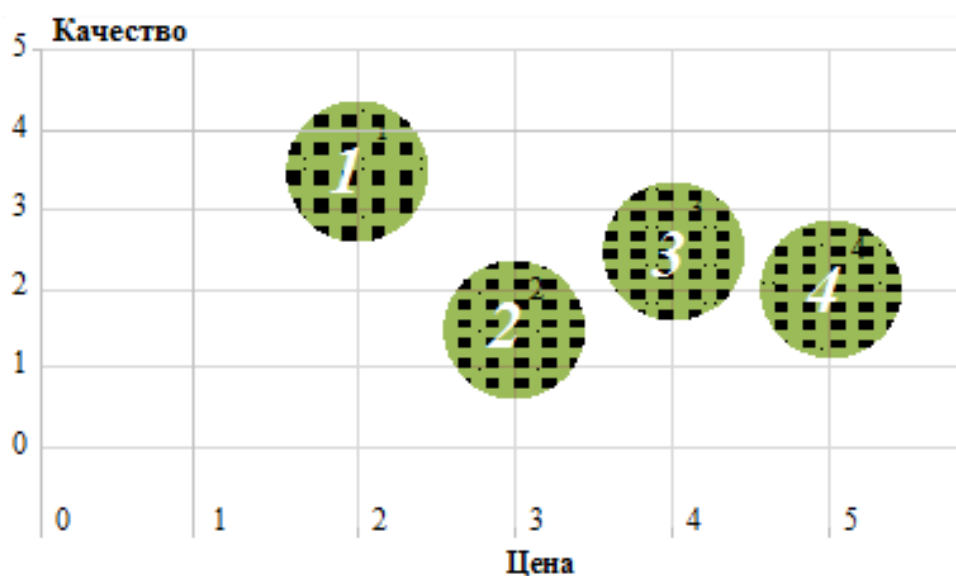


Рисунок 2.3 – Позиционная карта конкурентов: 1 – «Север» (рыночный лидер); 2 – «Буше»; 3 – «Ф.Вольчек»; 4 – «Сладкоежка»

Из рисунка 2.3 следует, что главным конкурентом ООО «Сладкоежка» и рыночным лидером является кондитерская «Север». Продукция этого предприятия обладает лучшим качеством и реализуется по самой выгодной цене. Вторым конкурентом является сеть кондитерских «Буше», третьим конкурентом - сеть кондитерских «Вольчека».

Для формирования предложений и рекомендаций по развитию конкурентоспособности предприятия ООО «Сладкоежка» рассмотрим результаты стратегического анализа факторов внешней и внутренней среды (SWOT-анализа), а также группового конкурентного анализа (PEST-анализа) предприятия (табл. 2.2).

SWOT-анализ внешней среды содержит информацию об окружающей социально-экономической среде в целом и об положении в этой среде исследуемого предприятия [39]. При этом рассматривались следующие факторы, которые оказывают наибольшее влияние на предприятие ООО «Сладкоежка»: экономики, политики, технологий, законодательства, конкуренции, покупателей и поставщиков, инфраструктуры.

Таблица 2.2 – SWOT-анализ ООО «Сладкоежка»  
(факторы внешней среды)

| Внешние факторы                               | Оценка (O), баллы | Вес (W), доли | Взвешенная оценка $C = O \times W$ |
|---|-------------------|---------------|------------------------------------|
| 1. Возможности                                |                   |               |                                    |
| Лидирующие позиции на Рынке                   | 4                 | 0,2           | 0,8                                |
| Реакция потребителей на промо-скидки          | 4                 | 0,05          | 0,2                                |
| Расширение сети кафе                          | 5                 | 0,2           | 1                                  |
| Наличие и доступность поставщиков             | 4                 | 0,1           | 0,4                                |
| 2. Угрозы                                     |                   |               |                                    |
| Сильные позиции основного конкурента на рынке | 4                 | 0,2           | 0,8                                |
| Агрессивная ценовая политики конкурентов      | 4                 | 0,1           | 0,4                                |
| Нестабильность рынка                          | 3                 | 0,05          | 0,15                               |
| Снижение платежеспособного спроса             | 4                 | 0,1           | 0,4                                |
| Суммарная оценка                              | –                 | 1             | 4,15                               |

На основании результатов SWOT-анализ ООО «Сладкоежка» по факторам внешней среды) можно, во-первых, сделать вывод, что основной угрозой для предприятия ООО «Сладкоежка» является высокий уровень конкуренции, и, во-вторых, сформулировать следующие рекомендации:

1. Одним из положительных направлений развития может быть расширение сети кафе, что повысит узнаваемость бренда и, как следствие, конкурентоспособность предприятия.

2. Создание постоянного состава поставщиков, что позволит получать исходные продукты лучшего качества, в нужном количестве, в нужное время и оптимальной цене.

3. На предприятие целесообразно внедрить систему промо-скидок, которые будут способствовать привлечению новых посетителей и сохранить уже существующий контингент старых клиентов.

4. Положительным решением явилось бы расширение номенклатуры уникальной продукции, что может стать преимуществом компании среди конкурентов.

Внутренняя среда предприятия – часть общей среды, находящаяся в рамках предприятия. Она оказывает постоянное влияние и непосредственно воздействует на функционирование предприятия. Внутренняя среда имеет несколько срезов. Они включают набор ключевых процессов и элементов организации, определяющих состояние потенциала и возможностей, которыми располагает предприятие.

Результаты SWOT-анализа внутренней среды ООО «Сладкоежка», представленные в таблице 2.3, показали, что предприятие «Сладкоежка» имеет заметный потенциал конкурентоспособности.

При этом особенно сильными сторонами предприятия являются:

1 – наличие высококвалифицированного персонала, способного производить уникальную продукцию;

2 – широта ассортимента производимой продукции.

Таблица 2.3 – SWOT-анализ ООО «Сладкоежка»  
(факторы внутренней среды)

| Внутренние факторы                         | Оценка (O), баллы | Вес (W), доли | Взвешенная оценка $C = O \times W$ |
|--|-------------------|---------------|------------------------------------|
| 1. Сильные стороны                         |                   |               |                                    |
| Квалифицированный персонал                 | 5                 | 0,1           | 0,5                                |
| Широта ассортимента                        | 4                 | 0,2           | 0,8                                |
| Программы стимулирования                   | 4                 | 0,1           | 0,4                                |
| Дополнительные услуги                      | 3                 | 0,05          | 0,15                               |
| Система коммуникаций                       | 2                 | 0,05          | 0,1                                |
| 2. Слабые стороны                          |                   |               |                                    |
| Использование инноваций                    | 4                 | 0,1           | 0,4                                |
| Рост цен на продукцию                      | 3                 | 0,05          | 0,15                               |
| Отсутствие активной рекламной деятельности | 2                 | 0,1           | 0,2                                |
| Качество сырья                             | 3                 | 0,25          | 0,75                               |
| Суммарная оценка                           | –                 | 1             | 3,45                               |

К слабым сторонам деятельности предприятия «Сладкоежка», связанными с факторами внутренней среды, следует отнести:

- низкий объем используемых инноваций, направленных на внедрение новых технологий приготовления продукции;
- наличие фактов снижения качества продукции;
- наличие фактов снижения уровня обслуживания клиентов;
- низкий уровень рекламной политики.

PEST-анализ является одним из инструментов глубокого анализа маркетинговой макросреды рынка [7], без которого невозможно стратегическое планирование любого предприятия. Результаты PEST-анализа в отношении ООО «Сладкоежка» представлены в таблице 2.4.

Исходя из приведенных выше результатов PEST-анализа ООО «Сладкоежка» можно отметить:

1 - суммарная PEST-оценка составила 1,069, что указывает на благоприятные условия внешней среды;

2 – факторами, благоприятно действующими на развитие предприятия, являются технологические и социокультурные факторы, например,

продвижение своей продукции и услуг через Интернет (в частности - SMM-продвижение);

3 - на развитие предприятия положительно влияют:

- совершенствование производства;
- контроль качества продукции и услуг;
- учет моды на здоровый образ жизни;
- социальная мобильность;

4 – одной из угроз для предприятия являются политические факторы (жесткий контроль за качеством продукции со стороны регулирующих органов).

Таблица 2.4 – Результаты PEST-анализа ООО «Сладкоежка»

| Факторы  | Средняя оценка | Направленность влияния | Весовой коэффиц. | Взвешенная оценка |
|--|----------------|------------------------|------------------|-------------------|
| Политические:  |                |                        |                  |                   |
| 1. Обеспечение государственной поддержки развитию малого бизнеса | 4,0            | +                      | 0,187            | -0,180            |
| 2. Госрегулирование конкуренции                                  | 3,3            | –                      | -0,111           |                   |
| 3. Регулирующие органы и нормы                                   | 3,0            | –                      | -0,100           |                   |
| 4. Рост пошлин на ввозимое сырье                                 | 2,3            | –                      | -0,156           |                   |
| Экономические:   |                |                        |                  |                   |
| 1. Экономическая ситуация в стране                               | 3,3            | –                      | -0,200           | -0,778            |
| 2. Высокий уровень конкуренции на рынке                          | 2,3            | –                      | -0,109           |                   |
| 3. Уровень инфляции  | 3,7            | –                      | -0,269           |                   |
| 4. Волатильность рубля   | 3,3            | –                      | -0,200           |                   |
| Социокультурные:   |                |                        |                  |                   |
| 1. Мода на ЗОЖ   | 4,3            | –                      | -0,289           | 0,349             |
| 2. Социальная мобильность  | 4,0            | +                      | 0,320            |                   |
| 3. «Любовь к сладкому» у потребителей                            | 4,3            | +                      | 0,318            |                   |
| Технологические:   |                |                        |                  |                   |
| 1. Совершенствование производства                                | 4,7            | +                      | 0,436            | 1,678             |
| 2. SMM-продвижение   | 4,7            | +                      | 0,404            |                   |
| 3. Сайт  | 5,0            | +                      | 0,433            |                   |
| 4. Контроль качества   | 4,3            | +                      | 0,404            |                   |
| Итого:   | 56,7           |                        | -                | 1,069             |

## 2.2. Характеристика кадрового состава ООО «Сладкоежка» и анализ его движения

Анализ кадрового состава ООО «Сладкоежка» проведем по следующим таблицам, составленным на основании отчетных данных исследуемого предприятия (см. Приложения 1, 2, 3) и отражающие:

- структуру кадрового состава по профессиональной направленности (табл. 2.5);
- гендерную (половозрастную) структуру кадрового состава (табл. 2.6);
- структуру кадрового состава по стажу работы на данном предприятии (табл. 2.7);
- данные о численности и текучести кадров за период с января 2019 по декабрь 2021года (табл. 2.8)
- данные по численности и текучести кадров в разрезе занимаемых должностей за период с января 2019 по декабрь 2021 (табл. 2.9).

Таблица 2.5 - Характеристика профессиональной направленности персонала ООО «Сладкоежка» по состоянию на конец 2022 г.

| Категории работников по занимаемым должностям | Кол-во | % от общего числа работников |
|---|--------|------------------------------|
| Первая категория                              | 9      | 11,1                         |
| в том числе:                                  |        |                              |
| Генеральный директор                          | 1      | 1,23                         |
| Администратор                                 | 1      | 1,23                         |
| Специалист по кадрам                          | 1      | 1,23                         |
| Бухгалтер                                     | 3      | 3,7                          |
| Начальник производства                        | 1      | 1,23                         |
| Заместитель начальника производства           | 4      | 4,93                         |
| Коммерческий директор                         | 1      | 1,23                         |
| Управляющий                                   | 1      | 1,23                         |
| Переводчик                                    | 1      | 1,23                         |
| Вторая категория                              | 30     | 37,0                         |
| в том числе:                                  |        |                              |
| Начальник производства                        | 1      | 1,23                         |
| Заместитель начальника производства           | 4      | 4,93                         |
| Повар   | 6      | 7,4                          |

|                                |    |       |
|--------------------------------|----|-------|
| Кондитер                       | 18 | 22,2  |
| Технолог                       | 1  | 1,23  |
| Третья категория               | 13 | 16    |
| в том числе:                   |    |       |
| Буфетчица                      | 13 | 16    |
| Четвертая категория            | 29 | 35,8  |
| в том числе:                   |    |       |
| Кухонный рабочий               | 1  | 1,23  |
| Укладчик-упаковщик             | 3  | 3,7   |
| Водитель                       | 5  | 6,1   |
| Подсобный рабочий              | 16 | 19,75 |
| Мойщицы                        | 1  | 1,23  |
| Мастер по ремонту оборудования | 3  | 3,7   |
| Итого                          | 81 | 100%  |

Примечание. Указанные в таблице категории работников указаны в соответствии с действующими нормами (см. [2], [24]).

Анализ данных из таблицы 2.5 показывает, что общая структура кадров исследуемого предприятия близка к оптимальной (см. рис. 2.4):

Персонал первой категории, к которой относится персонал, обеспечивающий финансово-административное управление предприятием, составляет всего 11% от общего числа работников предприятия.

Персонал второй категории, к которой относятся специалисты производственно-технологического цикла, обеспечивающие заданный ассортимент изделий и их качество, составляет 37% от общего числа работников предприятия.

Персонал третьей категории, к которой относится обслуживающий персонал, обеспечивающий непосредственный контакт с заказчиками и клиентами, составляет 16% от общего числа работников предприятия.

Персонал четвертой категории, к которой относятся подсобные работники, обеспечивающие необходимые условия для деятельности персонала других категорий, составляет 35,8% от общего числа работников предприятия.



Рисунок 2.4 - Структура кадров исследуемого предприятия по профессиональной направленности

Гендерная (половозрастная) структура кадров ООО «Сладкоежка» по состоянию на конец 2022 года представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 - Гендерная структура кадров ООО «Сладкоежка» по состоянию на конец 2022 г.

| Категории работников | Кол-во | % от общего числа работников |
|----------------------|--------|------------------------------|
| Мужчин               | 25     | 31%                          |
| Женщин               | 56     | 69%                          |
| До 25 лет            | 8      | 9,8%                         |
| 25-40 лет            | 34     | 42%                          |
| 40-55 лет            | 30     | 37%                          |
| Свыше 55 лет         | 9      | 11,2%                        |
| Итого                | 81     | 100%                         |

Из таблицы 2.6 видно, что в составе персонала исследуемого предприятия преобладают женщины, их доля составляла в конце 2022 года 69% от общей численности работников предприятия.

Что касается возраста работников, то из таблицы 2.6 видно, что в общей структуре персонала предприятия преобладают работники в возрасте от 25 до 40 лет (42%). Также многочисленной является группа работников в возрасте от 40 до 55 лет (37%). Все это говорит о том, что коллектив предприятия достаточно молод и имеет все предпосылки к своему развитию.

Рассмотренная возрастная структура кадров, соответствующая данным



таблицы 2.6, представлена ниже на рисунке 2.5.

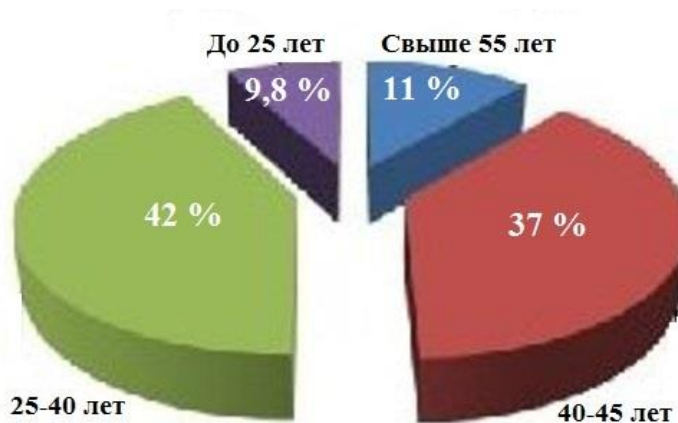


Рисунок 2.5 - Возрастная структура кадров ООО «Сладкоежка»

Структура персонала исследуемого предприятия по стажу, характеризующая стабильность трудового коллектива (и предприятия в целом), а также косвенно указывающая на уровень текучести кадров, представлена в таблице 2.7.

Из данных таблицы 2.7 следует, что в целом по исследуемому предприятию доля работников, имеющих стаж работы на данном предприятии 3 и более года, весьма низок (43,2%).

Таблица 2.7 - Характеристика кадров ООО «Сладкоежка» по стажу работы на данном предприятии по состоянию на конец 2022 г.

| Категории работников по занимаемым должностям                                    | Кол-во | % от общего кол. раб. на предприятии | % от кол. раб. данной категории |
|--|--------|--------------------------------------|---------------------------------|
| Численность работников 1 категории со стажем работы на предприятии 3 и более лет | 11     | 13,4                                 | 78,5%                           |
| Численность работников 2 категории со стажем работы на предприятии 3 и более лет | 8      | 10,0                                 | 32%                             |
| Численность работников 3 категории со стажем работы на предприятии 3 и более лет | 8      | 10,0                                 | 61,5%                           |
| Численность работников 4 категории со стажем работы на                           | 8      | 10,0                                 | 27,5%                           |

|                           |    |       |  |
|---------------------------|----|-------|--|
| предприятия 3 и более лет |    |       |  |
| Итого                     | 35 | 43,2% |  |

Что касается доли кадров исследуемого предприятия, имеющих стаж работы на данном предприятии не менее 3-х лет по отдельным категориям работников (см. табл. 2.7 и рис. 2.6), то удовлетворительным данный показатель можно признать лишь к группе работников первой категории (78,5 %).

Особую тревогу вызывает тот факт, что особенно низок указанный показатель среди персонала второй категории, обеспечивающий заданный ассортимент изделий и их качество (32% от общего числа работников предприятия).

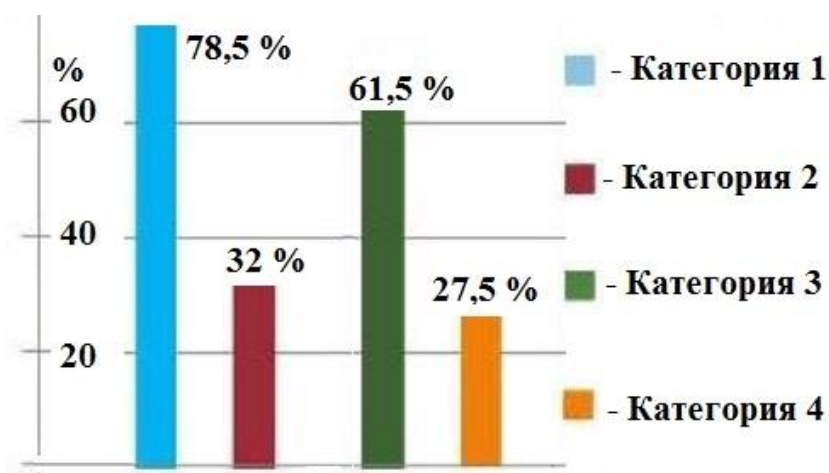


Рисунок 2.6 – Доля кадров исследуемого предприятия, имеющих стаж работы на данном предприятии не менее 3-х лет по категориям работников

Указанные выше показатели однозначно свидетельствует о кадровых проблемах на исследуемом предприятии.

Эти опасения подтверждаются отчетными данными предприятия, представленными в таблицах 2.8 и 2.9, из которых следует, что общий коэффициент текучести кадров предприятия за период с января 2019 по декабрь 2021 составляет величину, равную 189,11, а по некоторым категориям работников достигает 500 и более единиц.

Таблица 2.8 - Общие данные о численности и текучести кадров ООО  
«Сладкоежка» за период с января 2019 по декабрь 2021

| Изменение состава     |        | Средняя численность   |      |
|-----------------------|--------|-----------------------|------|
|                       |        |                       |      |
| Принято сотрудников   | 136    | Среднесписочная       | 61,6 |
| Уволено сотрудников   | 120    | Внешних совместителей | 1,8  |
| Коэффициент текучести | 189,11 | Договорников          | 0,0  |
| Списочная численность |        |                       | 81,0 |

Таблица 2.9 - Данные по численности и текучести кадров ООО  
«Сладкоежка» в разрезе занимаемых должностей за период с января 2019 по  
декабрь 2021

| Должность                           | Изменение состава |       |                  | Спис. числ. | Средняя численность |       |                 |
|-------------------------------------|-------------------|-------|------------------|-------------|---------------------|-------|-----------------|
|                                     | Прин.             | Увол. | Коэфф. текучести |             | Всего               | Женщ. | Внутр. совмест. |
| Кондитер                            | 28                | 33    | 175,10           | 18,0        | 18,8                | 13,1  | 18,8            |
| Буфетчица                           | 19                | 18    | 188,46           | 13,0        | 9,6                 | 9,6   | 9,6             |
| Администратор                       | 1                 | 1     | 101,44           | 1,0         | 1,0                 | 1,0   | 1,1             |
| Генеральный директор                |                   |       |                  | 1,0         | 1,0                 |       | 1,0             |
| Мойщица посуды                      | 4                 | 4     | 510,26           | 1,0         | 0,8                 | 0,8   | 0,8             |
| Кухонный работник                   |                   | 1     | 262,22           |             | 0,4                 | 0,4   | 0,4             |
| Повар                               | 8                 | 6     | 294,99           | 4,0         | 2,0                 | 1,9   | 2,0             |
| Специалист по кадрам                |                   |       |                  | 1,0         | 1,0                 | 1,0   | 1,0             |
| Бухгалтер                           | 1                 | 1     | 40,39            | 3,0         | 2,5                 | 2,5   | 2,5             |
| Начальник производства              |                   |       |                  | 1,0         | 1,0                 | 1,0   | 1,0             |
| Управляющий                         | 2                 | 3     | 300,26           | 1,0         | 1,0                 | 1,0   | 1,0             |
| Подсобный рабочий                   | 51                | 40    | 371,60           | 16,0        | 10,8                | 4,3   | 10,8            |
| Мастер по ремонту оборудования      | 1                 |       |                  | 3,0         | 1,1                 |       | 1,1             |
| Заместитель начальника производства | 1                 | 1     | 33,19            | 4,0         | 3,0                 | 3,0   | 3,0             |
| Водитель                            | 4                 | 2     | 57,01            | 4,0         | 3,5                 | 0,4   | 3,5             |
| Коммерческий директор               |                   |       |                  | 1,0         | 1,0                 | 1,0   | 1,0             |
| Повар/кондитер                      | 1                 |       |                  | 4,0         | 2,3                 | 2,3   | 2,3             |
| Укладчик-упаковщик                  | 10                | 7     | 420,82           | 3,0         | 1,7                 | 1,4   | 1,7             |

### 2.3. Проблемы профессионального развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка»

Для выявления проблем профессионального развития персонала на исследуемом предприятии выполним сравнительный анализ требуемых и фактических компетенций персонала данного предприятия.

При этом общие компетенции, которыми должны обладать работники сети кафе «Сладкоежка» при взаимодействии с клиентами можно сформулировать следующим образом:

- знать особенности предприятия, его стандарты и правила обслуживания и продаж;
- проявлять умение и активность при продажах, знать способы повышения выручки;
- знать общие цели предприятия, уметь работать в команде;
- владеть приемами общения, уметь создавать приветливую и гостеприимную атмосферу в кафе.

Кроме перечисленных выше, существуют и специальные требования отраслевых стандартов к компетенциям работников основных категорий соответствующих предприятий общественного питания, указанные ниже [28], [19].

Заведующий кафе (управляющий). Согласно требованиям, отраслевых профессиональных стандартов должность заведующего кафе соответствует третьему квалификационному уровню и предполагает компетенции, достаточные для решения следующих задач:

- обеспечение конкурентоспособности кафе;
- управление потребностями кафе, его запасами, производственным процессом, хозяйственной и коммерческой деятельностью;
- управление рекламной деятельностью;
- контроль соблюдения ценовой политики;

- исполнение маркетингового плана;
- подбор и расстановка персонала:
- мотивация персонала;
- организация внедрения инноваций в работу персонала;
- организация взаимодействия с партнерами.

Заведующий кафе должен иметь:

- навыки по разработке бизнес-планов, закупке нового оборудования, организация производственного процесса;

- навыки по использованию офисных и специализированных компьютерных программных комплексов;

- практический опыт по созданию оптимальных меню;

- знание иностранного языка (желательно, с учетом особенностей работы в Санкт-Петербурге);

- достаточный уровень стрессоустойчивости в условиях ненормированного рабочего дня;

- общие организационные и творческие способности.

Шеф-повар. Должность шеф-повара соответствует второму квалификационному уровню и предполагает знания и умения, достаточные для решения следующих задач [19]:

- организация и контроль работы производства;

- формирование меню и технологических карт;

- планирование и выбор необходимого сырья и материалов;

- контроль качества приготовления и подачи блюд;

- контроль хранения сырья, полуфабрикатов и готовой продукции;

- работа с поставщиками;

- проведение инвентаризации;

- работа с производственным персоналом;

- организация и проведение тренингов с персоналом производства и зала.

Шеф-повар должен иметь особые черты характера - ответственность, честность, исполнительность, коммуникабельность, профессиональные

творческие способности и владеть компетенциями в следующих областях:

- профильное законодательство, затрагивающее функционирование предприятий общественного питания;
- основы ведения соответствующего документооборота;
- правила эксплуатации специализированного оборудования, установленного на кухне;
- способы приготовления блюд и напитков, представленных в меню;
- принципы разработки изделий, в том числе диетического и тематического направления;
- нормы приготовления блюд и кулинарных изделий для праздничных мероприятий;
- нормативы безопасности пищевых ингредиентов, сроки их годности, правила использования;
- правила совместимости и несовместимости различных блюд, напитков и приправ;
- нормативы расходов продуктов и других составляющих, потребляемых при приготовлении разнообразных блюд;
- принципы управления сотрудниками в небольших группах;
- правила контроля за процессом приготовления пищи подчиненными;
- нормы снабжения кухни необходимыми продуктами, приправами, ингредиентами;
- актуальный опыт приготовления блюд у лидеров отрасли;
- правила трудовой дисциплины, пожарной безопасности;
- нормативы в санитарно-гигиенической сфере, относящиеся к приготовлению пищи.

Администратор. Должность администратора соответствует первому или второму квалификационному уровню и предполагает наличие компетенций, достаточных для решения следующих задач:

- организация и контроль подготовки зала кафе к обслуживанию;
- встреча и приветствие посетителей, и работа с ними;

- управление линейным персоналом и его обучение;
- разрешение конфликтных ситуаций;
- контроль соблюдения благоприятных и безопасных условий труда;
- проведение рекламных мероприятий;
- внедрение новых форм обслуживания.

Администратор должен: [28]:

- владеть полной информацией о компании;
- знать санитарные нормы, относящиеся к предприятиям общественного питания;
- знать стандарты работы персонала;
- иметь соответствующие управленческие навыки;
- обладать коммуникационными навыками - умением свободно общаться с посетителями, коллегами и партнерами;
- обладать грамотной, хорошо поставленной устной речью;
- иметь опрятный внешний вид;
- обладать способностью сохранять спокойствие и самообладание в любых ситуациях, принимать правильные и взвешенные решения при решении конфликтных ситуаций.

Буфетчик-официант. Отраслевые профессиональные стандарты относят должность буфетчика-официанта к первому квалификационному уровню, предполагающему компетенции, достаточные для решения следующих задач:

- контроль и подготовка зала к обслуживанию;
- приветствие посетителей, предложение и представление меню;
- подача заказанных блюд и напитков;
- завершение обслуживания посетителей;
- подготовка счета и принятие оплаты;
- контроль чистоты в зале и своевременной уборки столов;
- организация профессионального развития на рабочем месте.

Буфетчик-официант должен обладать [27]:

- способностью к саморазвитию;

- знаниями основ сервиса;
- коммуникабельностью;
- способностью грамотно и четко выражать свои мысли в устной беседе.

Обеспечить эффективную деятельность предприятия можно только при полном овладении персоналом указанными выше компетенциями. Однако, опросы, проведенные среди работников предприятия, показали серьезные расхождения между уровнями требуемых и фактическими компетенций, в том числе:

- не все опрошенные сотрудники знакомы с целями предприятия и его стандартами;
- почти 45% из опрошенных сотрудников не считают себя частью единой команды;
- примерно половина опрошенных сотрудников не умеют оставлять личные проблемы за пределами работы и контролировать свои эмоции;
- опрошенные сотрудники не всегда ощущают обратную связь от руководства предприятия с оценкой, выполненной ими работы.

Указанные выше факты слабой корреляции требуемого и фактического уровней компетенции персонала исследуемого предприятия вызваны различными причинами, и в том числе – ошибками в организации процессов подбора и развития персонала. Это подтверждается, например, приведенными ниже результатами аттестации администраторов предприятия ООО «Сладкоежка» в 2021 году. При этом аттестуемые администраторы проходили аттестацию по вопросам, сгруппированным в тематические блоки. Максимальное количество баллов, которые можно набрать при ответах на вопросы по каждому тематическому блоку равнялось 5 баллам, за норму принимался уровень в 3 балла [26].

В результате указанного выше контроля знаний администраторов, выявлены следующие средние значения баллов испытуемых по различным тематическим блокам:

- информация о компании - 2,5;



- стандарты работы администратора - 2,2;
- меню - 2,2;
- санитарные нормы - 1,5;
- стандарты работы персонала - 2,2;
- управленческие навыки - 0,8;
- техника продаж - 1,5;
- навыки урегулирования конфликтных ситуаций - 1,0.

Как видно из представленных результатов аттестации, ни по одному блоку контрольных вопросов испытуемые администраторы не набрали нормативного количества баллов.

Серьезным сигналом о недостатках системы профессионального развития персонала ООО «Сладкоежка» говорит относительно большое количество жалоб и замечаний от клиентов, зафиксированное на сайте предприятия [43]. Результаты обработки указанных выше отзывов за период с 2019 по 2021 годы приведены ниже таблице 2.10. Отмеченные недостатки подтверждаются исследованиями автора данной работы, использовавшим метод «тайного посетителя» в период с 24.01.2023г. по 24.04.2023г.

Таблица 2.10 – Отзывы клиентов

| Годы | Общ. кол. отз. | Кол. отриц. отз. | Кол. претензий к персоналу | Соотношение отриц. отз. к их общему числу % | Доля. прямых претензий к персоналу от общего числа отриц. отз. % |
|------|----------------|------------------|----------------------------|---|--|
| 2019 | 24             | 2                | 4                          | 8   | 50   |
| 2020 | 44             | 15               | 7                          | 15  | 47   |
| 2021 | 27             | 4                | 4                          | 16  | 100  |

Из таблицы 2.10 следует, что:

- во-первых, процентное соотношение отрицательных отзывов с годами не уменьшается;
- во-вторых, весьма велика доля прямых претензий к персоналу предприятия.

Ниже в таблице 2.11 показана взаимосвязь организационно-хозяйственных

и кадровых проблем исследуемого предприятия, выявленная в результате исследований

Таблица 2.11. Взаимосвязь организационно-хозяйственных и кадровых проблем исследуемого предприятия

| Наименование проблем  | Индикационные источники   | Вероятная причина   |
|---|---|---|
| 1. Отставание предприятия ООО «Сладкоежка» от ряда других подобных предприятий.   | SWOT-анализ факторов внешней среды ООО «Сладкоежка» и групповой конкурентный анализ предприятий, конкурирующих на общих базовых основах с ООО «Сладкоежка».             | Недостаточный уровень компетенции руководящего состава ООО «Сладкоежка»   |
| 2. Низкий объем используемых инноваций, направленных на внедрение новых технологий приготовления продукции. Наличие фактов снижения качества продукции. Наличие фактов снижения уровня обслуживания клиентов. Низкий уровень рекламной политики.  | SWOT-анализ факторов внутренней среды ООО «Сладкоежка».   | Ошибки в организации процессов подбора, развития и обучения персонала.  |
| 3. Сложности при взаимодействии с государственными и местными органами власти и надзора.  | Отчетные данные о частом применении процедур закрытия и перерегистрации предприятия при неизменных собственниках, результаты REST-анализа предприятия ООО «Сладкоежка». | Недостаточный уровень компетенции руководящих кадров ООО «Сладкоежка», ошибки в организации процессов подбора, развития и обучения персонала. |
| 4. Общий коэффициент текучести кадров предприятия за период с января 2019 по декабрь 2021 составляет величину, равную 189,11, а по некоторым категориям работников достигает 500 и более единиц (см. табл. 2.8 и 2.9). Доля работников, имеющих стаж работы на данном предприятии 3 и более года, | Отчетная документация исследуемого предприятия.   | Низкий уровень развития мотивации и лояльности персонала, ошибки в организации процессов подбора и развития персонала.                        |

|  |   |  |
|--|---|--|
| в среднем составляет 43,2% (табл. 2.7).  |   |  |
| 5. Серьезные расхождения между уровнями требуемых и фактических компетенций (см. п.2.2).   | Опросы, проведенные автором ВКР, результаты аттестации руководителей среднего звена предприятия ООО «Сладкоежка» в 2021 году. | Ошибки в организации процессов подбора, развития и обучения персонала.   |
| 6. Относительно большое количество жалоб и замечаний от клиентов (табл. 2.10).   | Сайт предприятия [43].  | Ошибки в организации процессов подбора и обучения персонала.   |
| 7. Лишь 20% работников предприятия, заинтересованных в своем профессиональном развитии, подтвердили такую возможность на данном предприятии.   | Результаты опроса, проведенного автором данной работы на исследуемом предприятии.   | Низкая эффективность существующей системы кадрового менеджмента и развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка».  |
| 8. На предприятии ООО «Сладкоежка» не сформирован полноценный сектор (отдел) развития персонала. Для имеющегося в штате предприятия специалиста по кадрам функции по профессиональному развитию персонала являются вспомогательными. | Отчетная документация исследуемого предприятия.   | Ориентация руководящего состава на решение кадровых проблем предприятия не за счет профессионального развития собственных работников, а за счет привлечения внешних кадровых ресурсов. |

Кроме того, следует отметить следующие проблемы функционирования существующей на предприятии системы профессионального развития персонала в части разработки и реализации программ адаптации новых работников:

1 – применяемая при общении со стажером терминология содержит специфические термины, применяемые в узком секторе сферы общепита, что иногда затрудняет обучение и адаптацию;

2 - поступающие на предприятие потенциальные работники часто стажировались у разных специалистов, что нарушает принцип систематичности и последовательности обучения;

3 - на предприятии нет системы формализованного (обязательного и систематического) обучения, функции обучения персонала формально ни за кем не закрепляются;

4 - специально выделенной статьи «обучение персонала» в бюджете предприятия не предусмотрено;

5 – при прохождении адаптации мало внимания уделяется психофизиологическим, социальным и организационным особенностям будущей деятельности работников.

6 - на предприятии не предусмотрена дополнительная оплата штатным сотрудникам за наставничество;

7 - оценка и контроль уровня адаптации и усвоения новых знаний поступающего работника выполняется не формализованным способом, субъективно;

8 - выбор наставников производится случайным образом, в результате чего сами наставники не всегда обладают необходимым уровнем компетенции.

Приведенные выше данные указывают на необходимость срочного принятия мер по совершенствованию на предприятии системы профессионального развития персонала с учетом современных требований.

### 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка»

#### 3.1 Рекомендации по повышению эффективности системы профессионального развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка»

Для обоснования актуальности предлагаемых рекомендаций по повышению эффективности системы кадрового менеджмента и профессионального развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка» поставим их в соответствие (см. ниже) с кадровыми проблемами предприятия, выявленными в результате ранее проведенных исследований (см. параграфы 2.2, 2.3 и табл.2.11).

Таблица соответствия предлагаемых рекомендаций и кадровых проблемам исследуемого предприятия

| Наименование кадровой проблемы   | Рекомендации по устранению  |
|--|---|
| 1. Недостаточный уровень компетенции руководящего состава ООО «Сладкоежка». Ошибки в организации процессов подбора, развития и обучения персонала. | См. ниже подпункт 1 - «Рекомендации по направлению «Совершенствование организации обучения и повышения квалификации работников».<br>См. параграф.3.2. |
| 2. Низкий уровень развития мотивации и лояльности персонала, ошибки в организации процессов подбора и развития персонала.                          | См. ниже подпункт 2 – «Рекомендации по направлению – «Стимулирование лояльности и мотивация персонала к собственному развитию».                       |

|   |   |
|---|---|
| <p>3. Низкая эффективность существующей системы кадрового менеджмента и развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка».</p> <p>Ориентация руководящего состава на решение кадровых проблем предприятия не за счет профессионального развития собственных работников, а за счет привлечения внешних кадровых ресурсов.</p> | <p>См. ниже подпункт 3 - «Рекомендации по направлению «Совершенствование управления профессиональным развитием персонала».</p> <p>иже подраздел –</p> |
| <p>4. Недостатки при разработке и реализации программы адаптации новых работников.</p>  | <p>См. ниже подпункт 4 - «Рекомендации по направлению «Совершенствование системы адаптации новых работников».</p>                                     |

1. Рекомендации по направлению – «Совершенствование системы обучения и повышения квалификации работников».

На предприятии должна быть разработана система формализованного (обязательного и систематического) обучения персонала с обязательной разработкой графиков обучения и персональным закрепление функций обучения или за конкретными работниками предприятия (при внутрифирменном обучении), или за конкретными учебными центрами (при внешнем обучении).

В бюджете предприятия должна быть предусмотрена специально выделенная статья расходов - «обучение персонала».

С целью развития общего и профессионального кругозора работников предприятия, приобретения ими современного передового опыта необходимо активно использовать практику обучения своих работников, особенно 1, 2 и 3 категорий, во внешних учебных центрах и стажировки на других предприятиях сферы общественного питания.

Ниже в таблице 3.1 приведен примерный список тренингов для персонала кафе [48], рекомендуемый для развития компетенций работников исследуемого предприятия.

Таблица 3.1 - примерный список тренингов для развития компетенций работников исследуемого предприятия

| № темы | Название темы  | Объем программы, час | Целевая аудитория   |
|--------|--|----------------------|---|
| 1      | «Эффективный менеджер кафе»                          | 14                   | Администратор, специалист по кадрам, бухгалтер, начальник производства, заместитель начальника производства (заведующий кафе), коммерческий директор, управляющий |
| 2      | «Управляющий кафе»                                   | 28                   | Начальник производства, заместитель начальника производства (заведующий кафе), коммерческий директор, гл.бухгалтер, управляющий, буфетчица                        |
| 3      | «Локальный маркетинг в кафе»                         | 18                   | Администратор, бухгалтер, начальник производства, заместитель начальника производства (заведующий кафе), коммерческий директор, управляющий                       |
| 4      | «Работа в команде»                                   | 6                    | Администратор, специалист по кадрам, бухгалтер, начальник производства, заместитель начальника производства (заведующий кафе), коммерческий директор, управляющий |
| 5      | «Сервис, который продает!»                           | 10                   | Администратор, буфетчица (официантка), заместитель начальника производства (заведующий кафе)  |
| 6      | «Подготовка тренера наставника для ресторана (кафе)» | 20                   | Сотрудники ресторанов, выбранные в качестве потенциальных тренеров-наставников  |

Приведенные в таблице 3.1 тренинги охватывают тематику по всему спектру профессий исследуемого предприятия и включают в себя обучающие модули, которые можно подобрать для каждого конкретного случая. При этом обучение можно проводить на территории предприятия (например, в утренние часы или по выходным дням). Оптимальное количество участников в одной группе — 5-12 человек. Стоимость 1 тренинг день (8 академических часов) — 20 000 рублей. В зависимости от размеров группы и сложности программы. В среднем на один тренинг требуется 5 дней. Более подробная характеристика указанных тренингов дана в Приложении 7.

Дополнительная информация по данному направлению совершенствования профессионального развития персонала исследуемого предприятия представлена ниже в параграфе 3.2.

2. Рекомендации по направлению – «Стимулирование лояльности и мотивация персонала к собственному развитию».

С целью развития у работников стремления к сохранению своего рабочего места в сети кафе ООО «Сладкоежка» необходимо разработать систему соответствующих стимулов, в том числе, например, величину заработной платы работников поставить в зависимость от стажа его добросовестной работы на предприятии, а также предоставить работникам следующих льгот и компенсаций:

- оплата использования личного автомобиля и мобильной связи;
- карты скидок на питание в сети;
- гибкий график работы;
- официальное трудоустройство с полным социальным пакетом;
- доставка до дома после рабочей смены;
- предоставление фирменной одежды;
- премии и выплаты по итогам работы;
- проведение для работников корпоративных праздничных мероприятий.

С целью развития у работников интереса к процессу своего



профессионального развития необходимо создать на предприятии систему карьерного перемещения (ротации) работников с соответствием с их желанием, уровнем знаний, умений и навыков. Для этого на предприятии должны быть сформированы база данных потенциальных работников предприятия и база данных внутреннего кадрового резерва, которые позволяют эффективно решать вопросы, связанные с наймом, перемещением, выдвижением работников на новые должности и организацией их профессионального развития;

Упомянутая выше база данных потенциальных работников предприятия должна выполняться с учетом соответствия данных, содержащихся в резюме кандидатов, требованиям разработанных на предприятии компетентностных критериев. При этом указанная база данных должна систематически актуализироваться с учетом ситуации на рынке труда, а также организационно-экономического состояния предприятия.

3. Рекомендации по направлению – «Совершенствование управления профессиональным развитием персонала».

С целью повышения конкурентоспособности предприятия за счет развития профессиональных и личностных качеств сотрудников, приведения их компетенций в соответствие с целями предприятия и требованиями современных технологий ввести в штат предприятия должность менеджера по обучению и развитию персонала, поручив ему следующие должностные обязанности:

- создание и организация эффективного функционирования системы регулярного обучения всех категорий работников предприятия;
- организация оценки потребности предприятия в обучении персонала, сбор и анализ информации о такой потребности;
- отбор средств и методов обучения, персонала;
- оценка и отбор обучающих программных комплексов и пособий;
- организация разработки, адаптации и проведения тренингов для различных категорий персонала;

- организация разработки и реализации планов переподготовки и повышения квалификации кадров;
- организация аттестаций, тестирований, мониторингов и других видов контроля профессионального уровня персонала;
- организация взаимодействия с учебными центрами и компаниями, реализующие образовательные курсы и тренинги;
- организация обучения и стажировок персонала в специализированных учебных центрах и учебных заведениях;
- разработка бюджета на развитие персонала и контроль за его правильным расходованием;
- контроль за соблюдением социальных гарантий сотрудникам в период их профессионального обучения;
- организация оснащения материальной базы для профессиональной подготовки и повышения квалификации сотрудников (библиотеки, тренажерных комплексов, автоматизированных средств обучения);
- разработка, при необходимости, предложений по созданию внутреннего центра профессионального развития персонала предприятия;
- организация обновления учебных, информационных и методических материалов по вопросам развития персонала;
- участие в разработке стратегии развития персонала;
- участие в разработке должностных инструкций сотрудников;
- участие в проведении мероприятий по анализу текучести кадров и разработке предложений по ее сокращению;
- поддержка и развитие корпоративной культуры предприятия;
- участие в подборе персонала.

#### 4. Рекомендации по направлению – «Адаптация новых работников».

Этап вводного анкетирования. Все кандидаты на ту или иную должность в первый же день появления на предприятии должны, кроме типовых документов, заполнить анкету самопрезентации (см. приложение 3).

Этап предварительной оценки. На основе анкеты самопрезентации должно быть организовано собеседование с поступающим с целью оценки характера его мотивации на основе компетентностных критериев по всем основным категориям работников.

Оценка и контроль уровня профессиональных компетенций работников должна выполняться формализованным способом, максимально объективно (например, с помощью тестирования).

Этап разработки плана адаптации и обучения. В случае положительного результата собеседования на поступающего оформляется индивидуальное «Личное дело нового сотрудника» и разрабатывается «План адаптации и обучения нового сотрудника» в форме стажировки.

Этап вводного обучения. Цель вводного обучения заключается в ознакомлении новичка с деятельностью предприятия и своими должностными обязанностями путем прямого контакта со своими будущими коллегами непосредственно на рабочем месте. При этом работники предприятия, специально назначенные письменным распоряжением руководства предприятия, обязаны максимально комфортно провести для новичка полноценную экскурсию по всем основным и подсобным помещениям соответствующего кафе и рассказать об основных производственных требованиях к нему и типовых приемах работы. Во время экскурсии назначенный работник знакомит новичка с подразделениями предприятия, с их работой и взаимодействием между собой, показывает санитарно-бытовые помещения (раздевалку, туалет, место для отдыха и питания персонала и т.п.), а также другие помещения, где разрешено или не разрешено находится потенциальному сотруднику, средства первой медицинской помощи (аптечку).

При этом стиль вводного обучения должен быть адаптирован к уровню обучаемых, для чего необходимо, по возможности, при общении со стажером таким образом использовать терминологию, применяемую в узкой сфере общественного питания, чтобы не затруднять понимание стажером основного содержания материала.

Этап стажировки под контролем наставника. Во время прохождения стажировки стажеру, для самостоятельного изучения своих функций, выдаются теоретические материалы (программа адаптации, лист первого дня, учебное пособие, лист наблюдения, зачетный лист), которые должны содержать как общие аспекты работы на предприятиях общественного питания, так и особенности работы стажера именно на соответствующей должности в ООО «Сладкоежка».

Организационная часть. С целью обеспечения ответственности, систематичности и последовательности обучения:

- должна быть предусмотрена дополнительная оплата штатным сотрудникам за наставничество;
- выбор наставников должен производиться с учетом их соответствия требованиям к необходимому уровню компетенции;
- поступающие на предприятие потенциальные работники должны стажироваться у постоянных, официально закрепленных за ними специалистов.

### 3.2. Разработка плана внедрения первоочередных мероприятий по совершенствованию профессионального развития персонала исследуемого предприятия

Результаты исследований, приведенные в главе 2 настоящей работы, указывают, что одной из важнейших проблем кадрового менеджмента исследуемого предприятия являются ошибки в организации процессов подбора и развития персонала со стороны руководящего состава предприятия.

Об этом говорят, например, результаты аттестации руководителей среднего звена предприятия ООО «Сладкоежка» в 2021 году (см. п. 2.3), не набравших по результатам аттестации нормативного количества баллов ни по одному из блоков контрольных вопросов.

Недостаточным уровнем компетенции руководства предприятия можно объяснить и относительно большое количество жалоб и замечаний от клиентов, зафиксированное на сайте предприятия (см. табл. 2.10 п. 2.3), а также высокий уровень текучести кадров на предприятии.

В соответствии с вышесказанным, в данном параграфе рассмотрим процессы внедрения рекомендаций по совершенствованию системы развития персонала, относящиеся к развитию руководящего состава предприятия (управляющий, коммерческий директор, начальник производства, заместитель начальника производства, администратор, специалист по кадрам, бухгалтер, заведующий кафе).

При этом рассмотрим два основных направления:

1 - внедрение рекомендаций по совершенствованию системы обучения руководящего состава предприятия;

2 - внедрение рекомендаций по совершенствованию работы с кадровым резервом.

Разобьем процесс внедрения рекомендаций по совершенствованию системы обучения руководящего состава предприятия на следующие этапы:

1 - разработка положения об обучении руководящего состава ООО «Сладкоежка»;

2 - определение потребностей в обучении;

3 - поиск обучающих центров;

4 - составление графиков обучения;

5 - составление сметы на обучение;

6 - составление договоров на обучение;

7 - заключение договора с обучающими центрами.

В процесс внедрения рекомендаций по совершенствованию работы с кадровым резервом включим следующие этапы:

1 - разработка положения о кадровом резерве;

2 - определение потребностей в кадрах;

3 - определение критериев отбора кандидатов в резерв;

4 - отбор мероприятий для выбора кандидатов в резерв;

5 - составление планов развития карьеры для кандидатов.

Более подробно перечни этапов внедрения рекомендаций по указанным выше направлениям с указанием содержания каждого этапа, исполнителей и необходимых документов по каждому этапу представлены ниже в таблицах 3.2 и 3.3.

Таблица 3.2 — Этапы разработки и внедрения управленческого решения по созданию системы обучения для руководящего состава

| Решаемая задача  | Промежуточная информация                               | Выходящая информация (документ, решение)   | Ответственные исполнители  |
|--|--|--|--|
| 1. Разработка положения об обучении руководящего состава | Формирование структуры положения                       | Положение об обучении руководящего состава | Руководитель предприятия, линейные руководители, кадровый сектор |
| 2. Определение потребностей в обучении                   | Формирование потребностей в обучении                   | Отчет о потребностях в обучении            | линейные руководители, кадровый сектор                           |
| 3. Поиск обучающих центров                               | Анализ обучающих центров                               | Решение о выбранном обучающем центре       | кадровый сектор  |
| 4. Составление графиков обучения                         | Оценка уровня компетенции руководителей и специалистов | План-график обучения                       | линейные руководители, кадровый сектор                           |
| 5. Составление сметы на обучение                         | Анализ затрат на обучение                              | Смета затрат на обучение                   | линейные руководители, гл. бухгалтер                             |
| 6. Составление договоров на обучение                     | Детальная проработка пунктов договора                  | Договора на обучение                       | кадровый сектор  |
| 7. Заключение договоров с обучающими центрами            | Проверка надежности потенциальных партнеров            | Заключение договоров                       | Соответствующие руководители сторон                              |

Таблица 3.3 - Этапы внедрения рекомендаций по совершенствованию работы с кадровым резервом

| Решаемая задача                                       | Промежуточная информация                          | Выходящая информация (документ, решение)              | Ответственные исполнители  |
|---|---|---|--|
| 1. Разработка положения о кадровом резерве            | Формирование структуры положения                  | Положение о кадровом резерве                          | Руководитель предприятия, линейные руководители, кадровый сектор |
| 2. Определение потребностей в кадрах                  | Формирование потребностей в кадрах                | Отчет о потребностях в кадрах                         | Линейные руководители, кадровый сектор                           |
| 3. Определение критериев отбора кандидатов в резерв   | Составление профиля компетенций                   | Отчет о профиле компетенций                           | Руководитель предприятия, линейные руководители, кадровый сектор |
| 4. Отбор мероприятий для выбора кандидатов в резерв   | Анализ мероприятий для выбора кандидатов в резерв | Решение о мероприятиях для выбора кандидатов в резерв | Кадровый сектор  |
| 5. Составление планов развития карьеры для кандидатов | Анализ этапов развития карьеры                    | План-график развития карьеры                          | Руководитель предприятия, линейные руководители, кадровый сектор |

Ниже (см. табл. 3.4 и 3.5) представлены матрицы разделения административных задач управления (РАЗУ), разработанные для внедрения указанных выше направлений. При этом введем некоторые условные обозначения.

Условные обозначения уровней ответственности за решение задач того или иного этапа:

«Я» – единоличное решение и персональная ответственность за решение данной задачи (с подписью);

«Р» – участие в коллегиальном решении данной задачи (без права подписи).

Условные обозначения содержания деятельности исполнителя при подготовке и техническом обслуживании решаемых задач:

«И» – исполнение;



«С» – согласование;

«-» — в работе не участвует.

Условные обозначения содержания деятельности исполнителя при реализации задачи:

«П» – планирование;

«О» – организация;

«К» – контроль;

«У» – координация совместных усилий участников процесса;

«А» – активизация.

Таблица 3.4 - Матрица РАЗУ по созданию системы обучения для руководящего состава

| Этапы (подэтапы) задачи, решаемые в структурных подразделениях | Должностные лица и структурные подразделения (отделы) |                        |               |               |               |
|--|---|------------------------|---------------|---------------|---------------|
|  | Управляющий   | Линейные руководители, | Гл. бухгалтер | Сектор кадров | Учебный центр |
| 1. Разработка положения об обучении руководящего состава       | Я   | С, А                   | —             | О, И          | —             |
| 2. Определение потребностей в обучении                         | К   | И                      | —             | О             | —             |
| 3. Поиск обучающих центров                                     | Я, К  | -                      | —             | О, И          | —             |
| 4. Составление графиков обучения                               | К   | И                      | У             | О, И          | —             |
| 5. Составление сметы на обучение                               | К   | О                      | И             | А             | —             |
| 6. Составление договоров на обучение                           | С   | -                      | —             | О, И          | —             |
| 7. Заключение договора с обучающими центрами                   | Я, К  | О, К                   | Р             | К, У          | Я, А          |

Таблица 3.5 - Матрица РАЗУ по реализации работы с кадровым резервом

| Этапы (подэтапы) задачи, решаемые в структурных подразделениях | Должностные лица и структурные подразделения (отделы) |                       |               |
|--|---|-----------------------|---------------|
|  | Управляющий   | Линейные руководители | Сектор кадров |
| 1.Разработка положения о кадровом резерве                      | К, Я  | А                     | И, О, А       |
| 2.Определение потребностей в кадрах                            | К, Я  | И, О                  | О             |
| 3. Определение критериев отбора кандидатов в резерв            | К   | С, А                  | И, О          |
| 4.Отбор мероприятий для выбора кандидатов в резерв             | К   | С, А                  | И, О          |
| 5.Составление планов развития карьеры для кандидатов           | К, С  | И, А                  | О, И, А       |

Для удобства управления процессом внедрения выбранных рекомендаций по совершенствованию системы профессионального развития персонала исследуемого предприятия составим графики Ганта:

- для внедрения рекомендаций по совершенствованию системы обучения руководящего состава (см. табл. 3.6);
- для внедрения рекомендаций по совершенствованию работы с кадровым резервом (см. табл. 3.7).

Из таблицы 3.6 следует, что весь процесс внедрения рекомендаций по совершенствованию системы обучения руководящего состава займет 8 недель, при этом: для 1 этапа работы потребуется 1 неделя; для 2, 3 и 4 этапов – по 2 недели; для 5, 6 и 7 этапов – по 1 недели.

Из таблицы 3.7 следует, что весь процесс внедрения рекомендаций по совершенствованию работы с кадровым резервом займет 4 недели, при этом: для 1 этапа работы потребуется 1 неделя; для 2 этапа – 2 недели; для 3 и 4 этапов – по 1 недели; для 5 этапа – 2 недели.

Таблица 3.6 – График Ганта для внедрения рекомендаций по совершенствованию системы обучения руководящего состава

| Этапы работы   | Неделя 1 | Неделя 2 | Неделя 3 | Неделя 4 | Неделя 5 | Неделя 6 | Неделя 7 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Разработка положения об обучении руководящего состава |          |          |          |          |          |          |          |
| 2. Определение потребностей в обучении                   |          |          |          |          |          |          |          |
| 3. Поиск обучающих центров                               |          |          |          |          |          |          |          |
| 4. Составление графиков обучения                         |          |          |          |          |          |          |          |
| 5. Составление сметы на обучение                         |          |          |          |          |          |          |          |
| 6. Составление договоров на обучение                     |          |          |          |          |          |          |          |
| 7. Заключение договора с обучающим центром               |          |          |          |          |          |          |          |

Таблица 3.7 – График Ганта для внедрения рекомендаций по совершенствованию работы с кадровым резервом

| Этапы работы  | Неделя 1 | Неделя 2 | Неделя 3 | Неделя 4 |
|---|----------|----------|----------|----------|
| 1. Разработка положения о кадровом резерве            |          |          |          |          |
| 2. Определение потребностей в кадрах                  |          |          |          |          |
| 3. Определение критериев отбора кандидатов в резерв   |          |          |          |          |
| 4. Отбор мероприятий для выбора кандидатов в резерв   |          |          |          |          |
| 5. Составление планов развития карьеры для кандидатов |          |          |          |          |

Финансовые ресурсы, необходимые для внедрения предлагаемых мероприятий. Дополнительные расходы, связанные с реализацией каждого этапа внедрения рекомендаций по указанным выше направлениям представлены ниже в таблицах 3.8 и 3.9.

Таблица 3.8 — Дополнительные расходы на внедрение управленческого решения по созданию системы обучения для руководящего состава

| Этап  | Ответственные исполнители                            | Недельный фонд зарплаты (НФЗ), тыс.руб. | Продолжительность этапов (ПрЭ), недель | Дополнительные расходы (0,05* НФЗ*ПрЭ), тыс.руб. |
|---|--|---|--|--|
| 1.Разработка положения об обучении руководящего состава | кадровый сектор                                      | 13,75                                   | 1                                      | 0,7  |
| 2. Определение потребностей в обучении                  | линейные руководители, кадровый сектор               | 85                                      | 2                                      | 8,5  |
| 3. Поиск и изучение обучающих центров                   | кадровый сектор                                      | 13,75                                   | 2                                      | 1,4  |
| 4. Составление графиков обучения                        | линейные руководители, кадровый сектор               | 85                                      | 2                                      | 8,5  |
| 5.Составление сметы на обучение                         | гл.бухгалтер   | 13,75                                   | 1                                      | 0,7  |
| 6. Составление договоров на обучение                    | кадровый сектор                                      | 13,75                                   | 1                                      | 0,7  |
| 7.Заключение договоров с обучающими центрами            | Соответствующие руководители сторон, кадровый сектор | -                                       | 1                                      | -  |
| Итого   |  |   |  | 20,5   |

Таблица 3.9 - Дополнительные расходы на внедрение рекомендаций по совершенствованию работы с кадровым резервом

| Этап   | Ответственные исполнители  | Недельный фонд зарплаты (НФЗ), тыс.руб. | Продолжительность этапов (ПрЭ), недель | Дополнительные расходы (0,05*НФЗ*ПрЭ), тыс.руб. |
|--|--|---|--|---|
| 1.Разработка положения о кадровом резерве            | Руководитель предприятия, линейные руководители, кадровый сектор | 13,75                                   | 1                                      | 0,7   |
| 2.Определение потребностей в кадрах                  | Линейные руководители, кадровый сектор                           | 85,0                                    | 2                                      | 8,5   |
| 3. Определение критериев отбора кандидатов в резерв  | Руководитель предприятия, линейные руководители, кадровый сектор | 13,75                                   | 1                                      | 0,7   |
| 4.Отбор мероприятий для выбора кандидатов в резерв   | Кадровый сектор  | 13,75                                   | 1                                      | 0,7   |
| 5.Составление планов развития карьеры для кандидатов | Руководитель предприятия, линейные руководители, кадровый сектор | 13,75                                   | 2                                      | 0,7   |
| Итого  |  |   |  | 11,3  |

Вывод: согласно данным, представленным в таблицах 3.8 и 3.98 дополнительные расходы на внедрение управленческого решения по созданию системы обучения для руководящего состава, составляют 20,5 тысяч рублей, а на внедрение рекомендаций по совершенствованию работы с кадровым резервом – 11,3 тысячи рублей. Таким образом, общие дополнительные расходы по внедрению предлагаемых мероприятий составляют 31,8 тысяч рублей.

Примечание: сроки внедрения рассмотренных выше мероприятий по совершенствованию системы развития персонала исследуемого предприятия

можно существенно сократить, если предварительно ввести в штатное расписание предприятия ставку «менеджера по развитию персонала» и принять на указанную должность специалиста, обладающего соответствующими компетенциями.

### 3.3. Оценка социально-экономической эффективности предлагаемых рекомендаций

В современной научной литературе существует множество трактовок понятия «эффективность», но все они в итоге сводятся к двум общим определениям [32]:

- эффективность – это соотношение затрат ресурсов и результатов, полученных от их использования;

- эффективность – это социально-экономическая категория, показывающая влияние способов организации труда участников процесса на уровень достигнутых ими общих результатов.

Отсюда следует, что объективная оценка эффективности результатов профессионального развития персонала должна носить комплексный характер и учитывать не только чисто производственно-экономические результаты (см. рис. 1.1) но и другие эффекты, которые, в конечном итоге, также повышают уровень общей социально-экономической эффективности предприятия, в том числе [37]:

- образовательный (рост квалификационного уровня сотрудника, получение новых знаний, умений, навыков);

- мотивационный (удовлетворенность сотрудников тем, что работодатель их ценит и вкладывает средства в развитие; улучшение психологического состояния коллектива);

- экономический (материальная отдача от вложенных в обучение

сотрудников средств);

- поведенческий (улучшение поведения работников после курса обучения);
- производственный (улучшение результатов и рост производительности труда).



Рисунок 3.1 – Производственно-экономические результаты профессионального развития персонала

Ниже в таблице 3.10. выделены частные составляющие общего ожидаемого социально-экономического эффекта, относящиеся к тому или иному субъекту, взаимодействующему с исследуемым предприятием и так или иначе заинтересованному в результатах модернизации системы профессионального развития его персонала.

Таблица 3.10 - Примерное распределение частных составляющих общего ожидаемого социально-экономического эффекта между субъектами взаимодействия с исследуемым предприятием.

|   | Субъекты взаимодействия            | Составляющие ожидаемого социально-экономического эффекта   |
|---|------------------------------------|--|
| 1 | Посетители и клиенты сетевых кафе: | 1.1. Рост объемов и видов производимой продукции и выполняемых услуг.<br>1.2. Повышение качества продукции и услуг.<br>1.3. Снижение себестоимости производимой продукции и выполняемых услуг.<br>1.4. Повышение культуры обслуживания клиентов. |



|   |   |  |
|---|---|--|
| 2 | Собственники, руководство и персонал предприятия: | <p>2.1. Повышение качества принимаемых управленческих решений.</p> <p>2.2. Сокращение времени принятия управленческих решений.</p> <p>2.3. Повышение точности планирования и прогнозирования.</p> <p>2.4. Повышение эффективности принимаемых управленческих решений.</p> <p>2.5. Повышение производительности труда.</p> <p>2.6. Сокращение текучести кадров.</p> <p>2.7. Повышение общественного мнения о результатах деятельности предприятия.</p> <p>2.8. Рост корпоративной культуры.</p> <p>2.9. Повышение качества жизни работников.</p> <p>2.10. Повышение общего уровня квалификации работников.</p> <p>2.11. Совершенствование системы мотивации.</p> <p>2.12. Рост доли рынка, занимаемой предприятием.</p> <p>2.13. Сокращение непроизводительных расходов.</p> <p>2.14. Снижение себестоимости производимой продукции и выполняемых услуг.</p> <p>2.15. Рост показателей прибыли и рентабельности.</p> <p>2.16. Рост возможностей получения Государственных грантов на поиск и внедрение новых технологий в сфере общественного питания и досуга.</p> |
| 3 | Поставщики и партнеры:                            | <p>3.1. Повышение уровня компетенций при выборе и оценке поставщиков.</p> <p>3.2. Повышение качества исходных продуктов и материалов, получаемых предприятием.</p> <p>3.3. Повышение уровня организационно-логистического взаимодействия с поставщиками, ориентированного на получение взаимовыгодных краткосрочных и долгосрочных результатов.</p>  |
| 4 | Местные и государственные органы власти:          | <p>4.1. Оптимизация налоговой нагрузки.</p> <p>4.3. Сокращение штрафов и санкций со стороны местных и государственных контролирующих органов.</p>  |

Результаты от внедрения конкретных мероприятий по развитию персонала в денежном выражении оценить сложно, так как:

1 - отдача от вложений в развитие персонала происходит не мгновенно, а проявляется длительно с течением времени;

2 - величина денежных средств, вложенных в развитие персонала не сопоставима с величиной будущих денежных потоков, генерируемых в результате развития персонала;

3 – очень сложно точно определить степень влияния мер по развитию персонала на изменение качества и производительности труда. Кроме обучения, стажировок, ротации и иных мероприятий по развитию персонала на результаты труда сотрудников оказывают влияние и условия труда, и материально-техническое оснащение, и система мотивации, и социально-психологическая обстановка в коллективе, и факторы личного характера, и т.д. и т.п.

Следовательно, в указанных выше условиях выполнить оценку финансового результата от проведения конкретных мероприятий по развитию персонала с допустимой точностью на данном этапе нереально.

С учетом этого выполним ориентировочную общую оценку плановой социально-экономической эффективности от внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка».

В качестве наиболее интегрального и надежно фиксируемого эффекта от профессионального развития персонала выберем снижение уровня текучести кадров на предприятии. Указанный эффект получается вследствие переориентации кадрового планирования на исследуемом предприятии с внешних кадровых ресурсов на внутренние за счет профессионального развития собственных работников.

Данный подход основывается на среднестатистических показателях, приводимых рядом исследователей [40], которые указывают, что на

сегодняшний день, по оценкам отечественных и зарубежных исследователей [36], затраты на замену работников предприятий (организаций) составляют (от его годовой заработной платы):

- рабочего - от 7 до 20% (для расчета примем 18,0%);
- производственного специалиста - от 18 до 30% (для расчета примем 18%).

В качестве исходного значения коэффициентов текучести кадров примем их средние фактические значения за период с января 2019 по декабрь 2021 год (см. табл. 2.5-2.6).

В качестве планового (желаемого) результата, полученного в результате реализации разработанных мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала исследуемого предприятия, примем среднестатистическое максимально допустимое значение 10% в год [40].

Затраты на внедрение рекомендаций по совершенствованию системы профессионального развития персонала примем в размере среднестатистических (см. параграф 1.1) – 5,0% от общего фонда заработной платы предприятия (см. табл.2.1).

Расчет плановой экономической эффективности от снижения коэффициента текучести кадров при внедрении разработанных мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка» выполним табличным методом (см. табл.3.11 и 3.12).

Таблица 3.11 – Исходные данные для расчета плановой экономической эффективности от внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка»

| Показатель                       | Фактич. среднегод. показатель | Планов. среднегод. показатель | Средне-мес. зарпл. |
|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|--------------------|
| Уволено сотрудников, чел.        | 40                            | 7                             | 25 тыс.руб         |
| Среднесписочная численность, ед. | 61,6                          | 61,6                          |                    |
| Коэффициент текучести, %         | 65,0                          | 10                            |                    |

Таблица 3.12 - Расчет плановой экономической эффективности от внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка»

| Фактич. среднегод. фонд ЗП уволенных (ФФЗПУ) | Планов. среднегод. фонд ЗП уволенных (ПФЗПУ) | ПФ - потери фактич. (18% от ФФЗПУ) | ПП - потери плановые (18% от ПФЗПУ) | Выигрыш (В) от сокращ. текучести кадров (ПФ - ФП) | Затраты (З) на развитие персонала (5% от ФЗП) | Эконом. эффект (ЭЭ) (В - З) |
|--|--|------------------------------------|-------------------------------------|---|---|-----------------------------|
| 25*40*12<br>= 12000<br>тыс.руб.              | 25*7*12=<br>2100тыс.руб                      | 12*0,18 =<br>2,160млн.р<br>уб      | 2100*0,1<br>8 =<br>378тыс.руб       | 2160 - 378<br>=<br>1782тыс.ру<br>б                | 18500*0,05<br>=<br>925тыс.руб                 | 1782-925<br>=857<br>тыс.руб |

На основании данных таблицы 3.12 можно сделать следующие выводы:

1 – плановый годовой экономический эффект от снижения коэффициента текучести кадров при внедрении разработанных мероприятий по совершенствованию системы профессионального развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка» составляет – 857 тысяч.руб;

2 – срок окупаемости (СО) вложенных средств составляет 13 месяцев:

$$CO = З/ЭЭ = 925/857 = 1,08 \text{ года.}$$

## Заключение

Настоящая выпускная квалификационная работа (ВКР) на тему «Современные тенденции профессионального развития персонала на предприятии» включает в себя:

- введение;
- 3 главы основного материала;
- заключение;
- список использованных источников информации, состоящий из 49 наименований;
- 7 приложений.

В качестве исходных источников информации в работе использовались:

- соответствующие нормативно-правовые акты;
- литературные труды и интернет-ресурсы, созданные известными учеными и специалистами в данной области знаний;
- отчетная организационно-экономическая информация исследуемого предприятия.

Актуальность выбранной темы связана с тем, что:

- во-первых, процессы профессионального развития персонала выдвигаются в настоящее время на уровень важнейших факторов повышения конкурентоспособности и устойчивого развития предприятий.
- во-вторых, современное ускорение научно-технического прогресса и связанное с ним быстрое устаревание профессиональных компетенций работников предприятий также требуют непрерывного профессионального развития персонала;
- в-третьих, уровень защищенности» предприятий и организаций от внешних и внутренних угроз также в большой степени зависит от профессионального и общекультурного уровня персонала.

Объектом исследования в данной работе является система профессионального развития персонала, а предметом исследования - основные проблемы и направления совершенствования системы профессионального развития персонала исследуемого предприятия, в качестве которого выбрано ООО «Сладкоежка», представляющее собой сеть кафе – кондитерских, расположенных в городе Санкт-Петербурге.

Основной практической целью данной выпускной квалификационной работы является совершенствование системы профессионального развития персонала исследуемого предприятия с учетом современного зарубежного и отечественного опыта.

Для достижения указанной цели перед автором ВКР были поставлены следующие задачи:

Задача №1 – выполнить содержательный анализ теоретических основ формирования современных систем профессионального развития персонала предприятий;

Задача №2 - выполнить анализ организационно-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия;

Задача №3 - выполнить разработку комплекса мер по совершенствованию системы профессионального развития персонала на исследуемом предприятии.

При решении первой задачи в работе:

- раскрыта сущность понятия «профессиональное развитие персонала» и обоснована многосторонняя значимость данного процесса;
- выявлены основные цели, задачи и принципы профессионального развития персонала в современных условиях;
- проанализированы общие подходы к формированию структуры и содержания процесса профессионального развития персонала;
- проанализированы тенденции профессионального развития персонала на предприятиях и в организациях с учетом современного зарубежного и отечественного опыта.

При решении второй задачи в работе:

- дана общая организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия;
- дана характеристика его конкурентоспособности на рынке предлагаемых им продукции и услуг;
- дана всесторонняя характеристика кадрового состава исследуемого предприятия;
- выявлены наиболее актуальные проблемы профессионального развития персонала исследуемого предприятия.

При этом отмечено следующее:

1 - структурно ООО «Сладкоежка» представляет собой сеть кафе кондитерских, расположенных в различных районах Санкт-Петербурга.

2 - хозяйственно-экономическое положение исследуемого предприятия ООО «Сладкоежка» характеризуется достаточной устойчивостью и платежеспособностью;

3 - на основании результатов SWOT-анализа ООО «Сладкоежка» по факторам внешней среды можно сделать вывод, что основной угрозой для предприятия ООО «Сладкоежка» является высокий уровень конкуренции, при этом главным конкурентом ООО «Сладкоежка» и рыночным лидером является кондитерская «Север», вторым конкурентом является сеть кондитерских «Буше», третьим конкурентом - сеть кондитерских «Вольчека»;

4 - результаты SWOT-анализа внутренней среды ООО «Сладкоежка» показали, что к слабым сторонам деятельности предприятия «Сладкоежка», связанными с факторами внутренней среды, следует отнести:

- низкий объем используемых инноваций, направленных на внедрение новых технологий приготовления продукции;
- наличие фактов снижения качества продукции;
- наличие фактов снижения уровня обслуживания клиентов;
- низкий уровень рекламной политики.

5 - общая структура кадров исследуемого предприятия близка к

оптимальной.

6 – в составе персонала исследуемого предприятия преобладают женщины, их доля составляла в конце 2022 года 69% от общей численности работников предприятия.

7 - коллектив предприятия достаточно молод и имеет все предпосылки к своему развитию, в общей структуре персонала предприятия преобладают работники в возрасте от 25 до 40 лет (42%) и от 40 до 55 лет (37%).

8 - тревожным является тот факт, что в целом по исследуемому предприятию доля работников, имеющих стаж работы на данном предприятии 3 и более года, составляет всего 43,2% от общего числа работников предприятия, причем среди персонала второй категории, обеспечивающий заданный ассортимент изделий и их качество этот показатель составляет всего 32%.

9 – из отчетных данных предприятия, представленными в таблицах 2.8 и 2.9, следует, что общий коэффициент текучести кадров предприятия за период с января 2019 по декабрь 2021 составляет величину, равную 189,11, а по некоторым группам персонала и еще более, что явно указывает на ошибки в организации процессов подбора и развития персонала со стороны руководящего состава предприятия.

10 - наиболее актуальными проблемами профессионального развития персонала исследуемого предприятия являются:

- кадровым менеджментом на предприятии ООО «Сладкоежка» в настоящее время занимается всего лишь один специалист по кадрам;

- кадровые проблемы разрешаются в большинстве случаев за счет внешних кадровых ресурсов, а не за счет профессионального развития собственных работников;

- на предприятии нет системы формализованного (обязательного и систематического) обучения, функции корпоративного обучения персонала формально ни за кем не закрепляются;

- в бюджете предприятия не предусмотрено специально выделенной статьи



«обучение персонала»;

- на предприятии не предусмотрена дополнительная оплата штатным сотрудникам за наставничество, выбор наставников производится случайным образом, в результате чего сами наставники не всегда обладают необходимым уровнем компетенции;

- оценка и контроль уровня адаптации и усвоения новых знаний работников выполняется не формализованным способом (например, с помощью тестирования), а субъективно.

При решении третьей задачи в работе:

- разработаны и обоснованы конкретные рекомендации по совершенствованию системы развития персонала на исследуемом предприятии;

- разработан план внедрения первоочередных мероприятий по организации системы обучения руководящего состава предприятия и по совершенствованию работы с кадровым резервом, а также выполнен расчет дополнительных расходов, связанных с его реализацией, которые составили 31,8 тысяч рублей;

- выделены частные составляющие общего ожидаемого социально-экономического эффекта от реализации предложенных рекомендаций;

- выполнена ориентировочная оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций, которая показала, что ожидаемый годовой экономический эффект только лишь от планируемого сокращения текучести кадров, связанного с усовершенствованием системы профессионального развития персонала на предприятии ООО «Сладкоежка» может составить 850 тысяч рублей, а срок окупаемости вложенных средств – 13 месяцев.

Таким образом, задачи, поставленные перед автором данной работы, в основном выполнены.

## Список использованной литературы:

1. ГОСТ 31985-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Термины и определения (введен в действие Приказом Росстандарта от 27.06.2013 N 191-ст).
2. ГОСТ 30389-2013. Межгосударственный стандарт. Услуги общественного питания. Предприятия общественного питания. Классификация и общие требования (введен в действие Приказом Росстандарта от 22.11.2013 N 1676-ст).
3. ГОСТ Р ИСО 10015—2021. Руководящие указания по менеджменту компетентности и развитию персонала. Утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 9 декабря 2021 г. № 1749-ст.
4. Аверин А.Н. Социальная политика и социальная ответственность предприятия. - М.: Альфа-Пресс, 2016. - 318 с.
5. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2008. // ЭБС ИНФРА-М.
6. Горемыкин В.А. Стратегия развития предприятия: Учебное пособие. - 2-е изд., испр. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. – 594с.
7. Дудакова И.А. Маркетинг формирования и развития региональной инфраструктуры розничной торговли на примере городов (теория, методология, практика): авто- реф. дисс. докт. экон. наук; ГОУ ВПО «Ростовский государственный экономический университет» (РИНХ). Ростов-на-Дону, 2011. 50 с.
8. Егоршин А. П. Управление персоналом: учебник для вузов / А. П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2012. 720 с.
9. Згонник Л., Челбин С. Интеллектуальный капитал организации:

проблемы регулирования // Управление персоналом, 2009. - № 11. - с. 16-29.

10. Зайцева Т.В. Управление развитием человеческих ресурсов: монография. М., 2012. 128 с.

11. Каракулин А.Ю. Зарубежный опыт использования и развития человеческих ресурсов: Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 12 (часть 3) – С. 176-182.

12. Кармазин Т. Работа с молодыми специалистами. Где брать и как растить? //Кадровик 2014. №9.

13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 638 с. — (Высшее образование). С. 411.

14. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Энциклопедия/ Под ред. Проф. А.Я. Кибанова. -М.: ИНФРА - М, 2009.- VI. 371 с.

15. Кибанов А.Я., Дуракова К.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация. - М.: Инфра-М, 2009. - 459 с.

16. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. М.: ООО «Вершина». 2004. 253 с.

17. Лаврина, Т.В., Тютин, А.А., Богомолова, Н.В. Системный подход в обучении// Справочник по управлению персоналом. – 2017, № 6, с. 41 – 60.

18. Лопатина И.Ю. Проблемы социально-экономической политики в сфере управления человеческими ресурсами / И.Ю. Лопатина, Т.П. Хохтова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - № 6. - С. 45-54.

19. Лукша, Л. Г. Исследование процесса обучения персонала в сфере ресторанного бизнеса / Л. Г. Лукша // Современные проблемы управления персоналом: сб. материалов молодых исследователей. - Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2015. - С. 56-59.

20. Масалова Ю.А. Процесс формирования качества человеческих ресурсов / Ю.А. Масалова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - № 6. - С. 124-127.

21. Маслова В.М. Управление персоналом 4-е изд., пер. и доп. Учебник и

практикум для академического бакалавриата. – М: издательство Юрайт, 2019, 431 с.

22. Матрусова Т.Н. Организация профессиональной подготовки в Японии. М.: Институт востоковедения РАН, 1999. - 169 с.

23. Окунькова Е.А. Роль человеческого капитала в инновационном развитии экономических систем / Е.А. Окунькова // Глобальный научный потенциал. - 2018. - № 11 (92). - С. 120-123.

24. Ошмянская, Э. П. Как управлять рестораном / Э. П. Ошмянская // Ресторанные ведомости. - 2016. - № 7-8.

25. Пугачёв В.П. Планирование персонала организации: учебное пособие. - М.: Изд-во Московского университета, 2011. - 135 с.

26. Скрипниченко, Л. С. Современные методы социологического исследования / Л. С. Скрипниченко. - Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2014.

27. Солдатенков, Д. М. Ресторанный персонал: как избежать проблем / Д. М. Солдатенков. - М.: ЗАО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2005.

28. Управление рестораном / под редакцией З. П. Румянцевой. - М.: Изд-во Экономика, 2004. - 348 с.

29. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии «Библиотека журнала «Управление персоналом») — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез».

30. Шлендер П. Э. Управление персоналом организации. - М: Вузовский учебник, 2010, 398 с.

31. Юнг П. Концепция развития персонала в альянсе VAG / П.Юнг. – М., 1998.

32. Белалова Е.А. Методы анализа эффективности системы развития персонала организации // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 11 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2017/11/15439> (дата обращения - 20.03.2023).

33. Бородина Оксана Николаевна Экономическая эффективность кадровой

политики развития персонала // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2011. №4.  
URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-effektivnost-kadrovoy-politiki-razvitiya-personala> (дата обращения: 21.03.2023).

34. В.Дворцевая, А.Каадзе. Управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы / Электронный ресурс: URL - <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-personalom-organizatsii.html> (Опубликовано - 26.05.2022. Дата обращения – 28.02.2023).

35. Васяйчева В.А., Борисова В.П. Современные подходы к развитию персонала организации / Электронный ресурс: URL - <http://repo.ssau.ru/handle/upravlenie-organizacionnoekonomicheskimi-sistemami/sovremennye-podhody-k-razvitiu-personala-v-organizacii-86898?mode=full> (дата обращения – 29.01.2023).

36. Возможные последствия текучести кадров [Электронный ресурс]. URL - <https://api.nnov.ru/vozmozhnye-posledstviya-tekuchesti-kadrov/> (дата обращения – 05.04.2023).

37. Использование методов развития персонала для повышения прибыльности компании + полезные советы [Электронный ресурс]. URL - <https://www.finanbi.ru/razvitie-personala-910> (дата обращения - 20.03.2023).

38. Как построено обучение в системе Google. – URL: <http://www.ed-today.ru/poleznye-stati/250-kak-postroeno-obuchenie-sotrudnikov-v-google> (дата обращения: 02.08.2016).

39. Крымов С. М., Корюкина О. В., Олейник О. С. Стратегический анализ сети кафе-кондитерских / Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования, №2(28), 2018. URL - <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskii-analiz-seti-kafe-konditerskih> .

40. Мансуров, Р. Е. Настольная книга директора по персоналу: практическое пособие / Р. Е. Мансуров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 384 с. — (Профессиональная практика). — ISBN 978-5-534-08165-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510849> (дата обращения:

22.03.2023).

41. Михайлова А.В., Попова Л.Н. Непрерывное профессиональное обучение - основа развития потенциала персонала организации // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 4. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=25090> (дата обращения: 02.03.2023).

42. Нестеров А.К. Развитие персонала // Энциклопедия Нестеровых - URL: <https://odiplom.ru/lab/razvitie-personala.html> - (Дата обращения: 24.01.2023).

43. Официальный сайт ООО «Сладкоежка»: URL - <https://sladkoezka.com.ru/cafes/sladkoezhka-tk-kontinent.html> .

44. Процесс обучения сотрудников на примере зарубежных компаний / Электронный ресурс: URL - <https://gantbpm.ru/process-obucheniya-sotrudnikov-na-primere-zarubezhnykh-kompanij/> (дата размещения – 01.05.2017; дата обращения – 28.02.2023).

45. Проблемы конкурентоспособности на рынке услуг общественного питания Санкт-Петербурга. <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-konkurentosposobnosti-na-rynke-uslug-obshchestvennogo-pitaniya-sankt-peterburga/viewer> .

46. Пяткина Н.Е. Понятие развитие персонала и проблемы моделирования его развития / Ломоносовские чтения. 2012. Аспиранты. Том 1. // Электронная библиотека социологического факультета МГУ им М.В. Ломоносова. [www.lib.socio.msu.ru](http://www.lib.socio.msu.ru).

47. Финансовый директор / Практический журнал по управлению финансами компании, 20 июня 2020: URL - <https://www.fd.ru/articles/9688-kak-otsenit-investitsii-v-personal> .

48. Шереметева Наталья. Список тренингов для ресторанов и кафе [Электронный ресурс]. URL - <https://uchebarest.ru/> (дата обращения – 04.04.2023).

49. Юнг О.Р. Методические основы организации внедрения системы оценки и развития персонала // Молодой ученый, 2009 № 5, с.с. 94-96. URL - <https://moluch.ru/archive/5/349/> (дата обращения – 10.05.2023).

## Отчетные данные о кадровом составе ООО «Сладкоежка» по состоянию на декабрь 2021 года

| №  | Сотрудник                 | Табельный номер | Должность | График работы | Оклад (тариф) | Количество ставок | Дата приема | Испытат. срок (месяцев) | Дата рождения | Стаж работы на предприятии лет |
|--|---------------------------|-----------------|-----------|---------------|---------------|-------------------|-------------|-------------------------|---------------|--------------------------------|
| Гороховая д. 44 ООО " Сладкоежка" (количество работников – 60; количество штатных единиц – 58,5) |                           |                 |           |               |               |                   |             |                         |               |                                |
| 1  | Воронина Т. А.<br>(ув.)   | 00181           | Кондитер  | Пятидневка    | 20 000        | 1                 | 15.11.2021  | 3,0                     | 05.11.1963    |                                |
| 2  | Емашева В. В.<br>(ув.)    | 00029           | Кондитер  | Пятидневка    | 40 000        | 1                 | 28.08.2018  | 3,0                     | 14.05.1985    | 3                              |
| 3  | Исмоилов Ф. Н.            | 00180           | Кондитер  | Пятидневка    | 20 000        | 1                 | 15.11.2021  |                         | 21.03.2003    |                                |
| 4  | Клепцова Н. Ю.            | 00067           | Кондитер  | Пятидневка    | 40 000        | 1                 | 01.09.2019  | 3,0                     | 30.05.1981    | 2                              |
| 5  | Конош Н. Н.               | 00088           | Кондитер  | Пятидневка    | 40 000        | 1                 | 01.12.2019  |                         | 20.10.1994    | 2                              |
| 6  | Котенкова А. Н.           | 00165           | Кондитер  | Пятидневка    | 20 000        | 1                 | 04.08.2021  | 3,0                     | 10.05.1989    |                                |
| 7  | Кузнецова С. В.<br>(осн.) | 0000000008      | Кондитер  | Пятидневка    | 40 000        | 1                 | 01.01.2017  |                         | 10.08.1980    | 4                              |
| 8  | Кузьмин А. Б.             | 0000000010      | Кондитер  | Пятидневка    | 40 000        | 1                 | 01.01.2017  |                         | 07.07.1971    | 4                              |
| 9  | Нетегова Е. В.<br>(ув.)   | 00160           | Кондитер  | Пятидневка    | 35 000        | 1                 | 05.07.2021  | 3,0                     | 08.01.1983    |                                |
| 10   | Саткынова Р.              | 00157           | Кондитер  | Пятидневка    | 35 000        | 1                 | 21.06.2021  | 3,0                     | 04.12.1983    |                                |
| 11   | Тюттерина Н. Н.<br>(ув.)  | 00092           | Кондитер  | Пятидневка    | 40 000        | 1                 | 01.02.2020  | 3,0                     | 01.02.1977    | 1                              |
| 12   | Хайитова С. И.<br>(ув.)   | 00178           | Кондитер  | Пятидневка    | 20 000        | 1                 | 29.10.2021  | 3,0                     | 04.12.1972    |                                |
| 13   | Цуркан А. С. (ув.)        | 00037           | Кондитер  | Пятидневка    | 40 000        | 1                 | 01.11.2018  | 3,0                     | 25.03.1984    | 3                              |
| 14   | Шаров С. М.               | 0000000019      | Кондитер  | Пятидневка    | 40 000        | 1                 | 01.01.2017  |                         | 10.01.1986    | 4                              |

|    |                          |            |                        |            |        |   |            |     |            |   |
|----|--------------------------|------------|------------------------|------------|--------|---|------------|-----|------------|---|
|    | (осн.)                   |            |                        |            |        |   |            |     |            |   |
| 15 | Широбакина Е. Ф.         | 00145      | Кондитер               | Пятидневка | 40 000 | 1 | 23.04.2021 | 3,0 | 12.12.1967 |   |
| 16 | Ярыш А. А.               | 00148      | Кондитер               | Пятидневка | 30 000 | 1 | 23.04.2021 | 3,0 | 07.03.1984 |   |
| 17 | Наухацкая И. С.          | 00120      | Буфетчица              | Пятидневка | 30 000 | 1 | 22.09.2020 |     | 28.02.1974 | 1 |
| 18 | Сверчкова И. В.          | 00019      | Буфетчица              | Пятидневка | 30 000 | 1 | 05.06.2018 | 3,0 | 22.11.1988 | 3 |
| 19 | Стрезикозина Т. В. (ув.) | 00030      | Буфетчица              | Пятидневка | 20 000 | 1 | 01.09.2018 | 3,0 | 14.07.1985 | 3 |
| 20 | Саксонов М. Я. (осн.)    | 0000000070 | Генеральный директор   | Пятидневка | 65 000 | 1 | 01.02.2017 |     | 20.12.1961 | 4 |
| 21 | Бабаева Б. Т. (ув.)      | 00187      | Повар                  | Пятидневка | 20 000 | 1 | 20.12.2021 |     | 04.01.1969 |   |
| 22 | Кенджаева М. А. (ув.)    | 00141      | Повар                  | Пятидневка | 30 000 | 1 | 31.03.2021 |     | 07.09.1982 |   |
| 23 | Кириченко Т. Е.          | 00118      | Повар                  | Пятидневка | 40 000 | 1 | 17.09.2020 |     | 11.11.1960 | 1 |
| 24 | Курина Н. В. (осн.)      | 0000000045 | Специалист по кадрам   | Пятидневка | 55 000 | 1 | 01.02.2017 |     | 18.12.1972 | 4 |
| 25 | Решетина С. В. (осн.)    | 0000000024 | Бухгалтер              | Пятидневка | 55 000 | 1 | 01.01.2017 |     | 18.01.1967 | 4 |
| 26 | Тоскина О. Н. (осн.)     | 0000000015 | Бухгалтер              | Пятидневка | 45 000 | 1 | 01.01.2017 |     | 11.02.1979 | 4 |
| 27 | Ульянова Т. Ю. (ув.)     | 00108      | Бухгалтер              | Пятидневка | 30 000 | 1 | 15.07.2020 | 3,0 | 19.03.1958 | 1 |
| 28 | Сысоева Е. А. (осн.)     | 0000000033 | Начальник производства | Пятидневка | 65 000 | 1 | 01.02.2017 |     | 13.05.1960 | 4 |
| 29 | Абдиева Г. С. (ув.)      | 00097      | Подсобный рабочий      | Пятидневка | 35 000 | 1 | 02.03.2020 | 3,0 | 27.06.1969 | 1 |
| 30 | Боимухамбетова П. (ув.)  | 00169      | Подсобный рабочий      | Пятидневка | 30 000 | 1 | 24.08.2021 | 3,0 | 25.07.1989 |   |
| 31 | Воробьев А. А.           | 0000000003 | Подсобный рабочий      | Пятидневка | 30 000 | 1 | 01.01.2017 |     | 07.01.1976 | 4 |
| 32 | Ганиева Н. М. (ув.)      | 00147      | Подсобный рабочий      | Пятидневка | 20 000 | 1 | 23.04.2021 | 3,0 | 27.09.1998 |   |
| 33 | Коршунов С. В.           | 00150      | Подсобный              | Пятидневка | 20 000 | 1 | 04.05.2021 |     | 09.02.1995 |   |



|    |                            |            |   |                               |        |     |            |     |            |   |
|----|----------------------------|------------|---|-------------------------------|--------|-----|------------|-----|------------|---|
|    |                            |            | рабочий                                   |                               |        |     |            |     |            |   |
| 34 | Куватова Г. М.<br>(ув.)    | 00184      | Подсобный<br>рабочий                      | Пятидневка                    | 30 000 | 1   | 07.12.2021 | 3,0 | 10.12.1988 |   |
| 35 | Лопарев В. В.<br>(ув.)     | 00167      | Подсобный<br>рабочий                      | Пятидневка                    | 20 000 | 1   | 17.08.2021 | 3,0 | 22.06.1979 |   |
| 36 | Муминова З. А.             | 00081      | Подсобный<br>рабочий                      | неполная<br>рабочая<br>неделя | 70 000 | 1/2 | 30.10.2019 | 3,0 | 23.02.1974 | 2 |
| 37 | Пастухов Ю. В.<br>(ув.)    | 00183      | Подсобный<br>рабочий                      | Пятидневка                    | 20 000 | 1   | 02.12.2021 |     | 19.03.1991 |   |
| 38 | Турсунова Д. Т.<br>(ув.)   | 00121      | Подсобный<br>рабочий                      | Пятидневка                    | 30 000 | 1   | 25.09.2020 |     | 05.10.1982 | 1 |
| 39 | Уразметов О. Т.            | 00140      | Подсобный<br>рабочий                      | Пятидневка                    | 25 000 | 1   | 16.02.2021 | 3,0 | 28.04.1986 |   |
| 40 | Хамраева Д. Т.<br>(ув.)    | 00177      | Подсобный<br>рабочий                      | Пятидневка                    | 20 000 | 1   | 04.10.2021 | 3,0 | 21.08.1990 |   |
| 41 | Хамраева Н. Т.<br>(ув.)    | 00159      | Подсобный<br>рабочий                      | Пятидневка                    | 20 000 | 1   | 01.07.2021 | 3,0 | 08.12.1978 |   |
| 42 | Хурсандова Ч. М.<br>(ув.)  | 00179      | Подсобный<br>рабочий                      | Пятидневка                    | 20 000 | 1   | 03.11.2021 | 3,0 | 06.04.1994 |   |
| 43 | Шомуротов Ш. А.<br>(ув.)   | 00182      | Подсобный<br>рабочий                      | Пятидневка                    | 20 000 | 1   | 30.11.2021 | 3,0 | 04.08.1993 |   |
| 44 | Шагинян Л. Д.              | 00039      | Технолог                                  | неполная<br>рабочая<br>неделя | 40 000 | 1   | 16.11.2018 | 3,0 | 12.05.1980 | 3 |
| 45 | Спригайлов Н. П.<br>(осн.) | 0000000023 | Мастер по<br>ремонту<br>оборудования      | 10 часовая<br>раб. неделя     | 26 000 | 1/2 | 01.01.2017 |     | 13.06.1968 | 4 |
| 46 | Агеева С. Ю.<br>(осн.)     | 0000000002 | Заместитель<br>начальника<br>производства | Пятидневка                    | 55 000 | 1   | 01.01.2017 |     | 15.09.1971 | 4 |
| 47 | Коханина О. В.<br>(осн.)   | 0000000007 | Заместитель<br>начальника<br>производства | Пятидневка                    | 55 000 | 1   | 01.01.2017 |     | 01.05.1982 | 4 |
| 48 | Митленко И. И.<br>(осн.)   | 0000000012 | Заместитель<br>начальника<br>производства | Пятидневка                    | 20 000 | 1   | 01.01.2017 |     | 12.06.1984 | 4 |

|   |                              |            |                                     |            |         |     |            |     |            |   |
|---|------------------------------|------------|-------------------------------------|------------|---------|-----|------------|-----|------------|---|
| 49  | Хворостовская Т. Г.          | 00149      | Заместитель начальника производства | Пятидневка | 55 000  | 1   | 23.04.2021 | 3,0 | 07.04.1981 |   |
| 50  | Гасанов З. Ю. (осн.)         | 0000000004 | Водитель                            | Пятидневка | 20 000  | 1   | 01.01.2017 |     | 21.04.1969 | 4 |
| 51  | Говорухин Д. М. (ув.) (осн.) | 0000000088 | Водитель                            | Пятидневка | 30 000  | 1   | 05.12.2017 |     | 10.01.1996 | 4 |
| 52  | Говорухина О. В. (ув.)       | 00115      | Водитель                            | Пятидневка | 40 000  | 1   | 08.09.2020 | 3,0 | 14.10.1975 | 1 |
| 53  | Гуров А. С. (ув.)            | 00060      | Водитель                            | Пятидневка | 40 000  | 1   | 19.06.2019 | 3,0 | 12.05.1970 | 2 |
| 54  | Таджиматов А. М. (ув.)       | 00172      | Водитель                            | Пятидневка | 40 000  | 1/2 | 17.09.2021 | 3,0 | 01.06.1965 |   |
| 55  | Ульянова И. К. (осн.)        | 0000000071 | Коммерческий директор               | Пятидневка | 100 000 | 1   | 01.06.2017 |     | 29.05.1978 | 4 |
| 56  | Горан И.                     | 00137      | Укладчик-упаковщик                  | Пятидневка | 30 000  | 1   | 08.01.2021 | 3,0 | 12.02.1968 |   |
| 57  | Райфельд М. В. (ув.)         | 00104      | Укладчик-упаковщик                  | Пятидневка | 30 000  | 1   | 13.05.2020 | 3,0 | 02.09.1989 | 1 |
| 58  | Шерстобитова Н. А.           | 00158      | Укладчик-упаковщик                  | Пятидневка | 20 000  | 1   | 01.07.2021 |     | 28.02.1990 |   |
| 59  | Ульянова М. М.               | 00113      | Переводчик                          | До 16 лет  | 20 000  | 1   | 27.08.2020 |     | 11.05.2005 | 1 |
| 60  | Ломовская Т. В.              | 00139      | Кухонный рабочий                    | Пятидневка | 25 000  | 1   | 15.02.2021 | 3,0 | 04.05.1977 |   |
| Комендантская пл. д.1 ООО "Сладкоежка" (количество работников – 8; количество штатных единиц – 8) |                              |            |                                     |            |         |     |            |     |            |   |
| 61  | Игнатенко Е. А. (ув.)        | 00164      | Буфетчица                           | Пятидневка | 30 000  | 1   | 02.08.2021 | 3,0 | 18.09.2001 |   |
| 62  | Наркова А. О.                | 00069      | Буфетчица                           | Пятидневка | 30 000  | 1   | 01.09.2019 | 3,0 | 24.03.1990 | 2 |
| 63  | Сакута В. А. (ув.)           | 00050      | Буфетчица                           | Пятидневка | 30 000  | 1   | 06.02.2019 | 3,0 | 05.02.2001 | 2 |
| 64  | Епифанова Е. Б.              | 00071      | Администратор                       | Пятидневка | 50 000  | 1   | 01.09.2019 |     | 03.04.1968 | 2 |
| 65  | Юлдашева Г. Х. (ув.)         | 00173      | Мойщица посуды                      | Пятидневка | 25 000  | 1   | 01.10.2021 |     | 13.04.1968 |   |
| 66  | Семенов В. Е. (ув.)          | 00175      | Подсобный рабочий                   | Пятидневка | 20 000  | 1   | 01.10.2021 | 3,0 | 09.04.2002 |   |

|  |                                |            |                                     |                               |        |     |            |     |            |   |
|--|--------------------------------|------------|-------------------------------------|-------------------------------|--------|-----|------------|-----|------------|---|
| 67   | Лими́на Л. В.                  | 00174      | Повар/кондитер                      | Пятидневка                    | 30 000 | 1   | 01.10.2021 | 3,0 | 25.04.1959 |   |
| 68   | Старцева О. В.                 | 00017      | Повар/кондитер                      | Пятидневка                    | 30 000 | 1   | 15.05.2018 | 3,0 | 11.03.1979 | 3 |
| Малая Садовая д.6 ООО "Сладкоежка" (количество работников – 7; количество штатных единиц – 5, 625) |                                |            |                                     |                               |        |     |            |     |            |   |
| 69   | Долгова Е. В.<br>(осн.)        | 0000000078 | Буфетчица                           | Пятидневка                    | 30 000 | 1   | 01.08.2017 |     | 18.10.1989 | 4 |
| 70   | Кузнецова Л. И.                | 00063      | Буфетчица                           | Пятидневка                    | 30 000 | 1   | 05.08.2019 | 3,0 | 22.09.1970 | 2 |
| 71   | Епифанова Е. Б.<br>(вн. совм.) | 00066      | Администратор                       | 10 часовая<br>раб. неделя     | 20 000 | 1/8 | 01.09.2019 |     | 03.04.1968 | 2 |
| 72   | Муллаева М. И.                 | 00186      | Подсобный<br>рабочий                | Пятидневка                    | 20 000 | 1   | 20.12.2021 |     | 27.04.1994 |   |
| 73   | Езерский Е. Е.                 | 00064      | Мастер по<br>ремонт<br>оборудования | 10 часовая<br>раб. неделя     | 26 000 | 1/2 | 20.08.2019 | 3,0 | 05.03.1967 | 2 |
| 74   | Панасенкова М.<br>Н. 212       | 0000000037 | Повар/кондитер                      | Пятидневка                    | 30 000 | 1   | 01.02.2017 |     | 02.05.1971 | 4 |
| 75   | Щепкина О. А.                  | 00053      | Повар/кондитер                      | Пятидневка                    | 30 000 | 1   | 13.02.2019 | 3,0 | 14.03.1970 | 2 |
| Захарьевская д.25 ООО "Сладкоежка" (количество работников – 10; количество штатных единиц – 9,5)   |                                |            |                                     |                               |        |     |            |     |            |   |
| 76   | Егорова И. И.<br>(осн.)        | 0000000027 | Кондитер                            | Пятидневка                    | 30 000 | 1   | 01.01.2017 |     | 23.10.1982 | 4 |
| 77   | Иванова Е. Н.                  | 00044      | Кондитер                            | Пятидневка                    | 30 000 | 1   | 10.01.2019 | 3,0 | 30.08.1972 | 2 |
| 78   | Константинова А.<br>А.         | 00072      | Буфетчица                           | Пятидневка                    | 20 000 | 1   | 17.09.2019 | 3,0 | 28.05.1985 | 2 |
| 79   | Соболева Н. В.<br>(ув.)        | 00163      | Буфетчица                           | неполная<br>рабочая<br>неделя | 30 000 | 1   | 30.07.2021 | 3,0 | 26.08.1981 |   |
| 80   | Сысоева Ю. Б.                  | 00138      | Буфетчица                           | Пятидневка                    | 30 000 | 1   | 08.02.2021 | 3,0 | 30.07.1987 |   |
| 81   | Тысенко Ю. В.                  | 00162      | Буфетчица                           | Пятидневка                    | 30 000 | 1   | 27.07.2021 |     | 17.06.1987 |   |
| 82   | Шумская А. О.<br>(осн.)        | 0000000056 | Буфетчица                           | Пятидневка                    | 30 000 | 1   | 12.04.2017 |     | 16.09.1998 | 4 |
| 83   | Воробьева С. А.                | 00109      | Повар                               | Пятидневка                    | 30 000 | 1   | 21.07.2020 | 3,0 | 22.09.1970 | 1 |

|    |                             |            |                                     |                           |        |  |            |  |            |   |
|----|-----------------------------|------------|-------------------------------------|---------------------------|--------|--|------------|--|------------|---|
| 84 | Кудинова О. П.<br>(ув.)     | 00091      | Управляющий                         | Пятидневка                | 50 000 | 1                                      | 20.01.2020 |  | 02.06.1985 | 1 |
| 85 | Уздин Р. И. (ув.)<br>(осн.) | 0000000026 | Мастер по<br>ремонт<br>оборудования | 10 часовая<br>раб. неделя | 26 000 | 1/2                                    | 01.01.2017 |  | 03.04.1987 | 4 |
|    |                             |            |                                     |                           |        | Итого<br>штатных<br>единиц –<br>81,625 |            |  |            |   |

Общие отчетные данные о численности и текучести кадров ООО «Сладкоежка» за период с января 2019 по декабрь 2021

| Организация           |  |  | ООО «Сладкоежка»           |                          |  |  |      |               |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------|--|--|----------------------------|--------------------------|--|--|------|---------------|--|--|------|--|--|--|--|--|--|--|
| Период                |  |  | Январь 2019 - Декабрь 2021 |                          |  |  |      |               |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |
| Изменения состава     |  |  |                            | Средняя численность      |  |  |      |               |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |
| Принято сотрудников   |  |  | 136                        | Среднесписочная          |  |  | 61,6 | Женщин        |  |  | 45,3 |  |  |  |  |  |  |  |
| Уволено сотрудников   |  |  | 120                        | Внешних<br>совместителей |  |  | 1,8  | Инвалидо<br>в |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |
| Коэффициент текучести |  |  | 189,11                     | Договорников             |  |  | 0,0  |               |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |
|                       |  |  |                            | Списочная численность    |  |  | 82,0 |               |  |  |      |  |  |  |  |  |  |  |

Отчетные данные о численности и текучести кадров ООО «Сладкоежка» по месяцам  
за период с января 2019 по декабрь 2021

| Организация   |                   |              |                    | ООО «Сладкоежка»           |                     |                     |                    |           |        |                |                      |
|---------------|-------------------|--------------|--------------------|----------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|-----------|--------|----------------|----------------------|
| Период        |                   |              |                    | Январь 2019 - Декабрь 2021 |                     |                     |                    |           |        |                |                      |
| Месяц         | Изменение состава |              |                    | Списочн. численн.          | Средняя численность |                     |                    |           |        |                |                      |
|               | При-<br>нято      | Уво-<br>лено | Кэфф.<br>текучести |                            | Всего               | Списочн.<br>состава | Внешн.<br>совмест. | Договорн. | Женщин | Инва-<br>лидов | С внутр.<br>совмест. |
| 1             | 2                 | 3            | 4                  | 5                          | 6                   | 7                   | 8                  | 9         | 10     | 11             | 12                   |
| Январь 2019   | 5                 |              |                    | 70,0                       | 55,1                | 54,8                | 0,3                |           | 39,0   |                | 55,1                 |
| Февраль 2019  | 4                 | 1            | 1,73               | 73,0                       | 57,7                | 56,2                | 1,5                |           | 40,1   |                | 57,7                 |
| Март 2019     |                   | 2            | 3,44               | 71,0                       | 58,1                | 56,6                | 1,5                |           | 40,1   |                | 58,1                 |
| Апрель 2019   | 3                 | 5            | 9,14               | 69,0                       | 54,7                | 53,5                | 1,2                |           | 37,5   |                | 54,7                 |
| Май 2019      | 3                 | 3            | 5,29               | 68,0                       | 56,7                | 54,5                | 2,2                |           | 40,3   |                | 56,7                 |
| Июнь 2019     | 1                 | 4            | 7,26               | 65,0                       | 55,1                | 52,7                | 2,3                |           | 38,7   |                | 55,1                 |
| Июль 2019     | 1                 | 2            | 3,79               | 65,0                       | 53,2                | 51,0                | 1,8                | 0,5       | 37,5   |                | 53,2                 |
| Август 2019   | 2                 | 2            | 3,93               | 65,0                       | 50,9                | 49,5                | 1,5                |           | 36,3   |                | 50,9                 |
| Сентябрь 2019 | 8                 | 2            | 3,74               | 71,0                       | 53,5                | 52,2                | 1,3                |           | 38,7   |                | 54,0                 |
| Октябрь 2019  | 8                 | 6            | 10,12              | 72,0                       | 59,3                | 57,4                | 1,8                |           | 41,7   |                | 59,4                 |
| Ноябрь 2019   | 4                 | 2            | 3,40               | 71,0                       | 58,8                | 55,5                | 3,3                |           | 38,7   |                | 58,9                 |
| Декабрь 2019  | 2                 | 6            | 10,16              | 70,0                       | 59,1                | 56,0                | 3,0                |           | 37,9   |                | 59,2                 |
|               |                   |              |                    |                            |                     |                     |                    |           |        |                |                      |
| Январь 2020   | 2                 | 1            | 1,73               | 69,0                       | 57,7                | 54,6                | 3,0                |           | 38,8   |                | 57,8                 |
| Февраль 2020  | 4                 | 3            | 5,20               | 70,0                       | 57,7                | 54,8                | 2,8                |           | 40,0   |                | 57,8                 |
| Март 2020     | 3                 | 4            | 7,00               | 69,0                       | 57,2                | 54,5                | 2,7                |           | 40,2   |                | 57,3                 |
| Апрель 2020   | 3                 | 6            | 10,31              | 67,0                       | 58,2                | 55,2                | 3,0                |           | 41,3   |                | 58,3                 |

|               |   |   |       |      |      |      |     |   |    |      |    |      |
|---------------|---|---|-------|------|------|------|-----|---|----|------|----|------|
| Май 2020      | 3 | 2 | 3,44  | 68,0 | 58,1 | 54,9 | 3,3 |   |    | 40,0 |    | 58,3 |
| Июнь 2020     | 1 | 2 | 3,54  | 67,0 | 56,5 | 53,7 | 2,9 |   |    | 38,9 |    | 56,7 |
| 1             | 2 | 3 | 4     | 5    | 6    | 7    | 8   | 9 | 10 | 11   | 12 |      |
| Июль 2020     | 3 | 5 | 8,58  | 67,0 | 58,3 | 56,1 | 2,1 |   |    | 39,4 |    | 58,4 |
| Август 2020   | 4 | 1 | 1,65  | 70,0 | 60,7 | 59,2 | 1,5 |   |    | 41,7 |    | 60,8 |
| Сентябрь 2020 | 9 | 1 | 1,52  | 78,0 | 66,0 | 64,5 | 1,5 |   |    | 45,9 |    | 66,1 |
| Октябрь 2020  | 4 | 3 | 4,25  | 78,0 | 70,6 | 68,6 | 1,9 |   |    | 51,1 |    | 70,7 |
| Ноябрь 2020   | 5 | 3 | 4,15  | 80,0 | 72,3 | 70,2 | 2,1 |   |    | 53,2 |    | 72,4 |
| Декабрь 2020  | 3 | 3 | 4,16  | 79,0 | 72,0 | 69,6 | 2,4 |   |    | 52,1 |    | 72,2 |
|               |   |   |       |      |      |      |     |   |    |      |    |      |
| Январь 2021   | 2 | 2 | 2,73  | 81,0 | 73,3 | 70,9 | 2,4 |   |    | 53,4 |    | 73,4 |
| Февраль 2021  | 3 | 2 | 2,79  | 82,0 | 71,6 | 70,0 | 1,6 |   |    | 52,1 |    | 71,7 |
| Март 2021     | 3 | 6 | 8,63  | 80,0 | 69,5 | 68,1 | 1,5 |   |    | 50,8 |    | 69,7 |
| Апрель 2021   | 6 | 4 | 5,56  | 83,0 | 71,9 | 71,3 | 0,6 |   |    | 53,1 |    | 72,1 |
| Май 2021      | 4 | 5 | 6,61  | 81,0 | 75,7 | 74,6 | 1,1 |   |    | 55,6 |    | 75,8 |
| Июнь 2021     | 4 | 9 | 12,70 | 76,0 | 70,9 | 69,8 | 1,1 |   |    | 50,7 |    | 71,0 |
| Июль 2021     | 6 | 7 | 10,27 | 75,0 | 68,2 | 67,3 | 0,9 |   |    | 49,6 |    | 68,3 |
| Август 2021   | 6 | 3 | 4,25  | 78,0 | 70,7 | 69,8 | 0,9 |   |    | 52,6 |    | 70,8 |
| Сентябрь 2021 | 3 | 5 | 7,09  | 76,0 | 70,5 | 69,2 | 1,3 |   |    | 53,2 |    | 70,6 |
| Октябрь 2021  | 6 | 4 | 5,47  | 78,0 | 73,1 | 71,7 | 1,4 |   |    | 54,6 |    | 73,3 |
| Ноябрь 2021   | 4 |   |       | 82,0 | 75,2 | 74,0 | 1,1 |   |    | 57,0 |    | 75,3 |
| Декабрь 2021  | 4 | 4 | 5,20  | 82,0 | 76,9 | 76,0 | 1,0 |   |    | 57,8 |    | 77,0 |

Отчетные данные по численности и текучести кадров ООО «Сладкоежка» в разрезе занимаемых должностей за период с января 2019 по декабрь 2021

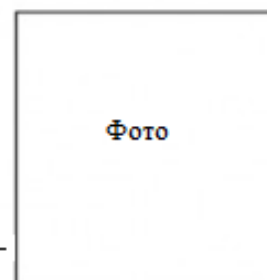
| Должность                                     | Изменение состава |         |                  | Списочн. численн. | Средняя численность за период |                  |                 |            |        |            |                 |
|---|-------------------|---------|------------------|-------------------|-------------------------------|------------------|-----------------|------------|--------|------------|-----------------|
|   | Принято           | Уволено | Коэфф. текучести |                   | Всего                         | Списочн. состава | Внешн. совмест. | Договор н. | Женщин | Инвалидо в | Внутр. совмест. |
| Кондитер                                      | 28                | 33      | 175,10           | 18,0              | 18,8                          | 18,8             |                 |            | 13,1   |            | 18,8            |
| Буфетчица                                     | 19                | 18      | 188,46           | 13,0              | 9,6                           | 9,6              |                 |            | 9,6    |            | 9,6             |
| Администратор                                 | 1                 | 1       | 101,44           | 1,0               | 1,0                           | 1,0              |                 |            | 1,0    |            | 1,1             |
| Генеральный директор                          |                   |         |                  | 1,0               | 1,0                           | 1,0              |                 |            |        |            | 1,0             |
| Мойщица посуды                                | 4                 | 4       | 510,26           | 1,0               | 0,8                           | 0,8              |                 |            | 0,8    |            | 0,8             |
| Кухонный работник                             |                   | 1       | 262,22           |                   | 0,4                           | 0,4              |                 |            | 0,4    |            | 0,4             |
| Повар   | 8                 | 6       | 294,99           | 4,0               | 2,0                           | 1,9              | 0,1             |            | 1,9    |            | 2,0             |
| Специалист по кадрам                          |                   |         |                  | 1,0               | 1,0                           | 1,0              |                 |            | 1,0    |            | 1,0             |
| Бухгалтер                                     | 1                 | 1       | 40,39            | 3,0               | 2,5                           | 2,5              |                 |            | 2,5    |            | 2,5             |
| Начальник производства                        |                   |         |                  | 1,0               | 1,0                           | 1,0              |                 |            | 1,0    |            | 1,0             |
| Управляющий                                   | 2                 | 3       | 300,26           | 1,0               | 1,0                           | 1,0              |                 |            | 1,0    |            | 1,0             |
| Подсобный рабочий                             | 51                | 40      | 371,60           | 16,0              | 10,8                          | 9,2              | 1,6             |            | 4,3    |            | 10,8            |
| Технолог                                      |                   |         |                  | 1,0               | 0,2                           | 0,2              |                 |            | 0,2    |            | 0,2             |
| Мастер по ремонту оборудования                | 1                 |         |                  | 3,0               | 1,1                           | 1,1              |                 |            |        |            | 1,1             |
| Заместитель начальника производства           | 1                 | 1       | 33,19            | 4,0               | 3,0                           | 3,0              |                 |            | 3,0    |            | 3,0             |
| Водитель                                      | 4                 | 2       | 57,01            | 4,0               | 3,5                           | 3,5              | 0,0             |            | 0,4    |            | 3,5             |
| Коммерческий директор                         |                   |         |                  | 1,0               | 1,0                           | 1,0              |                 |            | 1,0    |            | 1,0             |
| Повар/кондитер                                | 1                 |         |                  | 4,0               | 2,3                           | 2,3              |                 |            | 2,3    |            | 2,3             |
| Фасовщица                                     | 1                 | 1       | 13 002,21        |                   | 0,0                           |                  | 0,0             |            |        |            | 0,0             |
| Буфетчик                                      | 1                 | 1       | 198,58           |                   | 0,5                           | 0,5              |                 |            |        |            | 0,5             |
| Инженер по обслуживанию зданий и оборудования | 1                 | 1       | 3 761,80         |                   | 0,0                           | 0,0              |                 |            |        |            | 0,0             |
| Укладчик-упаковщик                            | 10                | 7       | 420,82           | 3,0               | 1,7                           | 1,6              | 0,1             |            | 1,4    |            | 1,7             |
| Переводчик                                    | 1                 |         |                  | 1,0               | 0,1                           | 0,1              |                 |            | 0,1    |            | 0,1             |
| Кухонный рабочий                              | 1                 |         |                  | 1,0               | 0,3                           | 0,3              |                 |            | 0,3    |            | 0,3             |



### АНКЕТА КАНДИДАТА

**ФИО** \_\_\_\_\_

Дата рождения \_\_\_\_\_ Полный возраст \_\_\_\_\_  
 Адрес \_\_\_\_\_  
 Прописка \_\_\_\_\_  
 Семейное положение \_\_\_\_\_ дети \_\_\_\_\_  
**Телефон:** домашний \_\_\_\_\_ рабочий \_\_\_\_\_  
 контактный \_\_\_\_\_  
 Паспортные данные: \_\_\_\_\_ выдан \_\_\_\_\_



**ОБРАЗОВАНИЕ:** ср/техническое \_\_\_\_\_ неоконченное высшее \_\_\_\_\_ высшее \_\_\_\_\_

| Год поступления<br>окончания | Полное наименование заведения<br>Факультет (отделение) | Специальность<br>Квалификация |
|------------------------------|--|-------------------------------|
| 1.                           |  |                               |
| 2.                           |  |                               |

**ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ** (курсы, семинары, тренинги и т.д.)

| Время прохождения | Наименование | Название организации |
|-------------------|--------------|----------------------|
|                   |              |                      |
|                   |              |                      |

**Дополнительные навыки:**

ПК (название программ) \_\_\_\_\_  
 Делопроизводство \_\_\_\_\_ Первичная бухгалтерия \_\_\_\_\_ E-mail; \_\_\_\_\_  
 Иностранные языки, степень владения \_\_\_\_\_  
 Наличие автомобиля \_\_\_\_\_ Водительские права \_\_\_\_\_ стаж вождения \_\_\_\_\_

**ОПЫТ РАБОТЫ**

Начиная с последнего, укажите реальный опыт работы, полное название организации. Укажите в обратном хронологическом порядке все должности которые Вы занимали; отразите все ступени Вашей карьеры и подробно опишите функциональные обязанности. Укажите виды товаров и услуг с которыми работали.

| Дата устройства/ увольнения                  | Должность                                 |
|--|---|
| Название организации<br>профиль деятельности | Должностные обязанности (описание работы) |
|  | _____                                     |
|  | _____                                     |
|  | _____                                     |
| Заработная плата, ее структура               |   |
| Причина увольнения                           | Количество подчиненных                    |

Формуляр для составления плана индивидуального развития

| БИЗНЕС-ЦЕЛИ   |  |
|---|--|
| <p>К чему Вы стремитесь в области карьеры или бизнеса (1- 3 года)? Подумайте над задачами и работой, над которыми Вам хотелось бы работать в ближайшие 6-12 месяцев. Это может включать расширение поля Вашей деятельности или переход на другую работу, расширение и рост бизнеса или открытие нового.</p> |  |
| <p> </p>  |  |
| <p> </p>  |  |
| <p> </p>  |  |

| ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ   |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <b>1</b>   | <p><b>Компетенция / Область развития:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рекомендации руководителя или авторитетных людей</li> <li>- результаты ассессмента и оценки</li> <li>- собственное решение</li> </ul> |  |  |
|  | <p><b>Цель развития / Ожидаемый результат:</b><br/>Что будет результатом развития?</p>   |  |  |
| <b>Развивающие действия:</b>   |  | <b>Поддержка других</b>  | <b>Срок</b>                                    |
| <p>Действия по развитию на рабочем месте, специальные проекты, стажировки, тренинги, семинары, самообразование</p> |  | <p>Чья поддержка Вам необходима? (помощь наставника, обучение на опыте других, поиск обратной связи, иное)</p> | <p>Когда Вы планируете завершить действие?</p> |
| <p>Рекомендуемое количество действий от 3 до 5.</p>  |  |  |  |
| <p>Рекомендуемое количество действий от 3 до 5.</p>  |  |  |  |
| <p>Рекомендуемое количество действий от 3 до 5.</p>  |  |  |  |
| <b>2</b>   | <p><b>Компетенция / Область развития:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рекомендации</li> <li>- результаты оценки</li> <li>- собственное решение</li> </ul>   |  |  |
|  | <p><b>Цель развития / Ожидаемый результат:</b><br/>Что будет результатом развития?</p>   |  |  |
| <b>Развивающие действия:</b>   |  | <b>Поддержка других</b>  | <b>Срок</b>                                    |
| <p>Действия по развитию на рабочем месте, специальные проекты, стажировки, тренинги, семинары, самообразование</p> |  | <p>Чья поддержка Вам необходима? (Помощь наставника, обучение на опыте других, Поиск обратной связи, иное)</p> | <p>Когда Вы планируете завершить действие?</p> |
| <p>Рекомендуемое количество действий от 3 до 5.</p>  |  |  |  |

## Список тренингов для ресторанов и кафе

### Содержание

1. Курс «Эффективный менеджер ресторана».
2. Курс «Управляющий, директор ресторана» 30 часов.
3. Курс «Локальный маркетинг в ресторане».
4. Ключевые вопросы программы.
5. Тренинг «Работа в команде. Ресторанное командообразование.»
6. Курс «Сервис, который продаёт!» Тренинг для повышения продаж у официантов.
7. Курс «Тренинг менеджер в ресторане/кафе/кофейне.»
8. Программа тренинга.

Тренинги построены по модулям.

Вы сами можете собрать тренинг из блоков, которые нужны именно вашему ресторану! Обучение проводится на территории вашего ресторана в утренние часы, либо по выходным дням.

Оптимальное количество участников в одной группе — 5-12 человек.

Стоимость 1 тренинг день (8 академических часов) — 20 000 рублей.

В зависимости от размеров группы и сложности программы.

В среднем на один тренинг требуется 5 дней.

### Курс «Эффективный менеджер ресторана».

1. Организационная структура управления
  - 1.1. Линейная структура
  - 1.2. Функциональная структура
  - 1.3. Линейно-функциональная
  - 1.4. Пирамидальная структура управления — уровни управления
2. Функции процесса управления
  - 2.1. Планирование эффективной работы ресторана: что, зачем и каким образом
  - 2.2. Организация процесса: постановка конкретных задач, распределение обязанностей, делегирование полномочий
  - 2.3. Мотивация персонала ресторана: определение потребностей и эффективные формы мотиваций
  - 2.4. Контроль: стандарты, измерение, стадии
3. Обязанности менеджера ресторана
  - 3.1. Обязанности менеджера ресторана при открытии ресторана
  - 3.2. Собрание смены — нацеленность на продажи
  - 3.3. Обязанности менеджера в течение дня
  - 3.4. Обязанности при закрытии ресторана

- 3.5. Персонал — способы качественного набора сотрудников
- 3.6. Навыки проведения эффективного интервью
  - 4. Навыки грамотного руководителя
    - 4.1. Стили руководства
    - 4.2. Характеристика стилей управления
  - 4.3. Принципы создания высокоэффективной команды ресторана
  - 4.4. Этапы создания и развитие команды
  - 4.5. Наставничество, коучинг — подход в обучении
  - 4.6. Работа в команде, взаимозависимость подразделений ресторана
    - 5. Завоевание гостя
      - 5.1. Локальный маркетинг — основные инструменты ресторанного маркетинга
    - 5.2. Маркетинговые зоны ресторана и контроль за ними
    - 5.3. Типологии гостей, «что гость думает о нас?» — опыт брендовых компаний
    - 5.4. Платиновое правило, шаги высококлассного обслуживания.
      - 6. Обучение сотрудников.
        - 6.1. Менеджер-тренер – почему это необходимо?
        - 6.2. Способы обучения сотрудников.
        - 6.3. Введение в должность стажёров.
        - 6.4. Аттестация персонала, экзамен по меню, КЛН.
        - 6.5. Создаём непрерывный цикл обучения в своём ресторане. Библиотека.
      - 7. Конфликтология.
        - 7.1. Откуда берётся недовольный Гость?
        - 7.2. Предотвращение конфликтов – прямая обязанность менеджера.
        - 7.3. Шаги решения проблем – сохраняем лояльность Гостя!
        - 7.4. Конфликты между персоналом. Сбор информации.

#### Курс «Управляющий, директор ресторана» 30 часов

- 1. Стратегия управления рестораном
  - 1.1. Анализ целей открытия ресторана
  - 1.2. Стратегические и финансовые цели
  - 1.3. Возможности и эффективность применения планирования в ресторане
  - 1.4. Формирование бренда
  - 1.5. Слагаемые успеха ресторана
    - 2. Маркетинг ресторана
      - 2.1. Общий анализ ресторанного рынка
    - 2.2. Конкуренция
    - 2.3. SWOT-анализ
    - 2.4. Модель 4P- Product, Price, Place, Promotion
    - 2.5. Медиаплан и бюджет маркетинговых расходов
    - 2.6. Креативный маркетинг ресторана
      - 3. Финансы и дополнительные источники дохода ресторана

4. Организация закупок
5. Построение эффективной команды ресторана
  - 5.1. Анализ организационной структуры управления рестораном
  - 5.2. Распределение обязанностей и делегирование полномочий
  - 5.3. Аттестация персонала ресторана
  - 5.4. Организация системы постоянного обучения персонала ресторана
  - 5.5. Формирование кадрового резерва
6. Кадровое администрирование в ресторане
  - 6.1. Эффективное взаимодействие подразделений ресторана
  - 6.2. Должностные инструкции персонала ресторана
  - 6.3. Дисциплинарная политика
7. Корпоративная культура в ресторане
  - 7.1. Формирование и методы поддержания корпоративной культуры
  - 7.2. Взаимосвязь между корпоративной культурой и успехом ресторана
  - 7.3. Проведение собраний и настрой на достижение поставленных целей всем персоналом ресторана
  - 7.4. Вопросы корпоративной безопасности
8. Мотивация персонала ресторана
  - 8.1. Действенные способы мотивации персонала ресторана
  - 8.2. Организация открытой системы карьерного роста для персонала ресторана
  - 8.3. Создание условий для честной внутренней конкуренции персонала ресторана
  - 8.4. Организация системы поощрений, способствующих повышению качества предоставления услуг и повышению уровня продаж в ресторане
9. Эффективная организация продаж в ресторане
  - 9.1. Методы увеличения выручки заведения
  - 9.2. Способы организации предлагающих ресторанных продаж
  - 9.3. Специфика ценовой политики ресторана
  - 9.4. Меню и винная карта, ассортимент, широта и глубина
  - 9.5. Планирование и проведение акций по продвижению новинок
  - 9.6. Банкетные, как получить максимальную прибыль
  - 9.7. Выездное обслуживание (кейтеринг) – побочный доход или самостоятельный бизнес
10. Привлечение и удержание гостей
  - 10.1. Классификация гостей ресторана, основные характеристики покупателя
  - 10.2. Сервис как объект продаж, роль персонала в обслуживании
  - 10.3. Типы поведения продавца-официанта — как добиться желаемого?
  - 10.4. Использование элементов шоу в обслуживании
11. Корпоративная отчетность
  - 11.1. Склад, складские документы и документация
  - 11.2. Поставщики, процедуры приема и выдачи товара
  - 11.3. Система распределения расходов

11.4. Контроль себестоимости

11.5. Инвентаризация

12. Взаимодействие с государственными структурами

13. Разрешительная документация

14. Безопасность и контроль

Курс «Локальный маркетинг в ресторане». (завоевание гостя и покорение вершин)

Продолжительность 16 часов.

Целевой группой программы являются Директора/Менеджеры ресторанов и ресторанных сетей и другие сотрудники, отвечающие за результаты работы ресторанов.

Цель ресторанного маркетинга — научить Вас делать все возможное для того, чтобы Гость, однажды посетивший наш ресторан, вернулся к нам снова! Да ещё и не один, а привёл с собой толпу своих друзей, родственников и коллег по работе!

Что делает тот или иной ресторан успешным? Почему в один ресторан стоят очереди, а соседний ресторан, на другой стороны улицы, закрывается через полгода после открытия? Как Гость делает выбор? Что является привлекательным для него? Низкие цены? Большие порции?

Концептуальный дизайн? Может быть есть что — то еще, что больше всего привлекает Гостей? В наше время ресторанный бизнес переживает очень интересную стадию. Именно сейчас, когда большинство ресторанов продает только блюда и напитки (да и то не всегда успешно), у рестораторов появилась реальная возможность приобрести своих клиентов в качестве приверженцев.

Программа «Локальный маркетинг в ресторане» продемонстрирует, каких успехов в продвижении ресторана можно достичь, построив грамотную стратегию локального маркетинга. Вы узнаете массу эффективных инструментов, позволяющих добиться значительного увеличения количества постоянных Гостей ресторана и частоты посещений.

Ключевые вопросы программы.

Модуль 1. Задачи локального маркетинга

- Лестница лояльности Гостя
- Удовлетворенный Гость — плохо или хорошо?
- Чего хотят наши Гости
- Восторженные приверженцы
- Лестница локального маркетинга

Модуль 2. Выявление потребностей Гостя

- Ожидания Гостей

- Поводы для посещения ресторана
- Кто наш Гость
- Основные инструменты

#### Модуль 3. Удовлетворение Гостя

- Соблюдение 4 групп стандартов
- Основные инструменты выполнения и контроля
- Атмосфера ресторана
- 9 маркетинговых зон

#### Модуль 4. Превышение ожиданий

- Постоянство!
- Общение с Гостем
- Решение конфликтных ситуаций
- Правило 4 шагов
- Поэтапное решение проблем
- Роль персонала и менеджера в превышении ожиданий Гостей

#### Модуль 5. Работа с очередью

- Плюсы и минусы очереди
- Лист ожидания
- Атмосфера ожидания

#### Модуль 6. Организация и проведение маркетинговых мероприятий,

направленные на привлечение новых гостей и увеличение осведомленности Гостей о ресторане

- Анализ текущей ситуации
- Маркетинговые исследования своими силами
- Что думают о нас наши Гости
- Оценка текущих показателей ресторана
- Когда наши Гости должны прийти
- Где «искать» Гостей

#### Модуль 7. Карта Торговой территории

- Увеличение осведомленности
- Разработка для Гостей конкретных предложений

#### Модуль 8. Маркетинговые мероприятия

- Конкурентные преимущества
- Прямая Реклама
- Прямой Маркетинг
- Промоушн Акции
- Личные продажи
- PR (Public Relations)

#### Модуль 9. Маркетинговое планирование

- Маркетинг план ресторана
- Цели
- Определение стратегии и тактики
- Маркетинговый календарь
- Бюджетирование

- Механизм контроля и анализа выполнения целей
- Мероприятия по локальному маркетингу
- План подготовки мероприятий по локальному маркетингу
- POS материалы для мероприятий
- Расчет эффективности планируемой и проведенной акции

### Тренинг «Работа в команде. Ресторанное командообразование.»

Работа в команде — однодневный тренинг для ресторанов, нацеленный на отработку навыков совместной, командной работы. Тренинг «Работа в команде» нацелен на отработку навыков совместной, командной работы. Сотрудники, научившиеся работать в ресторане единой командой, смогут выполнять работу эффективней и принесут ресторану большую пользу, чем просто группа отдельных сотрудников.

Продолжительность 4-6 часов

Модуль 1. Теория: группа и команда в ресторане

Завершив изучение данного модуля, участники смогут:

- дать определение понятию «группа»
- различать типы групп
- дать определение «команде» и понять, в чем её преимущественное отличие от «группы»

- понять, какие факторы влияют на эффективность команды в ресторане.

- Определение понятию «группа»

- Типы групп

- Отличие «группы» от «команды»

- Факторы, влияющие на эффективность команды

- Специфичность факторов эффективности в ресторанном бизнесе

Модуль 2. Информация в команде ресторана

Участники с помощью игры смогут отработать навыки:

- передачи, сбора и анализа информации
- слушания других и выбора нужной информации из услышанного
- принятия группового решения
- взаимодействия в информационном поле ресторана

Модуль 3. Компромисс ресторанных решений

Участники с помощью игры смогут отработать навыки достижения поставленных целей при нахождении компромиссных решений в ресторанной практике.

Модуль 4. Командные решения в ресторане

Участники с помощью игры смогут отработать навыки:

- принятия группового решения
- оценить способность членов команды приходить к единому решению.

Модуль 5. Оптимизация затрат ресурсов и времени в ресторане

Участники с помощью игры, смогут убедиться в том, что командная работа



позволяет оптимизировать затраты, и максимально быстро осуществлять выбор лучшего варианта решения

Модуль 6. Этапы формирования команды в ресторане.

Завершив изучение данного модуля, участники смогут:

- понять, через какие этапы своего развития проходят команды в ресторанном бизнесе, прежде чем стать эффективными
- понять, какие явления и сложности сопровождают каждый этап развития команды в ресторане.

Курс «Сервис, который продает!» Тренинг для повышения продаж у официантов.

Через сервис к продажам— семинар-практикум для рядовых сотрудников, работающих с гостями ресторана — официантов, барменов и хостес. В основе этой увлекательной однодневной программы — нацеленность на отработку индивидуальных навыков обслуживания Гостей, а также основные приёмы продавца для сотрудников зала ресторана.

Используя на практике изученное на семинаре, участники смогут повысить эффективность своей работы в ресторане, т.е.: повысить средний чек, повысить выручку, привлекать больше гостей, грамотно использовать свое время, решать конфликтные ситуации с гостями.

Продолжительность 8 часов.

Модуль 1. Ожидания сотрудников

В данном модуле рассматриваются причины, которые заставляют рядовых сотрудников работать в ресторане. Для того чтобы ожидания сотрудников от работы оправдались ресторан, в котором они работают должен быть максимально идеальным. Какой ресторан рядовые сотрудники считают идеальным, для реализации своих ожиданий, выявляется так же в ходе прохождения модуля. И, как оказывается, на 80% факторов, влияющих на идеальность ресторана, для выполнения ожидания сотрудников зала — они могут повлиять самым непосредственным образом.

*Содержание:*

- Ожидания сотрудников от работы в ресторане.
- Представление о том, каким должен быть ресторан, чтобы ожидания сотрудников оправдались.

Модуль 2. Качества эффективного сотрудника

Для того чтобы сделать ресторан идеально подходящим к условиям выполнения ожиданий от работы, одного желания мало — необходимо ещё и обладать определённым набором качеств, как профессиональных, так и личных: приверженность аксиоме «Гость всегда прав», понимание специфики работы официанта именно в умении общаться и формулировать свои мысли, понимание того, что чаевые не являются чем-то «само собой разумеющимся». Эти и другие качества рассматривает модуль 2.

*Содержание:*

- Понимание товара и рынка.
- Понимание специфики работы.
- Личные качества.
- Понимание гостя
- Навыки предложения/обслуживания.

### Модуль 3. Ожидания гостей

В этом модуле рассматриваются ожидания, с которыми Гости приходят в ресторан. Как необходимо обслуживатьGuestей, удовлетворяя их ожидания. Почему плохи двойные стандарты и к каким последствиям это приводит.

#### *Содержание:*

- С какими ожиданиями приходят Гости в ресторан
- Платиновое правило обслуживания Guestей
- Каким должен быть ресторан, чтобы ожидания гостей оправдались
- Стандартам — да, двойным стандартам — нет!
- Теория «Треугольника»

### Модуль 4. Характеристики типов гостей

Удовлетворить ожидания Guestей, а тем более их предвосхитить, возможно только тогда, когда известны и понятны приёмы «чтения» Guestей. В данном модуле приводится один из вариантов такого чтения — Типология Guestей. А также рассматриваются ролевые модели общения с Guestями в зависимости от типа, к которому мы определили Guestя.

#### *Содержание:*

- Характеристика четырёх типов гостей.
- Определение типа гостя в ресторане
- Определение собственного типа.

### Модуль 5. Работа и приёмы продавца

Модулем 5 начинается вторая часть тренинга, посвящённая продажам. Рассматриваются принципиальные отличия официанта-продавца, от официанта-приёмщика заказа. Разбираются показательные моменты работы приёмщика заказа, как негативной модели официанта: постоянная «запара», начало обслуживания с вопроса «Вы уже готовы сделать заказ?», деление Guestей на «дорогих» и «дешёвых» и многое другое. В качестве показательных моментов работы официанта как продавца выступают «приёмы продавца». 17 Приёмов продаж не только тщательно рассматриваются, но и отрабатываются навыки по их использованию при обслуживании Guestей.

#### *Содержание:*

- Различия между продавцом и приёмщиком заказа.
- «Плюсы» работы продавца.
- Основные приёмы продавца.

### Модуль 6. Эффективное предложение

Тот, кто может продать всего побольше на один стол, не задумываясь о последствиях, называется — «впариватель». Хороший продавец — в первую очередь заботящийся о своих Guestях официант. Он не продаст больше, чем Guestь может съесть или выпить, он не напоит Guestя алкогольными напитками

до состояния невменяемости и не будет настойчиво предлагать одно и то же по несколько раз одним и тем же Гостям. Хороший продавец реализует «ненавязчивое предложение» — как способ удовлетворить и предвосхитить ожидания Гостей. Этим вопросам и посвящён 6 модуль нашего тренинга.

*Содержание:*

- Различие между понятиями «ненавязчивое предложение» и «впаривание».
- Возможности для продажи.
- Что предлагать, когда и как.

Модуль 7. Разрешение конфликтных ситуаций

Конфликтные ситуации в ресторане случаются всегда и везде. В данном тренинге нас интересуют конфликты между Гостем и нашим заведением. Конфликты — это плохо или хорошо? Возможно ли использовать на благо ресторана/кафе конструктивно решённый конфликт? Как правильно решать конфликтные ситуации с Гостями, и какие существуют для этого правила и инструменты? Где заканчивается компетенция официанта/бармена и начинается ответственность менеджера? На все и многие другие вопросы ответит заключительный модуль тренинга.

*Содержание:*

- Основной результат разрешения конфликтной ситуации.
- Рекомендации поведения в конфликтной ситуации.
- Правило «LAST»
- Как избегать конфликта с гостем.

6. Подготовка тренера наставника для вашего ресторана

### Курс «Тренинг менеджер в ресторане/кафе/кофейне.»

Это тренинг для стажеров на тренеров, обучающих рядовых сотрудников ресторана. В основе этой увлекательной двухдневной программы — нацеленность на предоставление инструментов, с помощью которых передаются знания и опыт новым сотрудникам ресторанов, а также знания, касающиеся методов обучения персонала.

Участники семинара получают общие теоретические представления, посвященные обучению и наставничеству в целом, и тренируются в использовании на практике различных методов обучения.

Целевая аудитория программы, рядовые сотрудники ресторанов, выбранные в качестве потенциальных тренеров-наставников.

Продолжительность 20 часов.

Программа тренинга.

1 день 10.00 до 18.00

Введение

Модуль 1. Обязанности и качества тренера

От профессиональной и хорошо спланированной работы тренера зависит очень многое. Но перед тем, как изучить основные аспекты работы тренера, участники должны обратиться к самой персоналии тренера. В данном модуле выделяются те качества, какими должен обладать эффективно работающий тренер, и что входит в круг его обязанностей.

*Содержание:*

- Рассмотрение качеств тренера, личных и профессиональных.
- Обязанности тренера.

#### Модуль 2. Обучение взрослых

После прохождения первого модуля участники знают, что входит в обязанности тренера, и какими качествами он должен обладать для того, чтобы обучение его подопечных было максимально эффективным. Но, понятно, что не только качествами тренера определяется эффективность обучения. Во многом это зависит также и от самих методов обучения, от того, насколько они адекватны целям обучения. Поэтому очень важно правильно подобрать нужные методы обучения, подходящие обучаемым. Наши обучаемые — взрослые люди. И взрослые обучаются иначе, чем дети. Мы обязательно должны это учитывать, выбирая соответствующие методы обучения.

*Содержание:*

- Опрос на тему: чем отличается обучение взрослых людей от обучения детей.
- Мозговая атака в группах по теме: что мотивирует вас на обучение. Как и в каких условиях вы хотите обучаться.
- Рассмотрение особенностей обучения взрослых людей.

#### Модуль 3. Непрерывный цикл обучения

Начиная с этого модуля, мы непосредственно переходим к методике обучения. В этом модуле поясняется очень важная идея непрерывного цикла обучения, состоящего из нескольких последовательных этапов, повторяющихся циклическим образом.

*Содержание:*

- Групповая отработка составления тренинг плана.
- Оценка эффективности проведённого обучения

#### Модуль 4. Обратная связь

Обратная связь — это очень важные правила, и участники будут тренироваться использовать эти правила на протяжении всего семинара. К тому же, это один из методов обучения. Общаясь со своим стажером или стажерами, тренер обязательно должен будет давать им обратную связь относительно их успехов или проблем в обучении. С другой стороны, тренерам тоже предоставляют обратную связь. Поэтому не менее важно — уметь принимать ее. Модуль 4 направлен на рассмотрение правил предоставления и принятия обратной связи.

*Содержание:*

- Разбор правил предоставления обратной связи
- Разбор правил принятия обратной связи.

- Отработка навыка предоставления обратной связи.

Модуль 5. Основные методы обучения. Лекция.

В модуле 5 рассматривается первый из основных методов обучения — лекция. Метод, с помощью которого, чаще обычного, происходит подготовка рядовых сотрудников в части теоретического обучения.

*Содержание:*

- Разбор этапов подготовки и проведения метода.
  - Демонстрация метода
  - Работа в группах по отработке навыков организации и проведения метода.
  - Обсуждение с участниками плюсов и минусов данного метода обучения.
- 2 день с 10.00 до 18.00

Модуль 6. Основные методы обучения. Ролевая игра.

Ролевая игра — метод обучения, используемый в процессе подготовки официантов, барменов и хостес, т.е. сотрудников, непосредственно контактирующих с Гостями. Рассмотрению этого метода посвящён модуль 6.

*Содержание:*

- Разбор этапов подготовки и проведения метода.
- Демонстрация метода
- Работа в группах по отработке навыков организации и проведения метода.
- Обсуждение с участниками плюсов и минусов данного метода обучения.

Модуль 7. Основные методы обучения. Обучение на рабочем месте.

Данный метод обучения в большей степени используется при обучении поваров и сотрудников вспомогательных служб ресторанов: посудомойщицы, стюарды и т.п. Модуль 7 помогает отработать навык использования метода обучения — Обучение на рабочем месте.

*Содержание:*

- Разбор этапов подготовки и проведения метода Обучение на рабочем месте.
  - Демонстрация метода — Обучение на рабочем месте.
  - Работа в группах по отработке навыков организации и проведения метода
- Обучение на рабочем месте.
- Разбор этапов подготовки и проведения метода Демонстрация.
  - Обсуждение с участниками плюсов и минусов данных методов обучения.

Модуль 8. Дополнительные методы обучения.

В данном модуле рассматриваются дополнительные методы обучения, которые наряду с основными помогают тренеру в процессе подготовки рядовых сотрудников.

*Содержание:*

- личный пример
- обратная связь
- ротация
- перекрестное обучение

- управляемая дискуссия
- мозговая атака
- самообразование

День 3 с 10.00 до 14.00

Зачётный день. Презентация зачётных занятий.

В 3-ий день обучения участники тренинга демонстрируют тренерские умения и навыки

- разбор тестов
- проверка тренинг-планов участников
- презентация каждым участником одного из методов обучения
- обратная связь по каждой презентации.