

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование системы управления компетентностью персонала  
в сфере ресторанных услуг (на примере ООО «Кофе БИН»)»

Студент

Нелюбина А.В.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Чапурина Е.В.

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»

канд. экон. наук Васильева С.Е

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Нелюбина А.В.

Тема работы: «Совершенствование системы управления компетентностью персонала в сфере ресторанных услуг (на примере ООО «Кофе БИН»)»

Научный руководитель: Чапурина Е.В.

В работе приведены результаты исследований, в ходе которых была определена потребность в разработке системы управления компетентностью персонала предприятия питания.

В первой части описаны теоретические основы применения компетентностного подхода к управлению персоналом организации.

Во второй части описаны этапы разработки системы управления компетентностью персонала с учетом общей модели компетенций и системного подхода PDCA. Приведена схема организационной структуры предприятия. Произведен расчет заработной платы персонала в соответствии с тарифной сеткой.

В экономической части произведена оценка эффективности внедрения мероприятий, направленных на разработку системы управления компетентностью персонала в сфере ресторанных услуг. Представлена калькуляция эффективности системы с определением основных затрат и целесообразности внедрения элементов системы управления компетентностью персонала на предприятии.

## Annotation

Bachelor's work fulfilled: Nelyubina A.V.

R & D: "Perfection of the personnel management system in the sphere of restaurant services (on the example of LLC "Coffee BIN")"

Scientific adviser: Chapurina EV

The results of research are presented in the input, which was determined by the needs of the personnel management system for the competence of the personnel of the food industry.

In the first part, the theoretical grounds for applying the competence approach to the management of personal organization are described.

In the second part, the stages of development of the system for managing the competence of the staff of the community and the model of the computation and the system approach of the PDCA are described. The organizational scheme of the enterprise is introduced. The calculation of the salary payment for the staff according to the tariff plan is done.

In the economic part, an evaluation of the effectiveness of the implementation of the activities aimed at developing the system for managing the competence of the personnel of the renovated services has been produced. It is shown that the efficiency of the system is determined by determining the basic costs of introducing the elements of the system for managing the competence of the personnel of the enterprise.

## Содержание

Введение.....	8
1 Теоретические основы применения компетентностного подхода к управлению персоналом организации.....	11
1.1 Компетентностный подход: его сущность и значение в управлении персоналом.....	11
1.2 Компетентностный подход, как основа профессиональной подготовки специалистов.....	15
1.3 Применение компетентностного подхода в России.....	20
2 Анализ системы управления компетентностью персонала в ООО «Кофе БИН».....	26
2.1 Общая характеристика организации и анализ основных показателей деятельности.....	26
2.2 Анализ системы управления персоналом кофейни «Кофе БИН».....	34
3 Разработка мероприятий, способствующих формированию системы управления компетентностью персонала.....	49
3.1 Разработка компетентностных моделей для ключевых категорий персонала.....	49
3.2 Обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий.....	63
Заключение.....	70
Список используемой литературы.....	72
Приложение А.....	75

## Введение

Ресторанный бизнес—это сфера деятельности, которая аккумулирует элементы искусства и национальных традиций, производственную деятельность и методы обслуживания, одновременно развивая философию и потребления пищи и культуры потенциальной аудитории. Развитие ресторанного бизнеса происходит из года в год, усиливая конкурентную борьбу за посетителей. Именно поэтому руководство предприятий питания (независимо от типа) постоянно уделяют внимание основной стратегии и концепции ресторана, придавая заведению уникальность и неповторимость.

Продуманная и грамотно разработанная концепции обслуживания клиента и последовательного комплексного внедрения всех ее составляющих, гарантирует успех деятельности ресторана. Первоначально при разработке концепции следует изучить рынок, особенности поведения и предпочтения потенциальных клиентов, оценить их покупательскую способность, а также выяснить характерные черты внутренней мотивации предполагаемой аудитории, что существенным образом повлияет на выбор дальнейших шагов.

Следующим этапом, который не всегда удается преодолеть—является подбор и набор профессионального персонала. Потому что именно деятельность обслуживающего персонала может, как значительно увеличить доход, так и надолго «отпугнуть» гостей от заведения. Но все же, ключевым моментом привлечения разовых посетителей и настоящих гурманов, является качественная кухня и качественное обслуживание. Именно гастрономические воспоминания и приятный сервис заставят их вновь побывать в ресторане, который доставил им наслаждение. Вкусная еда, сервис и уют—то, что должно быть в каждом заведении, именуемом себя рестораном!

Сервис—самая «социальная» сторона ресторанной деятельности. Десятки людей в ресторане обслуживают гостей; у каждого своего темперамента, своя психика и своя жизнь; и все в той или иной степени контактируют с посетителями, формируя у тех общее впечатление от заведения. Придумывание

различных способов сделать эти контакты более привлекательными и запоминающимися– это и есть создание уникального предложения в области сервиса. Особенность ресторанных услуг заключается в том, что добавленная ценность для потребителей создается за счет:

- обслуживания, то есть качества обслуживания;
- приготовления блюд, соответственно качества блюд.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию компетентного подхода в управлении персоналом кофейни «Кофе БИН».

В ходе работы для достижения цели предполагается решить следующие задачи:

-изучить теоретические аспекты применения компетентного подхода в управлении персоналом;

-провести анализ хозяйственной деятельности и системы управления персоналом ООО «Кофе БИН»;

-разработать мероприятия, направленные на совершенствование системы управления компетентностью персонала ООО «Кофе БИН», провести обоснование их экономической эффективности.

Объект исследования– ООО «Кофе БИН», кофейня, предоставляет услуги общественного питания.

Предмет исследования–система управления персоналом на основе компетентного подхода ООО «Кофе БИН».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что проведённый анализ, полученные результаты и разработанные мероприятия могут быть использованы в деятельности ООО «Кофе БИН» для повышения эффективности деятельности организации.

Информационное обеспечение выпускной квалификационной работы составили учебники и учебные пособия по менеджменту организации, экономическому анализу; инновационному и стратегическому менеджменту; периодические издания на данную тему; методические указания к выполнению

работы для студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом; данные о хозяйственной, финансовой и управленческой деятельности ООО «Кофе БИН».

Структура работы:

введение, три главы, заключение, список литературы и приложения. В первой главе изучены теоретические основы применения компетентностного подхода. Во второй главе проведен анализ деятельности ООО «БИН» и существующей системы управления персоналом. В третьей главе разработаны компетентностные модели для ключевых категорий персонала ООО «Кофе БИН» и проведено обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий. В заключении приводятся основные выводы по теме исследования.

# 1 Теоретические основы применения компетентностного подхода к управлению персоналом организации

## 1.1 Компетентностный подход: его сущность и значение в управлении персоналом

Родиной термина «компетенция» по праву считается США. Понятие зародилось как ответ на потребности предприятий, возникающие при приеме специалистов на работу. В переводе с латинского языка «компетенция» (*competere*) означает соответствовать, подходить, и используется в значении «предполагаемый круг вопросов, в которых человек особо осведомлен». Работодатели стали использовать понятие «компетенция» как практический инструмент для оценки не только знаний, но и других составляющих, определяющих успех деятельности индивида. На Западе компетенции рассматривают как способности, возможности, наборов навыков, присущих каждому человеку, который является отражением квалификации социального поведения, способности работать в группе, инициативности и способности к риску, т.е. весь комплекс поведенческих навыков, проявляемых в различных ситуациях. Поэтому за рубежом широко применяется описание деятельности с позиции компетентностного подхода. Учеными и практиками разработаны комплексные методики, созданы опросники для формирования профиля компетенции для соответствующих видов деятельности.

Компетентностный подход—это подход к описанию, оценке и развитию человека, в рамках которого поведение человека рассматривается в качестве проявлений его компетенций. Компетентностный подход имеет сравнительно не большую историю развития— около 150 лет, однако сегодня он лежит в основе самых передовых систем управления персоналом.

Таким образом, сущность компетентностного подхода состоит в разработке и применении в практической деятельности моделей компетенций



сотрудников, их подборе и подготовке в соответствии с этими моделями, а также использование такого метода оценки, как аттестационное собеседование.

Преимущества компетентного подхода:

- позволяет дать характеристику не столько знаниям и навыкам человека, сколько описать его поведение;

- анализирует действия, которые выполняются на основе знания, навыков и способностей, что дает возможность напрямую связать применяемые знания с конкретными, измеряемыми результатами деятельности специалиста и находить меры, которые позволят усовершенствовать его деятельность;

- выделяет не только на способность человека выполнять требуемую деятельность, но и нести за нее ответственность—понимать, каким образом достигается нужный результат, понимать собственные границы личностного и профессионального развития и постоянно их расширять, что повышает ответственность сотрудников, их самоуправляемость, само обучаемость, саморазвитие.

Следует выделить основную задачу компетентного подхода: научить человека управлять собственными знаниями, навыками и умениями, то есть уметь само обучаться и само развиваться.

Отличительной особенностью компетентного подхода использование различные характеристик и параметров (дескрипторы, индикаторы) для описания компетенций, т.е. проявления в поведении знаний, навыков и качеств, по которым легко определить наличие компетенции сотрудника. Одновременно они описывают конкретные проявления профессионализма сотрудника при выполнении профессиональных заданий.

Для описания общих, над профессиональными компетенциями чаще всего используются поведенческие индикаторы. Понятие «Поведенческие индикаторы» следует рассматривать как стандарты поведения, наблюдающиеся в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

Поведенческий индикатор—это элемент компетенции, описанный в терминах наблюдаемого поведения работника. Например, для компетенции «рациональное мышление» поведенческими индикаторами будут следующие:

- в условиях принятия решений, рассчитываются затраты и выгоды от альтернативных вариантов действий;
- планирование и организация работы осуществляется в соответствии с приоритетами организации;
- осуществляемый анализ происходит с учетом влияния своих решений на окружающую среду и общество;
- вверенные ресурсы организации используются бережно и рационально.

Кроме этого, для простоты работы с компетенциями определенную совокупность компетенций группируют в кластеры (кластеры компетенций), т.е. группы компетенций. Кластеры компетенций – набор тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной «связке»). Каждый кластер компетенций имеет уровни – набор родственных поведенческих индикаторов.

Из истории развития феномена компетентностного подхода можно утверждать, что оценку деловых качеств сотрудников коммерческие организации стали проводить относительно не давно. По своей сути компетентностный подход для Европы стал ключевым фактором, позволяющим конкурировать с университетами США. Первую компанию, разрабатывающую методику оценки персонала, организовал в 1919 г. Уолтер Дилл Скотт в США («Компания Скотта»). Она оказывала услуги в работе с персоналом, по повышению эффективности более чем сорока крупнейшим корпорациям страны. У.Д. Скотт обозначил в работе своей компании все основные направления практического индивидуального и организационного консультирования: он занимался отбором лучших работников (продавцов, руководителей, служащих военных организаций). Он изобрел и применил специальные шкалы и тесты, основанные на изучении профессионально важных качеств.

На основании работ российских и зарубежных ученых Н. Хомского, Р. Уайат, Дж. Равена, И.А. Зимняя, Н.В. Кузьмина, А.К. Маркова, В.Н. Куницина, Г.Э. Белицкой, Л.И. Берестова, В.И. Байденко, А.В. Хуторской, Н.А. Гришанова и др. условно выделим несколько этапов становления компетентностного подхода (рисунок 1.1).

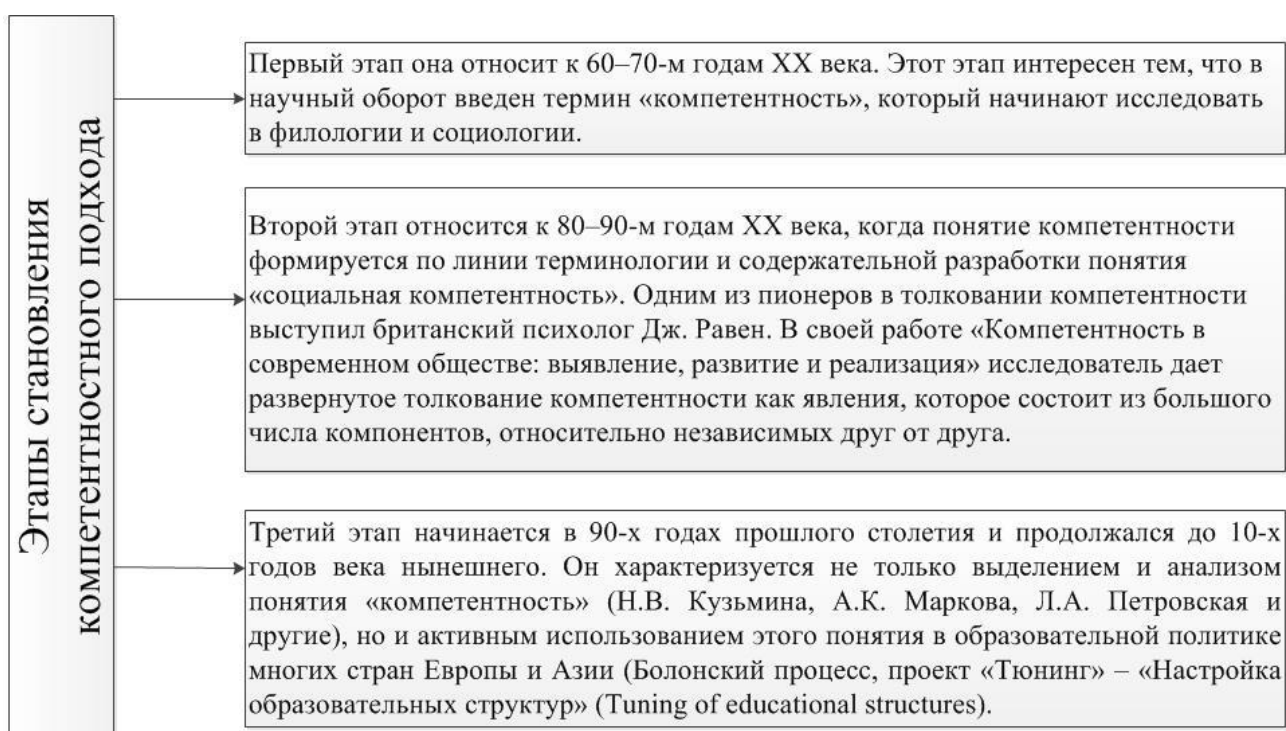


Рисунок 1.1 – Этапы становления компетентностного подхода

К концу 2 этапа специалисты в области управления персоналом высказывались о недостаточности триады «знания–умения–навыки» (ЗУН). Отметим, что традиционно в понятие «квалификация специалиста» включалось функциональное соответствие между требованиями рабочего места и целями образования, а его обучение сводилась к усвоению учащимся более или менее стандартного набора знаний, умений и навыков. Тогда как понятие «компетенция» подразумевает развитие в человеке таких черт:

- умение ориентироваться в сложных и непредсказуемых рабочих ситуациях;

- иметь представления о последствиях своей профессиональной деятельности;
- ответственность за принимаемые решения.

Компетентностный подход ориентирует на построение учебного процесса в соответствии с планируемым результатом образования.

Таким образом, компетентностный подход имеет интересную историю и является сегодня самым популярным и зарекомендовавшим себя подходом к управлению персоналом. Известность компетентностного подхода объясняется тем, что все характеристики и качества личности в его рамках принято оценивать с точки зрения проявления в поведении, которое можно наблюдать. Это значит, что объективность в работе с персоналом обеспечивается именно возможностью наблюдения поведения, где он проявляет свои компетенции. Используя компетентностный подход, можно разработать систему, соединяющую требования образовательной организации и предприятий.

## 1.2 Компетентностный подход, как основа профессиональной подготовки специалистов

В своей работе при оценке персонала специалисты по персоналу (HR-менеджеры) используют компетенции, т.е. не только результаты, достигнутые сотрудником за прошедший период, но и способы достижения таких результатов, что способствует более глубокому анализу способностей работника.

Наиболее часто применяют следующие типы компетенций (рисунок 1.2).

Грамотно и логично прописанные компетенции для должностной позиции позволяют оптимизировать проведение аттестационных мероприятий; напротив, если же выбрана стандартная модель компетенций, не «привязанная» к стратегическим целям и специфике организации, то модель, даже построенная на компетентностной основе, не будет работать эффективно.



Рисунок 1.2 – Типы компетенций

Многие организаций применяют компетенции с целью:

- получения согласованности в деятельности своих специалистов;
- обмена информацией с работниками и установления обратной связи;
- обеспечения взаимодействия в группах;
- достижения высоких стандартов качества и эффективности;
- оказания помощи работникам в развитии своих компетенций, необходимых для успешной деятельности;
- уточнения ожиданий от деятельности специалистов и т.д.

Следует отметить, что основой компетентностного подхода является понятие модели компетенций. Оценку качества выполнения работы производят в сравнении с принятым/заданным стандартом. В качестве стандарта может быть принята разработанная модель компетенций для оцениваемой должностной позиции.

Дефиниция «модель компетенций» обозначает полный набор компетенций и индикаторов поведения сотрудника, необходимых ему для успешного выполнения его функций и обязанностей, проявляемых в

соответствующих ситуациях и времени, для конкретной организации с ее индивидуальными целями и корпоративной/организационной культурой. Эффективная модель компетенций должна быть ясной и легкой для понимания, описываться простым языком, иметь простую структуру. Большинство моделей могут включать от 10 до 12 индивидуальных компетенций. Если модель включает большое количество компетенций, то очень сложно ее внедрить в корпоративную практику. Эксперты в области управления персоналом считают, что неэффективно включать в модель более 12 компетенций, т.к. отличия между отдельными компетенциями в такой модели мало уловимы.

В условиях динамично обновляющейся информации владение компетенцией не является неизменным, законченным процессом, поэтому происходит постоянное обновление имеющихся знаний и навыков, непрерывное приобретение новых. Постоянное поддержание и обновление компетенций на требуемом уровне не определяет необходимость управления компетенциями и со стороны работника, и со стороны организации.

Управление компетенцией со стороны организации представляет собой процесс сравнения организации с имеющимися человеческими ресурсами и выбором форм воздействия на персонал для приведения их в соответствие с принятыми стандартными нормами (рисунок 1.3).

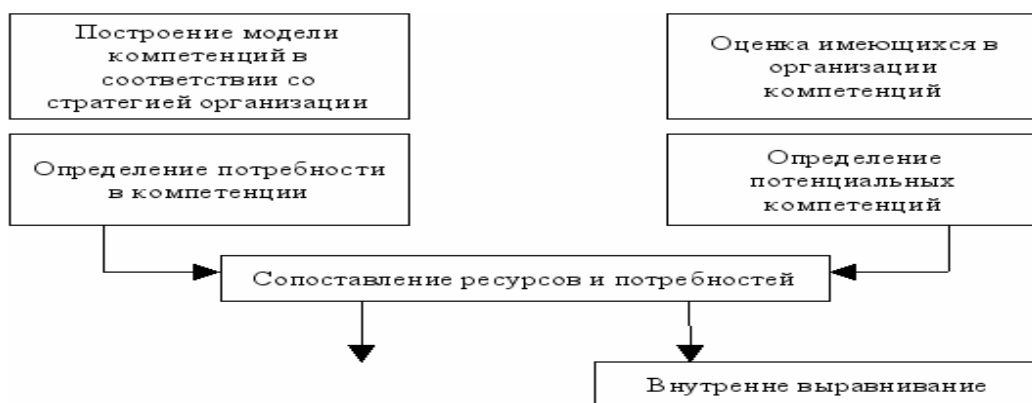


Рисунок 1.3—Управление компетенциями в организации

Следующий этап применения компетентностного подхода на практике: я оценка уровня компетенции специалиста по ее составляющим.

Данный метод используется и достаточно успешно как метод оценки составляющих компетенции на крупных фирмах Западной Европы уже более 15 лет. Задачи собеседования как метода текущей оценки представлены на рисунке 1.4.

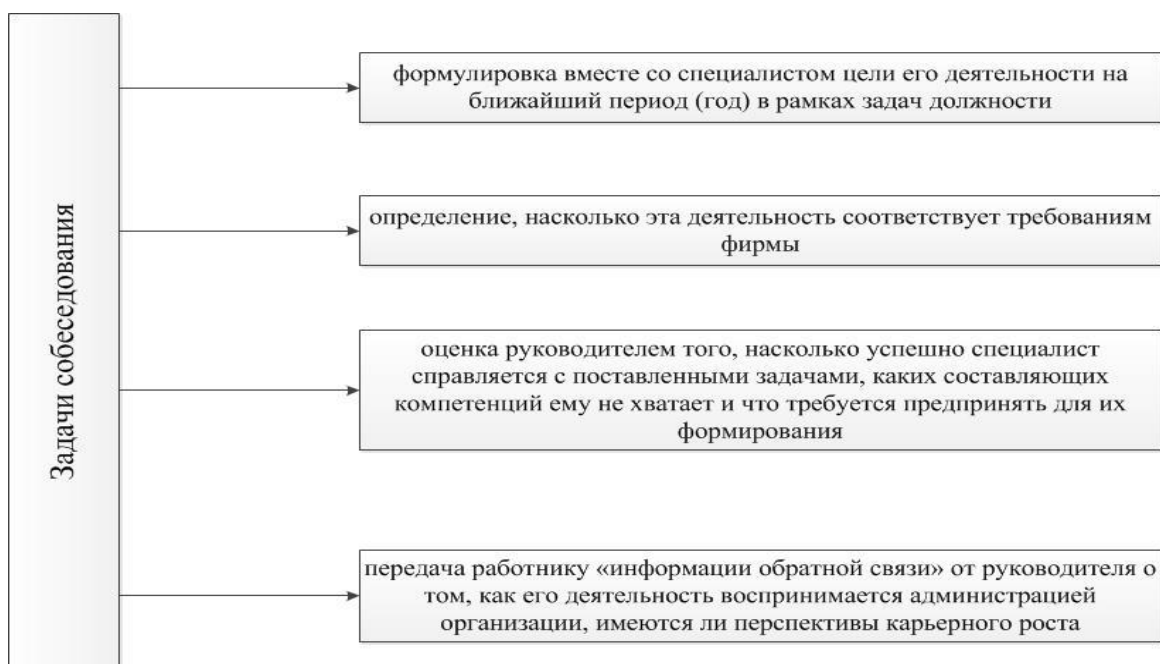


Рисунок 1.4 – Задачи собеседования

Внедрение данного метода осложнено тем, что участвуют в оценке не только специалисты, но и их руководители, подписывающие оценочные листы. Трудности сохранились до настоящего времени, но в организациях проводятся регулярные обучающие семинары с руководителями среднего уровня, с «подборщиками» персонала для обучения их и стимулирования.

Полученная оценка специалиста является основой для формирования системы его мотивации. На рисунке 1.5 представлена система мотивации на основании компетентностного подхода.



Рисунок 1.5–Система мотивации на основании компетентностного подхода

Полученные оценки переводятся в баллы, а они уже – в денежные единицы, хотя и здесь может возникнуть ряд сложностей. Например, если сотрудник хорошо себя проявил при разработке планов своей деятельности, но не достиг целей (объемов) продаж, то руководителю следует подумать, какую выгоду этот сотрудник приносит организации, по его ли вине не выполнен план продаж. Либо план сотрудник выполнил, но затратил много рабочего времени: насколько реальные модели поведения этого сотрудника соответствуют требуемым организацией стандартам.

Использование аттестационного собеседования как метода оценки позволяет повысить четкость определения результатов, которые ожидает от специалиста его руководитель, объективность оценки его деятельности, приблизит выплачиваемое вознаграждение к результатам деятельности,



позволит информировать сотрудника, за какие результаты он поощряется, а за какие ему снижают баллы.



Рисунок 1.6 – Метод оценки персонала на основе модели компетенций

Как и у любого другого метода, метод оценки персонала на основе компетентностного подхода в управлении персоналом также имеет ряд своих достоинств и не достатков (рисунок 1.6).

### 1.3 Применение компетентностного подхода в России

В России начало использования компетенций и связанных с ними технологий оценки совпадает с важнейшим для страны событием – становлением рыночной экономики в 1990-е годы. Это было обусловлено не только веянием моды на все «западное», но и объективными обстоятельствами. В условиях ухода от плановой экономики появилась острая необходимость в специалистах, функциональные обязанности которых не вписывались в традиционную научную трактовку профессии. Например, появилась такая

должность, как начальник отдела приватизации, для которой не было ни должностных инструкций, ни нормативных документов, описывающих эту позицию, а оценка соискателей на данную должность стала на сущной необходимостью. Традиционные ПВК или ЗУН не отвечали реалиям времени, а содержание понятия «компетенции» в этой типичной для сегодняшнего дня ситуации оказались более чувствительны к контексту и доступны в использовании.

Проводимая в России модернизация образования, активизирует инновационные педагогические процессы, осуществляемые в связи со вступлением страны в Болонский процесс и участием в общеевропейской образовательной политике. Наиболее важный из них – расширение влияния компетентностного подхода в профессиональное образование. В России начали публиковаться первые работы отечественных авторов, посвященные применению компетентностного подхода (Н.В. Сахарова, 1999; Шишов, 1999; Шишов, 2000; Шишов, 2001; Агапов, 2000; Агапов, 2001). Дискуссии и полемика по этому вопросу среди ученых и практиков продолжают до сих пор.

Следует отметить важный и свершившийся факт: в России переход к компетентностной модели регламентируется федеральными государственными стандартами высшего образования; федеральные стандарты вступили в силу и реализуются с определенными перечнями компетенций.

В России датой перехода на компетентностно ориентированное образование считается 2001 г., когда произошло документальное и нормативное закрепление в правительственной Программе модернизации российского образования, а также в решении Коллегии Минобр науки РФ «О приоритетных направлениях развития образовательной системы Российской Федерации» в 2005 году. [7]. Согласно компетентностному подходу предполагается четкая ориентацию на будущее, проявляющаяся в возможности построения собственной траектории образования с учетом успешности в личностной и профессиональной деятельности, призванная повысить конкурентоспособность

выпускников вузов на рынке труда. Компетентностный подход предполагает акцент не столько на параметры, задаваемые «на входе» (содержание, объем часов, процесс преподавания), сколько на ожидаемые результаты, которые необходимо получить на «выходе». Таким образом, в качестве основной стратегии модернизации высшей школы выделяют тенденцию к образованию «от результата» [15].

Сейчас повсеместное применение компетенций, особенно в коммерческом секторе, является свершившимся фактом. Большинство крупных российских компаний использует или внедряет модель компетенций. Многие консалтинговые фирмы оказывают услуги подобного рода, выстраивая с помощью модели компетенций не только систему оценки, но и всю модель управления персоналом в организациях.

Однако при всем внешнем успехе компетентностного подхода и связанных с ним технологий оценки трудно не согласиться с тем фактом, что реальное их применение в России по качеству явно отстает от красивых построений Дэвида Макклелланда и его последователей. Большинство российских ученых рассматривают компетенции как характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности и включают в них: знания, навыки, но не учитывают понятие «способы общения». В отличие от зарубежного, российское понимание компетенции включает способности, прилагаемые усилия и стереотипы поведения.

Модель компетенций – это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. В модель включаются компетенции наиболее важные для компании на этом этапе ее развития. Модель компетенций удобна тем, что позволяет определить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях требует развития, так как возрастают квалификационные требования к работникам и мера их ответственности [2].

Модель компетенций позволяет унифицировать требования к сотрудникам и создать единые стандарты поведения, основу для оценки и

продвижения сотрудников (рисунок 1.7).

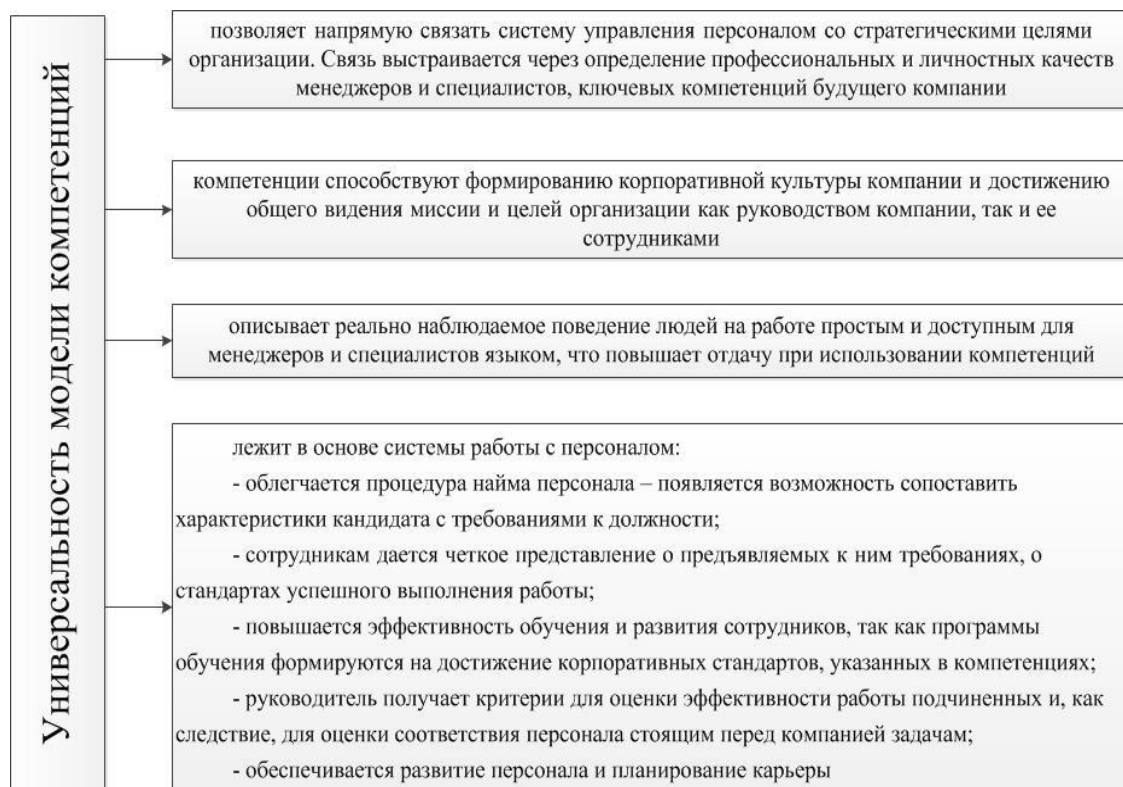


Рисунок 1.7 – Универсальность модели компетенций

В современных условиях наиболее успешные компании строят систему управления персоналом, опираясь на модель компетенций, которые задают систему координат, позволяющую выявить не только, и не столько наиболее профессионально компетентных работников, но и работников, которые смогут быть максимально эффективными в рамках конкретной организационной культуры.

При разработке моделей следует формировать набор наиболее значимых компетенций, которые объединяются в кластеры или функциональные блоки. Такой подход особенно эффективен при решении задач обучения, потому что компетенции оказываются не только способом анализа и описания профиля специалиста, но непосредственной целью и содержанием учебного процесса.

Таким образом, компетентностный подход может и должен являться основой управления персоналом в организации.

На рисунке 1.8 представлена последовательность разработки модели компетенций, применяемая на отечественных предприятиях



Рисунок 1.8 – Последовательность разработки модели компетенций

Руководителям отечественных компаний и организаций следует помнить, что знания, полученные работниками в учебных заведениях, требуют постоянного и систематического обновления. Поэтому все большее развитие получает идея создания систем непрерывного образования сотрудников (концепция «обучающейся организации»). В этих условиях компетентностный подход акцентирует внимание на способности работника применять полученные знания. С позиций компетентностного подхода в качестве основного результата деятельности выделяют формирование ключевых компетенций. Компетентностный подход уделяет внимание получению опыта самостоятельного решения проблем, который нужен не как приятное приложение к полученным знаниям, а как основа, базис, как смысл всего процесса.

Зачастую компетентностный подход используют в качестве действенного

инструмента управления персоналом, предоставляющего четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к работнику в зависимости от его руководящего уровня, профессии, занимаемой должностной позиции и выполняемых задач.

Таким образом, в ходе изучения теоретических основ применения компетентностного подхода к управлению персоналом организации были определены сущность и значение данного подхода в качестве действенного инструмента, позволяющего определить профессиональные и поведенческие требования к работнику; рассмотрено применение компетентностного подхода в отечественной практике.

## 2 Анализ системы управления компетентностью персонала в ООО «Кофе БИН»

### 2.1 Общая характеристика организации и анализ основных показателей деятельности

Кофейня «Кофе БИН» является сетевым предприятием в сфере ресторанного бизнеса. Головной центр сети ресторанов «Кофе БИН» находится в Москве и имеет 2 филиала в Самаре и Тольятти. В ресторане имеется большой и разнообразный выбор кофе и чая, что и является «Уникальной» составляющей – идей ресторана.

Кофейня «Кофе БИН» – небольшое заведение общей площадью 630м<sup>2</sup>, причем торговый зал занимает большую часть помещения (420м<sup>2</sup>). Он находится в центре города недалеко от крупного торгового центра, что обеспечивает постоянный поток клиентов. Дизайн интерьера оформлен в соответствии с тематикой ресторана, что представляет уют для клиентов. Стены и мебель окрашены в спокойный кофейный цвет, что позволяет клиентам «растаять» в атмосфере уюта и тепла, насладиться прекрасной кухней и/или чашечкой кофе (чая). Зал рассчитан на 140 посадочных мест: 34 стола по 4 чел. И 4 места возле бара.

Основная цель предприятия – привлечь людей всех возрастов, которым интересны спортивная жизнь, хорошая кухня и развлечения, создав места, где могут собираться люди любых интересов и направлений. Ресторан ставит перед собой следующие задачи:

- создать обстановку, в которой люди могут общаться друг с другом без помех окружающей среды;

- создать «стену славы», посвященную выдающимся местными национальным спортсменам;

-предложить посетителям первоклассную кухню, с тем, чтобы ресторан стал местом регулярного отдыха местных жителей, а также был включен в программы развлечения туристов из других городов.

Каждый сотрудник предприятия может легко понять, каковы цели ресторана и как именно его деятельность способствует успешному достижению этих целей.

Рассмотрим концепцию ресторана, которая является одним из ключевых факторов успешной работы этого заведения. Правильно разработанная концепция дает большие шансы на благополучный бизнес и базируется на маркетинговых исследованиях рынка ресторанных услуг. Ведь количество работающих ресторанов в городе достаточно велико, постоянно открываются все новые и новые заведения. В Европе ресторанный бизнес развивался веками, и механизмы функционирования предприятия в этой специфической отрасли отработаны до мелочей. Во многих странах ресторанный бизнес занял достойное и прочное место в экономике.

Меню ресторана – фундамент успеха, поэтому оно очень разнообразно, но основную часть занимает ассортимент кофе и чая (от элитных сортов до сортов эконом класса). В наличии имеются фирменные десерты, а также предлагаются различные коктейли, алкогольные напитки, закуски, горячие и холодные блюда и т.д.

Кофейня «Кофе БИН» работает круглосуточно, без выходных и перерыва на обед, не проводит банкетов и праздников. Основной доход формируется за счет постоянных клиентов, которые составляют  $60\pm 2\%$  от всех посетителей. Ресторан ориентируется на четырех «П», которые обуславливают успех:

-персонал. Люди, которые поставляют продукт посетителю, который приносит прибыль;

-продукт. Еда. Ресторан удобно расположен, прекрасно оформлен, у него лучшие официанты, но самое главное – вкусная еда;



-посетители. Милые ребята, которые каждый день (большая часть) с удовольствием расстаются со своими деньгами, чтобы попробовать отличного кофе или еды;

-прибыль. Конечная цель, без которой долго не протянуть в ресторанном бизнесе.

Рассмотрим структуру у предприятия ООО «Кофе БИН». Залогом успеха любого ресторана является удовлетворение запросов посетителей. Именно удовлетворенность заставляет клиентов вновь прийти в понравившейся ресторан, посетить вновь с компанией своих друзей и родственников, и, что очень важно, хорошо отзываться о нем в других местах, невольно рекламируя понравившееся заведение. Поэтому основательной и продолжительной подготовке персонала должно уделяться внимание, чтобы обеспечить максимум комфорта клиентам, т.е., в конечном итоге, на получение прибыли. От каждого работника сервисного заведения зависит, получают ли посетители удовольствие, придя в ресторане или нет. На успех предприятия влияет работа всего коллектива, невзирая на то, коммуницируют ли они с клиентами непосредственно или нет. Недостаточно чистая тарелка с прилипшим к краю маленьким куском салата, бокал со следами пальцев и т.п. могут испортить прекрасно приготовленное блюдо и даже весь ужин. Из-за небольшого, но неприятного инцидента ресторан может лишиться сегодняшних и, самое опасное, потенциальных «завтрашних» посетителей. Поэтому администрация, занимающаяся подбором и развитием персонала, должна постоянно заниматься оценкой и обучением работников, чтобы сотрудники работали как единая команда, разделяя корпоративные ценности, и выполняя должным образом исполнять свои обязанности

Даже опытные работники нуждаются в обучении. По крайней мере, они должны понимать вашу общую стратегию, вашу установку на то, чтобы клиенты оставались довольны, и ваш подход к управлению. Обучение необходимо всем работникам.

У каждого ресторана своя организационная структура. Директор ресторана сам определяет, какое количество сотрудников ему необходимо, для обслуживания гостей на возможное количество посадочных мест. Некоторые помимо основного персонала прибегают к помощи профессионалов, таких как: бухгалтер, юрист, страховой агент, маркетолог, заведующий хозяйством и т.д.

На рисунке 2.1 представлена структура организации.

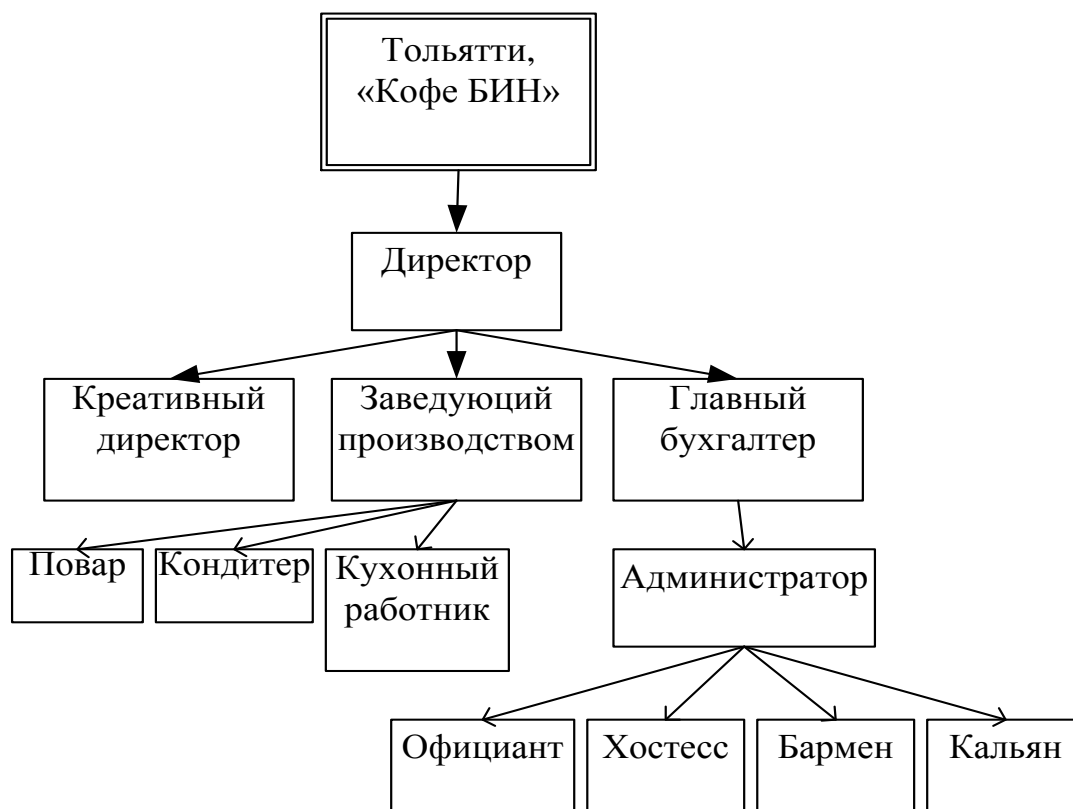


Рисунок 2.1 – Организационная структура кофейни «Кофе БИН»

Данная структура относится к линейно-функциональной форме управления. Достоинством данной структуры является возможность координации действий между линейными и функциональными подразделениями. Недостатками структуры является длинная цепь команд и, как следствие, искажение коммуникаций, а также необходимость для линейных руководителей постоянного согласования при решении текущих вопросов производства.

В структуру кофейни «Кофе БИН» входит:

1. Два производственных цеха: холодный цех и горячий цех. В каждом цехе в смену работает 2 повара, а также 1 кондитер и 4 кухонных работников днем или 2 ночью. Отвечает за весь производственный процесс – заведующий производством (шеф-повар).

В обязанности заведующего производством также входит разработка новых и усовершенствование старых блюд. Последующая регистрация расходного материала и калькуляция расходов денежных средств затраченных, при приготовлении блюда.

2. Бухгалтер решает вопросы учета и расчет заработной платы работников, трудоустройства согласно ТК РФ, уплаты налогов и прочее.

3. Креативный директор занимается продвижением услуг ресторана и дизайном помещения.

4. Администратор отвечает за работу обслуживающего персонала и за работу персонала по уборке помещений.

5. Обслуживающий персонал – в смену составляет: 1 бармен и 3 официанта днем и/или 4 официанта вечером и ночью.

Работа в ресторане осуществляется в 3 смены. График работы – 4 дня рабочих, 4 дня выходных – каждая смена работает по 8 рабочих часов. У каждой смены есть свой администратор. Данным правилам не подчиняется креативный директор, бухгалтер и заведующий производством.

Всего в ресторане работает: 44 человека. Из них: обслуживающий персонал – 38 человек, управляющий – 6 человек.

Расчет заработной платы. Заработанная плата относится к постоянным издержкам и включается в себестоимость готовой продукции. Начисление заработной платы работников ресторана осуществляется по тарифным ставкам, приведенным в таблице 2.1. Расчет производит бухгалтер, деньги выдаются директором в виде наличных. Квалификационный разряд сотрудников и начисление им заработной платы указаны в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Начисление заработной платы работникам кофейни

Код	Должность	Разряд	Тарифная ставка (оклад), руб./ч.	Надбавки	Часы	Итого (руб.)	Количество работников	Итого
3223	Директор	0	125		160	20000	1	20000
3224	Креативный директор	0	106,25		160	17000	1	17000
3047	Бухгалтер	0	100		160	16000	1	16000
3307	Заведующий производством	0	100		160	16000	1	16000
260	Повар	5	93,75		160	15000	6	90000
263	Кондитер	4	81,25		160	13000	1	13000
254	Кухонный работник	4	75		160	12000	10	120000
3009	Администратор	0	87,5		160	14000	2	28000
230	Бармен	0	50		160	8000	3	24000
236	Кальян	0	62,5		80	5000	1	5000
243	Хостесс	0	56,25		80	4500	2	9000
240	Официант	0	20		160	3200	11	35200
187	Мойщик посуды	0	25		160	4000	3	12000
59	Дворник	0	56,25		80	4500	1	4500
Фонд оплаты труда							44	409700

Дополнением к заработной плате у работников кофейни является количество переработанных часов.

Заработная плата работникам кофейни начисляется в соответствии с единым тарифно-квалификационным справочником (ЕТКС). В соответствии с квалификацией работника исчисляется его оклад.

ЕТКС устанавливает требования, которым должен соответствовать работник, т.е. какими знаниям, навыками и умениями он должен обладать для выполнения той или иной работы в зависимости от ее сложности.

В кофейне «Кофе БИН» применяется по временно-премиальная оплата труда. Данная оплата труда предусматривает оплату за количество времени, затраченного рабочим на выполнение работ, связанных с его участием в производственном процессе и зависит от квалификации рабочего.

Следовательно, ресторан, работая круглосуточно, с общей численностью работников в 38 человек обслуживающего персонала, работающих в 3 смены по

8 часов и 6 человек управляющего персонала работающих 5 дней в неделю по 8 часов, имеет затраты на оплату труда в размере 409700руб.

Ресторан – одно из самых лучших мест время препровождения. Здесь люди любят отдохнуть, хорошо поесть и пообщаться с друзьями. Для сегодняшнего ритма жизни – ресторан – самое лучшее место, где можно в процессе деловой встречи, переговоров вкусно и быстро поесть. Такие люди составляют большую часть населения города.

Ресторанный бизнес, в первую очередь, должен опираться на исследование рынка и покупательской способности населения и с учетом полученной информации производят формирование долгосрочной/краткосрочной стратегии. В населенных пунктах с низким уровнем дохода ресторан для среднего класса обречен на неудачу, т.к. не сможет окупить все свои затраты.

Типология стилей потребительского поведения была разработана в ходе исследований, проведенных американскими психологами. Согласно результатам этого исследования, все население условно можно разделить на восемь типов потребительского поведения (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Типы потребительского поведения

Типы потребительского поведения	Характеристика
реализующие	– это успешные, деятельные люди
осуществляющие/выполняющие	– это люди зрелого возраста
преуспевающие	– это люди делающие карьеру
рискующие	– молодые, энергичные и импульсивные;
убежденные	– консерваторы;
старающиеся	– неуверенные в себе;
практики	– самодостаточные и практичные;
борющиеся	– люди преклонного возраста.

Проанализируем, с какими группами потребителей работает кофейни «Кофе БИН». Сегодня большинство рестораторов предпочитают работать в той или иной степени именно с «реализующими», «преуспевающими» и

«рискующими». Владельцы ресторанный бизнеса справедливо предполагают, что именно представители этих трех групп потребительского поведения и составляют основу, фундамент потенциальных гостей ресторанов высокого (дорогого) класса.

Произведенное исследование позволяет сделать вывод, что кофейня «Кофе БИН» создана для «реализующих», «преуспевающих» и «рискующих» клиентов. Они и составляют основную целевую аудиторию ресторана. Ресторан имеет своих постоянных клиентов, за счет которых и «выживает». Основные клиенты, посещающие ресторан «Кофе БИН» графически представлены на рисунке 2.2.

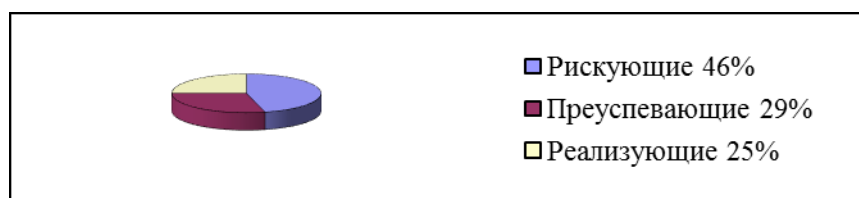


Рисунок 2.2 – Сегментация основных клиентов кофейни «Кофе БИН»

Таким образом, основными потребителями ресторанных услуг являются «рискующая» молодежь, преимущественно мужчины, проживающие в Автозаводском районе с уровнем дохода от 70000 руб., они-то и являются постоянными клиентами ресторана «Кофе БИН».

Экспертная оценка конкурентоспособности ресторана «Кофе БИН» по 6-ти основным группам показателей качества, представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3–Оценка конкурентоспособности кофейни «Кофе БИН»

№ п/п	Показатели качества	Ресторан «Кофе БИН»	Ресторан «Джон Сильвер»	Виртуальный объект
1	Назначение	0,5	1	1
2	Безопасность	1	1	1
3	Технологичность	0,5	1	1
4	Эстетичность	1	1	1
5	Экологичность	0,5	1	1
6	Экономичность	0	0,5	1

Итого	3,5	5,5	6
-------	-----	-----	---

Для кофейни «Кофе БИН» сравнительный коэффициент конкурентоспособности «СКК»=  $3,5/6 = 0,6$ ; для ресторана «Джон Сильвер» - «СКК» = 0,9. Сравнительный коэффициент конкурентоспособности должен стремиться к «1». Чем больше общий индекс качества, тем выше конкурентоспособность [30].

По проведенным исследованиям можно сказать, что продукт востребован среди населения, но экспертные оценки ресторана по сравнению с конкурентами значительно ниже. Были выявлены низкие показатели назначения, технологичности, экологичности и экономичности, что говорит о необходимости повышения качества работы персонала.

Таблица 2.4 – Ориентировочные затраты на продвижение ресторанных услуг

№п/п	Наименование работы	Количество(шт.)	Цена за шт. (руб.)	Общая сумма (руб.)
1	Рекламные перетяги	5	5000	25000
2	Рекламные стенды	7	30000	210000
3	Брендированные спички	1000	7	7000
4	Визитки	10000	10	100000
5	Конкурсы	3	2000	6000
	Итого			348000

Определяем ориентировочные затраты (таблица 2.4) на продвижение услуг кофейни «Кофе БИН». Данные мероприятия включают в себя: рекламные стенды, перетяги, участие в конкурсах среди ресторанов, изготовление брендовых визиток и спичек.

## 2.2 Анализ системы управления персоналом кофейни «Кофе БИН»

Управление персоналом характеризуется свойством дуальности:

- это часть общей системы управления предприятием, без которой невозможно нормальное функционирование предприятия;

- это многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности[18].

Осуществляя маркетинг персонала следует использовать системный и процессный подходы.

В качестве цели маркетинговых исследований персонала выступает определение требований к компетентности персонала со стороны организации для реализации корпоративных задач.

Объектом маркетинговых исследований является персонал организации. При этом необходимо рассмотреть объект с позиции системной триады, т.е. важно определить вышестоящую надсистему (в нашем случае – это организация общественного питания типа ресторан), собственно систему – персонал организации (все входящие в состав организации специалисты, начиная от рабочих и заканчивая управленцами), а также подсистему(ы) – набор компетенций персонала, которые в соответствии с ГОСом 3-го поколения ВПО, подразделяются на две группы: общие (универсальные) и профессиональные.

Содержание маркетинговых исследований включает в себя:

- методы выявления требований организации к компетентности персонала;
- методы определения требований потребителей ресторанных услуг к компетентности персонала;

- методы маркетинговых исследований, которые, в свою очередь, подразделяются на сегментацию рынка потребителей ресторанных услуг и сегментирование рынка труда.

Связями между группами компетенций персонала выступают информационные и социально-психологические связи.

Управление компетентностью предполагает разработку модели необходимых компетенций и определения методов, способствующих формированию и повышению компетентности персонал.

В ходе исследования были определены основные характеристики персонала ресторана «Кофе БИН».



а) Сегментация по гендерным признакам.

Меньшую часть работников кофейни «Кофе БИН» составляют мужчины, их доля равна 10%, доля женщин - 90%. Сегментирование персонала ресторана по гендерным характеристикам представлено на рисунке 2.3а.

б) Сегментация по возрасту.

Большую часть работников ресторана составляют люди среднего возраста от 30 до 60 лет – 60%, молодые люди, в возрасте от 18 до 30 лет, составляют 40%. Сегментирование по возрасту представлено на рисунке 2.3б.

в) Сегментация по семейному положению.

Здесь наблюдается такая тенденция, что большую часть рабочего персонала составляют семейные люди. Сегментирование работников кофейни «Кофе БИН» по семейному положению приведено на рисунке 2.3в.

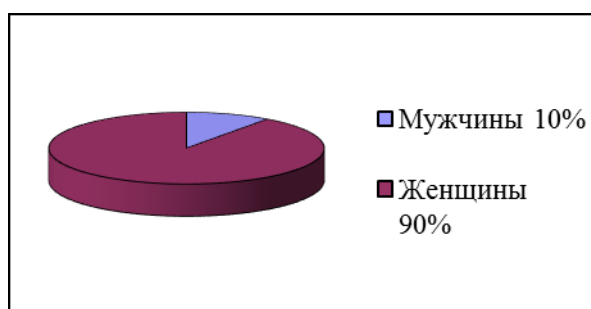


Рисунок 2.3 а – Сегментирование по гендерным характеристикам

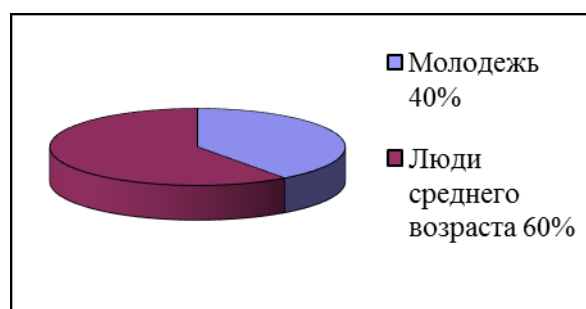


Рисунок 2.3б – Сегментирование по возрасту

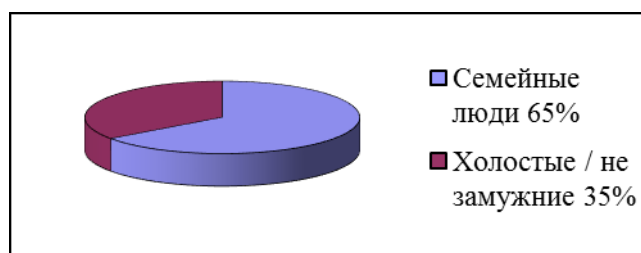


Рисунок 2.3в – Сегментирование по семейному положению

Сегментация по социально-экономическим переменным представляет распределение потребителей по принадлежности к социальной группе, уровню дохода, покупательской способности.

По статистическим данным уровень дохода персонала, работающего в кофейни «Кофе БИН» составляет: минимальный– 5000руб., среднестатистический–20000, максимальный– 40000руб. Сегментирование работников кофейни «Кофе БИН» по уровню дохода приведено на рисунке 2.4а.

Сегментация по географическим факторам–это дифференциация стратегий маркетинга по месту положения и проживанию основных и потенциальных потребителей продукции.

По географическому фактору работники кофейни являются преимущественно жители Автозаводского района, т.к. месторасположение кофейни – Автозаводский район. Сегментация персонала кофейни «Кофе БИН» по географическим факторам приведена на рисунке 2.4б.

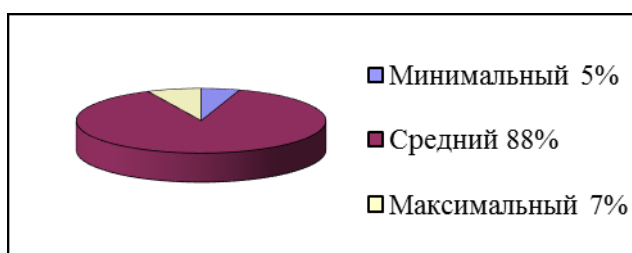


Рисунок 2.4а – Сегментирование по уровню дохода

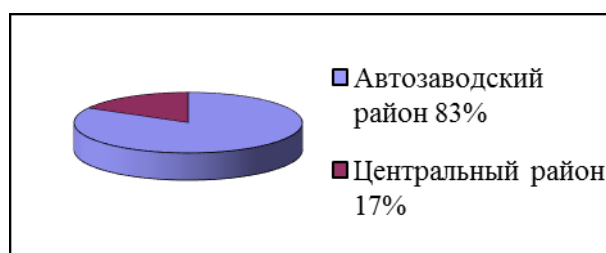


Рисунок 2.4б – Сегментирование по географическому фактору

Работники ресторана– это молодые люди, студенты, большую часть которых составляют женщины со средним уровнем дохода до 20000 руб., проживающих в Автозаводском районе.

Анализ образовательного уровня работников «Кофе БИН» представлен на рисунке 2.5, который наглядно демонстрирует преобладание работников со средним профессиональным уровнем образования (59,1%).

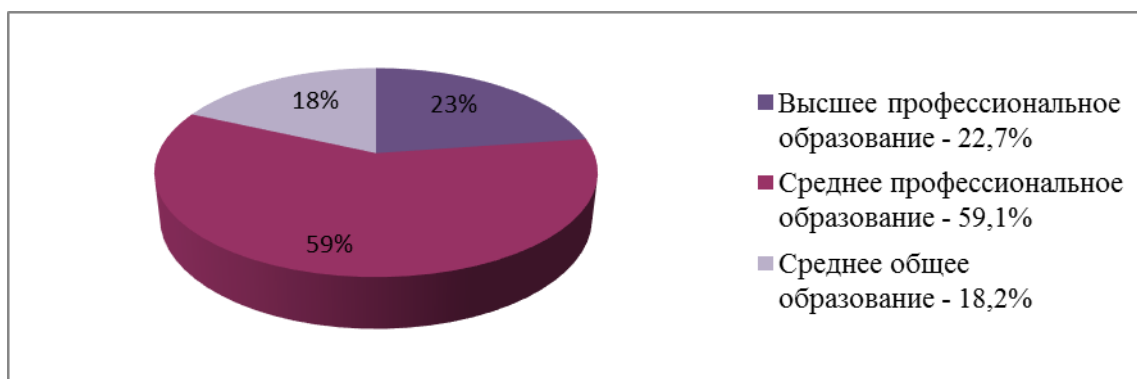


Рисунок 2.5–Сегментирование работников по образовательному уровню

Согласно теоретическим исследованиям и практическому опыту передовых предприятий развитие компетенций сотрудников необходимо для успешной деятельности организации и его развития. На основании производственно-хозяйственной информации, полученной в «Кофе БИН», проведён анализ системы развития персонала предприятия – таблица 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ мероприятий, направленных на развитие кадров «Кофе БИН»

№	Показатели	2015г	2016г	Отклонение (+,-)
				2016/2015
1	Численность управленческих кадров, всего, чел.	8	8	0
	-в том числе с высшим профессиональным образованием, чел.	5	6	+1/-
2	Прошли обучение, всего, чел.	0	1	+1/-
	-в том числе по повышению квалификации, чел.	0	1	+1/-
	-в том числе за счет средств предприятия, чел.	0	0	-
3	Получили повышение по должности, чел.	0	0	-
	-в том числе продвижение на данном предприятии, чел.	0	0	-

Как следует из таблицы 2.5, в 2016 г. никто из управленческих кадров не проходил переподготовку, повышение квалификации и не имел продвижения по занимаемой должности. В 2016 г. Один управленческий работник прошёл повышение квалификации (администратор). Можно сделать вывод, что в

организации нет плана развития персонала, т.е. не сформирован подход к управлению персоналом с позиции развития компетенций.

На результаты хозяйственной деятельности организации оказывает влияние не только внешняя, но и внутренняя среда. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Задача управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе. SWOT-анализ предприятия «Кофе БИН» приведен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – SWOT-анализ деятельности «Кофе БИН»

<b>ВОЗМОЖНОСТИ О</b>	<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ S</b>
1. Расширение перечня клиентской базы и перечня услуг 2. Повышение приверженности и инициативы работников за счёт использования мотивирующих инструментов 3. Проведение маркетингового анализа 4. Развитие компьютерных и сетевых технологий 5. Обновление собственного сайта, использование соц. сетей и геолокационных сервисов	1. Хорошее местоположение кафе, положительный имидж 2. Наличие собственных помещений, оригинальный дизайн интерьера 3. Наличие современного оборудования и приспособлений 4. Наличие квалифицированного административного и производственного персонала 5. Благоприятный образовательный и возрастной уровень персонала 6. Умеренная ценовая политика
<b>УГРОЗЫ Т</b>	<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ W</b>
1. Последствия экономического кризиса, снижение покупательской способности населения, особенно среднего класса который составляет основную массу клиентов 2. Усиление конкуренции в сфере питания 3. Большая динамика вкусовых предпочтений посетителей 4. Повышение цен на сырье ведет к увеличению себестоимости блюд и понижает прибыль кафе	1. Недостаточная квалификация управленческого персонала 2. Сравнительно небольшой объем базы данных по поставщикам и потребителям 3. Нет плана развития персонала 4. Низкая мотивация обслуживающего персонала 5. Недостаточная заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия 6. Отсутствие компетенций управления у работников, т.к. текучесть среди обслуживающего персонала

На основании SWOT-анализа можно сделать вывод, что «Кофе БИН» имеет достаточное количество сильных сторон и возможностей, чтобы успешно работать и развиваться дальше. По итогам SWOT-анализа предприятию можно рекомендовать стратегию SO: Возможности – Сильные стороны. Все возможные парные комбинации данного поля определяют стратегические направления развития кофейни «Кофе БИН» при использовании сильных сторон и возможностей во внешней среде.

В ходе исследования внутренней среды было выявлено, что в ресторане есть скрытые дефекты, которые мешают перейти ресторану на более высокий уровень. И, прежде, чем выяснить проблемы, необходимо начать с изучения деятельности специфики ресторана. Для начала определим весовой коэффициент, при помощи квалиметрии, по тем критериям, которые установлены в ГОСТ Р 50762-95 «Общественное питание. Классификация предприятий». Разработанное дерево характеристик рассчитано только для потребителя. Для расчетов необходимо определить значение единичных показателей качества, с помощью таблицы 2.7 [34].

Таблица 2.7– Шкала экспертной оценки

А – частота проявления	В – возможность обнаружения	С – степень влияния на человека
1-2 – никогда не проявляется	1-2 – никогда	1-2 – никаких последствий
3-4 – случается, что свойство можно заметить	3-4 – при помощи специальных средств	3-4 – очень малые, незаметные
5-6 – свойство часто проявляется	5-6 – систематически	5-6 – частично влияют на здоровье
7-8 – почти всегда	7-8 – часто	7-8 – возможны травмы
9-10 - всегда	9-10 - всегда	9-10 – летальный исход или инвалидность

Дерево характеристик ресторанных услуг представлено на рисунке 2.6.

На основании дерева характеристик рассчитаем интегральный показатель качества:

1. Архитектурно-плановые решения

$$П_1 = 9 \times 4 \times 2 = 72$$

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| 2. Материально- техническое оснащение         | $P_2 = 4 \times 6 \times 6 = 144$ |
| 3. Предлагаемый ассортимент продукции и услуг | $P_3 = 9 \times 4 \times 3 = 108$ |
| 4. Персонал                                   | $P_4 = 9 \times 9 \times 4 = 324$ |

После того, как определили интегральные показатели качества, рассчитаем весовой коэффициент значимости показателей качества ресторанных услуг для клиентов.

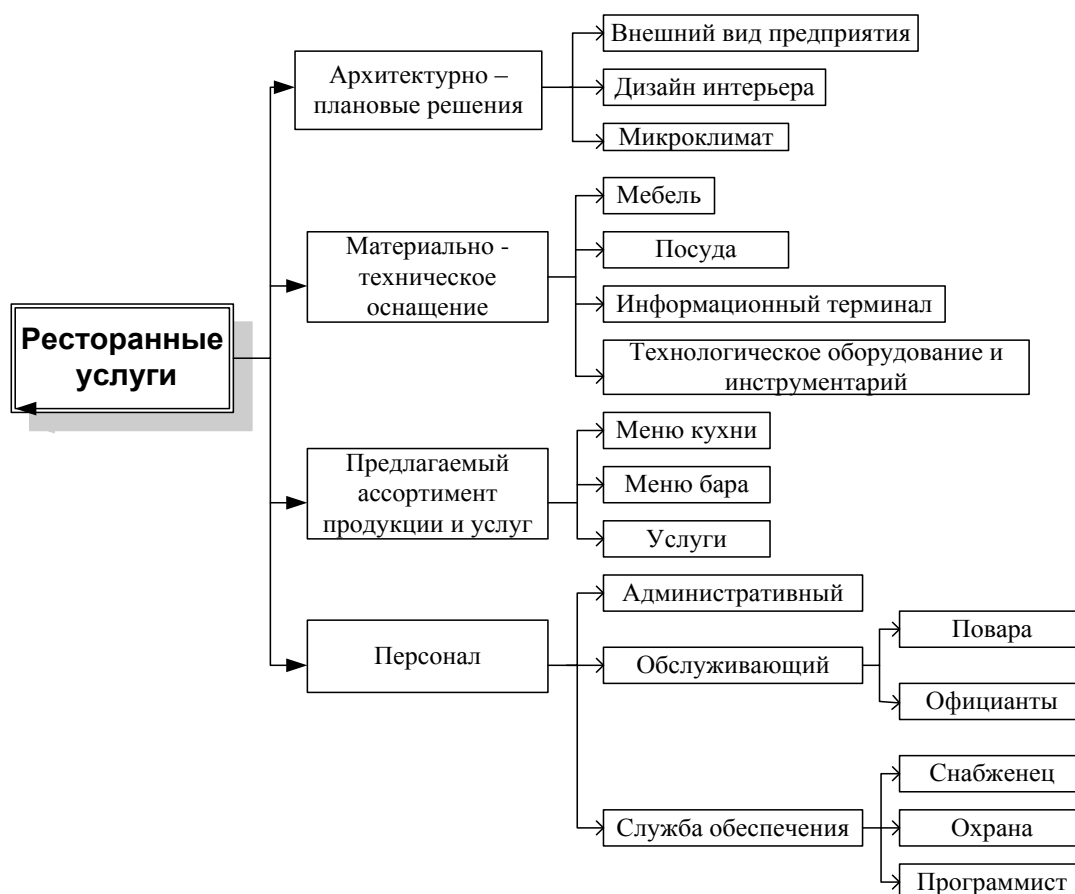


Рисунок 2.6 – Дерево характеристик ресторанных услуг

Коэффициент весомости – количественная характеристика значимости данного показателя качества продукции среди других показателей качества. Коэффициенты весомости могут определяться социологическими и экспертными методами, а также на основе анализа влияния данного показателя качества продукции на эффективность ее потребления или реализации [34].

Определим коэффициент весомости по формуле:

$$m_{ij} = \frac{A_{ij} + B_{ij} + C_{ij}}{\sum_{i=1}^n A_{ij} + B_{ij} + C_{ij}}, \quad (2.1)$$

где  $m_{ij}$  – коэффициент весомости единичного показателя  $P_{ij}$ ; что за обозначение?

$A_{ij}, B_{ij}, C_{ij}$  – бальная оценка  $i$ -го показателя  $j$  экспертом.

Для потребителя:

$$m_1 = 15/69 = 0,22$$

$$m_2 = 16/69 = 0,23$$

$$m_3 = 16/69 = 0,23$$

$$m_4 = 22/69 = 0,32$$

Показатели качества ресторанных услуг и определенные весовые коэффициенты представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Показатели ресторанных услуг

№ п/п	Показатели ресторанных услуг	Весовой коэффициент
1	Архитектурно-плановые решения	0,22
2	Материально-техническое оснащение	0,23
3	Предлагаемый ассортимент продукции и услуг	0,23
4	Персонал	<b>0,32</b>
	Сумма показателей	1

На основании данной таблицы можно сказать, что одним из главных показателей качества предоставляемых услуг рестораном является персонал, в который входит администрация, повара, официанты и служба обеспечения.

С помощью диаграммы Исикавы наглядно преобразуем единичный показатель качества для должностной дифференциации персонала «Кофе БИН» (рисунок 2.7).

Из рисунка 2.7 видно, что основной проблемой показателя качества персонала является обслуживающий персонал.

Используем статистические методы контроля качества для выявления несоответствий при оказании ресторанных услуг.

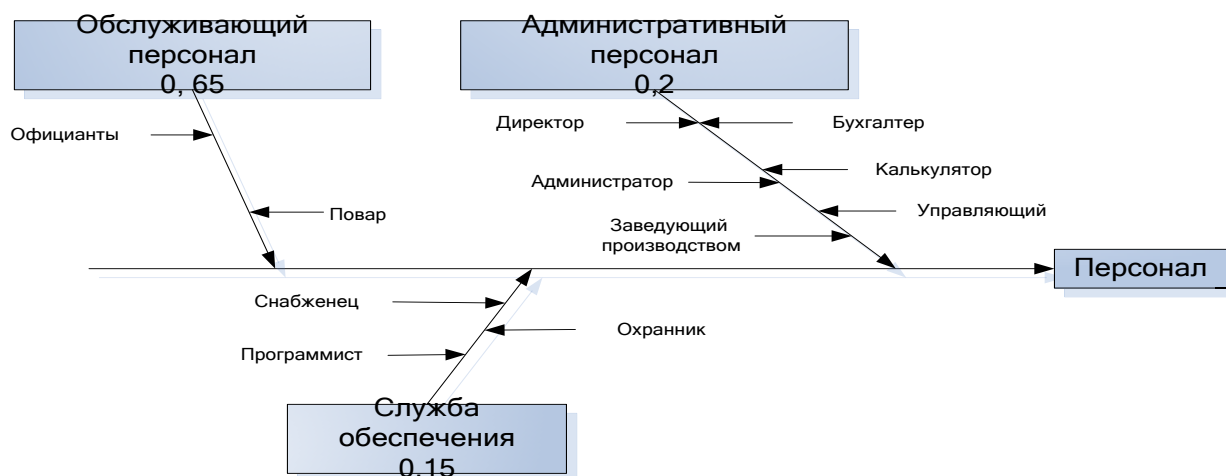


Рисунок 2.7 – Диаграмма причинно-следственных связей

Семь простых методов были разработаны японскими специалистами для наиболее эффективного управления качеством. Эти методы просты в использовании, не нуждаются в специальных знаниях, однако, при их использовании получают результаты, позволяющие профессионалам оперативно анализировать и совершенствовать производственный процесс [17].

К таким методам относятся:

1. контрольные листки;
2. диаграммы Парето;
3. диаграммы Исикавы;
4. гистограммы;
5. диаграммы разброса (рассеивания);
6. расслоение (стратификация);
7. контрольные карты.

Используем контрольные листки, диаграммы Парето и Исикавы для определения причины возникновения одного из важнейших дефектов.

Прежде, чем приступить к методам управления, необходимо выявить возможные дефекты, с которыми наиболее часто встречаются руководители предприятий общественного питания: типа ресторан, и их потребители.

1. Своевременность обслуживания.

Подача меню, блюд и т.п. своевременно



## 2. Корректность обслуживания.

Входит: общение официантов с клиентами, кухня и т.д. в соответствии с должностными инструкциями

## 3. Качество блюда.

Блюда должны быть: не заветренные, свежие, не холодные или теплые (горячее меню). Соответствовать технологической карте по весу, ингредиентам, входящим в состав блюда.

При помощи приведенных выше дефектов можно определить узкие проблемы, которые касаются качества обслуживания. Для этого используем статистические методы контроля качества [17].

В таблице 2.9 показан контрольный листок за летний период, так как в это время наибольшее количество клиентов посещают ресторан.

Таблица 2.9 – Контрольный листок

Вид дефекта	Количество	Частота
Своевременность обслуживания	//////////////// ////////////////////////////////////	37
Корректность обслуживания	//////////////////////////////////// ////////////////	39
Качество блюда	////////////////////////////////////	24

Составим общую таблицу данных, в которой отражаются все факторы, влияющие на качество обслуживания (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Общая таблица данных

Вид дефекта	Число дефектов	Накопленная сумма	Процент числа дефектов от общей суммы	Накопленный процент
1. Корректность обслуживания	39	39	39	39
2. Своевременность обслуживания	37	76	37	76
3. Качество блюда	24	100	24	100
	100			

По данным таблицы построим столбчатую диаграмму, высота левой вертикальной оси равна общему числу дефектов (рисунок 2.8).

Диаграмма Парето– это графическое представление степени важности причин или факторов, влияющих на исследуемую проблему [17].

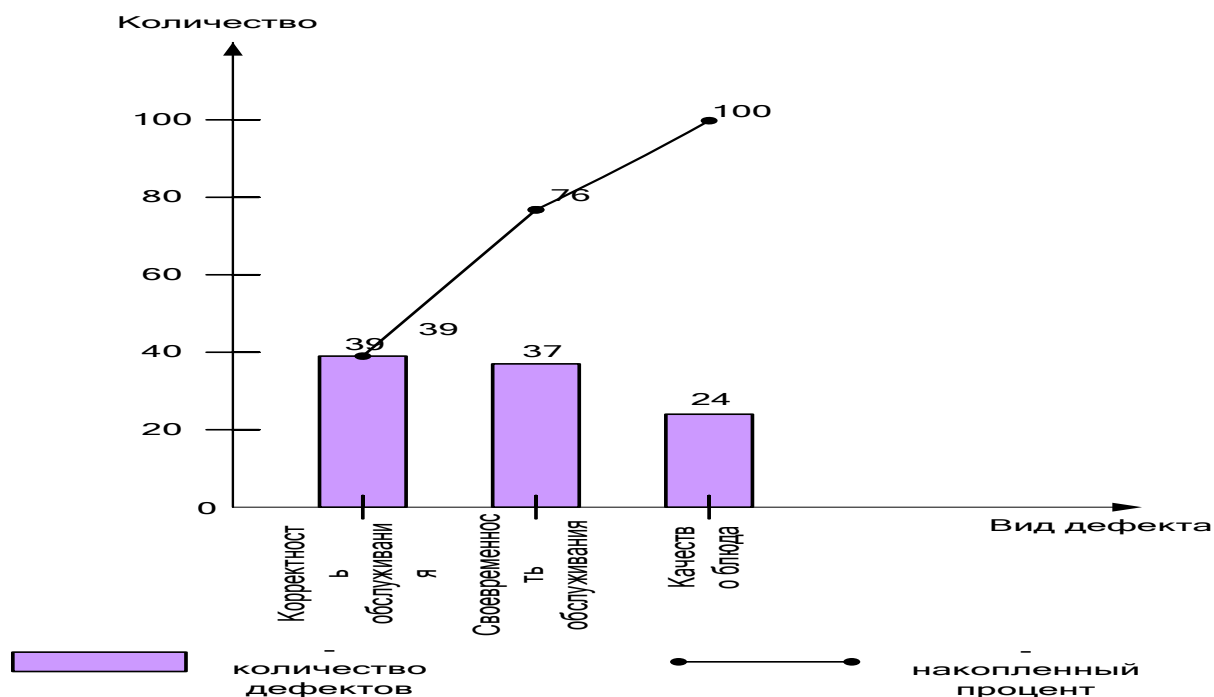


Рисунок 2.8 – Диаграмма Парето (некорректное обслуживание гостей ресторана)

По построенной диаграмме Парето видно, что, устраняя два первых вида дефектов, происходит снижение от 76% всех браков.

Далее построим причинно-следственную диаграмму, для определения причины, свойственной корректному обслуживанию.

Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы) – диаграмма, показывающая отношение между показателем качества и воздействующими на него причинами [17].

Результат процесса зависит от многих факторов, причем некоторые из них могут влиять на другие, т. е. могут быть связанными отношениями «причина-результат». Знание структуры этих отношений, т.е. выявление цепочек этих результатов, позволит решать проблемы управления.

Разработаем причинно-следственную диаграмму (рисунок 2.9) для определения причины некорректного обслуживания клиентов в ресторане.

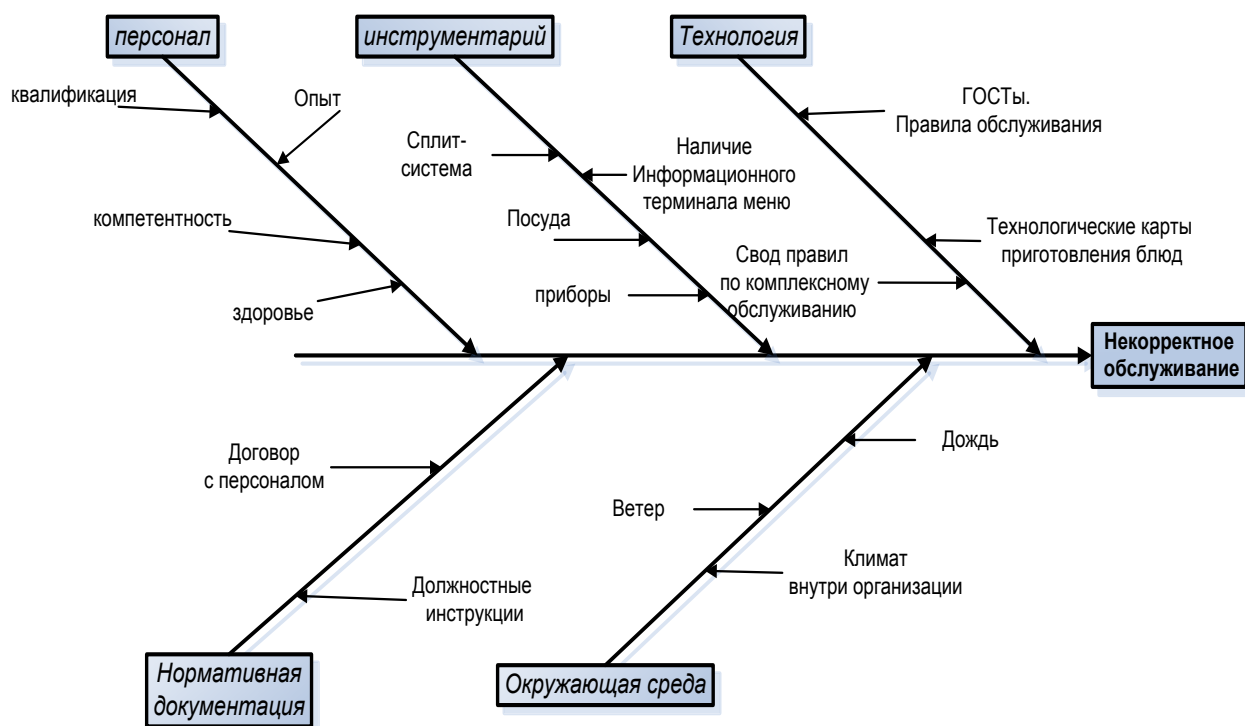


Рисунок 2.9 – Причинно-следственная диаграмма (несоответствие – некорректное обслуживание)

Вычислим приоритетное число рисков (ПЧР) по следующей формуле (таблица 2.11):

$$\text{ПЧР} = S \times O \times P \quad (3.2)$$

где: S – значимость для потребителя,  
O – влияние,  
P – обнаружение.

Построив причинно-следственную диаграмму и определив приоритетное число рисков, было определено, что главной причиной некорректного обслуживания является низкая компетентность персонала.

Таким образом, на основании проведенного анализа кадрового состава предприятия «Кофе БИН» было определено:

- доля мужчин-работников равна 10%, доля женщин - 90%;

- 60% работников составляют люди среднего возраста (30 до 60 лет), молодые люди (от 18 до 30 лет) составляют 40%;

- преобладание работников со средним профессиональным уровнем образования (59,1%).

Таблица 2.11 – Приоритетное число рисков

Причина	S	O	P	ПЧР
Квалификация	7	6	5	210
Опыт	8	7	4	224
Компетентность	9	7	6	<b>378</b>
Здоровье	7	6	3	126
Дождь	5	5	1	25
Ветер	5	5	1	25
Климат внутри организации	4	7	2	56
Сплит-система	8	4	2	64
Наличие информационного терминала меню	6	8	4	192
Посуда	8	7	3	168
Приборы	8	7	3	168
Технологические карты приготовления блюд	4	8	5	160
ГОСТы. Правила обслуживания	4	8	5	160
Свод правил по комплексному обслуживанию	4	8	5	160
Должностные инструкции	3	8	5	120
Договор с персоналом	3	8	5	120

В ходе проведенного SWOT-анализа и качества оказываемых услуг было выявлено:

- в организации отсутствует план развития персонала, что означает не сформированность подходов к управлению персоналом с позиции развития его компетенций;

- основной проблемой показателя качества персонала является обслуживающий персонал -0,65;

- главной причиной некорректного обслуживания является низкая компетентность персонала (ПЧР «компетентность» -378).

На основании проведенного анализа хозяйственной деятельности кофейни «Кофе БИН» и полученных выводов выявлена необходимость реализации мероприятий, направленных на улучшение финансовых

результатов организации и повышение темпов его развития с позиции компетентностного подхода:

- разработка компетентностных моделей для ключевых категорий персонала ресторана;

- проведение обучающего семинара для обслуживающего персонала;

- проведение тренинга коммуникативной компетенции работников кофейни «Кофе БИН», снижающих уровень дефектов «корректность» и «своевременность».

### 3 Разработка мероприятий, способствующих формированию системы управления компетентностью персонала

#### 3.1 Разработка компетентностных моделей для ключевых категорий персонала

Конкурентоспособность организации типа ресторан напрямую зависит от качества обслуживания, т.е. от обслуживающего персонала, поскольку это детерминирует качество выпускаемой продукции, а, следовательно, ее востребованность у потребителей ресторанного сервиса и уровень спроса.

Ключевой составляющей качества деятельности предприятия ресторанных услуг является качество персонала, который осуществляет закрепленные за ним функции, необходимые для производства продукции (услуги): планирует, организует, обеспечивает, выполняет, контролирует, анализирует, корректирует, улучшает и т.д.

В состав функций замкнутого управленческого цикла, выполняемого применительно к повышению и обеспечению качества (так называемый цикл Шухарта-Деминга PDCA) входят: P – планирование работы; D – реализация, выполнение работы в соответствии с планом; C – проверка соответствия реального результата с запланированным; A – принятие мер при наличии отклонений фактического результата от запланированного, улучшение[31].

Определив основные функции при разработке системы управления компетентностью персонала предприятия (УКПП), следует выбрать методику, позволяющую смоделировать подобную систему. В качестве оптимальной модели используем процессный подход к управлению качеством персонала.

Под управлением качеством персонала на производстве понимают комплекс управленческих воздействий, направленных на формирование (развитие) качеств (свойств) персонала, а также на изучение интересов,

поведения и деятельности работников для максимального использования их потенциала в процессе реализации поставленных организацией целей.

Специфика деятельности по управлению персоналом заключается в свойстве дуальности: с одной стороны, это часть общей системы управления предприятием, с другой стороны – это многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий специфические особенности и закономерности. В связи с этим при разработке системы УКПП необходимо использовать накопленный в области международной стандартизации опыт, в частности процессный подход. Желаемый результат будет продуктивнее, в случае если деятельностью и соответствующими ресурсами управлять как процессом.

В соответствии с представленным подходом, общая процессная модель управления компетентностью персонала предприятия, построенная на основе цикла PDCA и ориентированная на удовлетворение требований заинтересованных сторон, может быть представлена в виде схемы (рисунок 3.1).

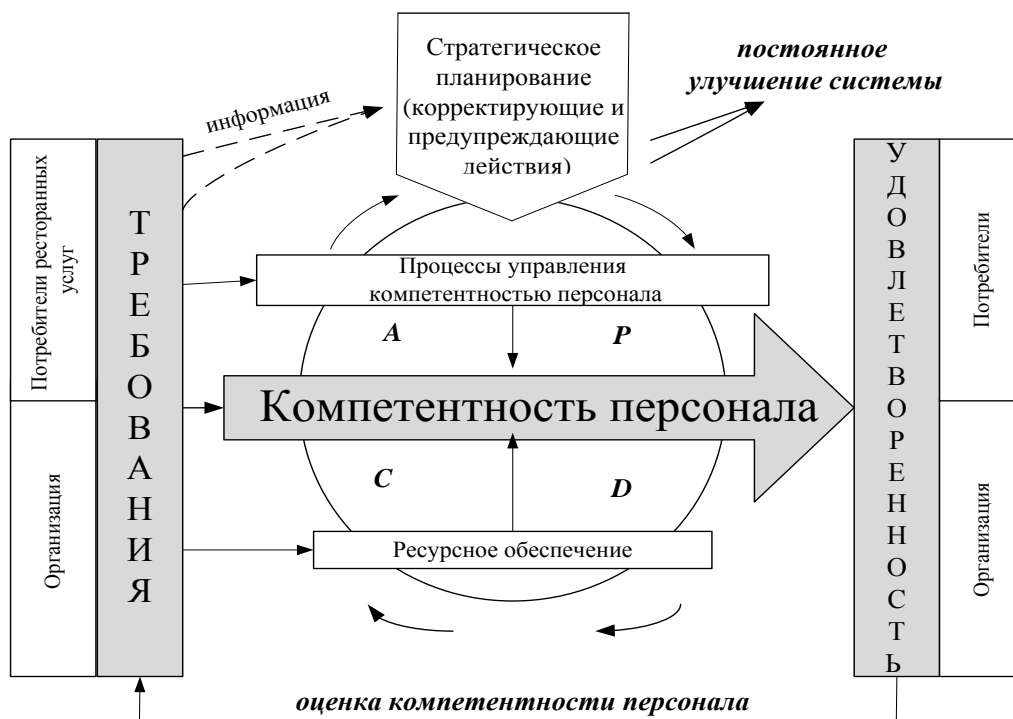


Рисунок 3.1 – Процессная модель системы УКПП

Из рисунка 3.1 видно, что деятельность персонала (трудовая, социальная, интеллектуальная и др.) должна ориентироваться на выполнение требований заинтересованных сторон.

В качестве заинтересованных сторон выделяют внутренних и внешних потребителей результатов деятельности персонала организации. К внутренним потребителям относится организация – поскольку качество персонала во многом определяет степень конкурентоспособности организации. К внешним относятся потребители ресторанных услуг, поскольку они могут предъявлять определенные требования к качеству предоставляемых услуг, срокам производства и т.д.

Следующим этапом при рассмотрении системы УКПП с позиции процессного подхода является применение статистических методов контроля качества для выявления несоответствий при оказании ресторанных услуг.

Компетентность–способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы[2]; способность применять знания, умения и личностные качества для успешной деятельности в определенной области [29].

Кластер компетенций – это набор тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной связке) [29].

Модель компетенций – термин для обозначения полного набора компетенций (с уровнями или без них) и индикаторов поведения [29]. Модели могут содержать детальное описание стандартов поведения персонала конкретного отдела или стандарты действий, ведущих к достижению специальных целей, но могут и включать основные стандарты поведения, разработанные для полного описания деловой структуры или деятельности, направленной на достижение комплекса разнообразных корпоративных целей. Набор деталей, входящих в описание модели компетенции, зависит от предполагаемого практического применения конкретной модели.

Множество компетенций сводится к 3 основным задачам, которые представлены на рисунке 3.2.



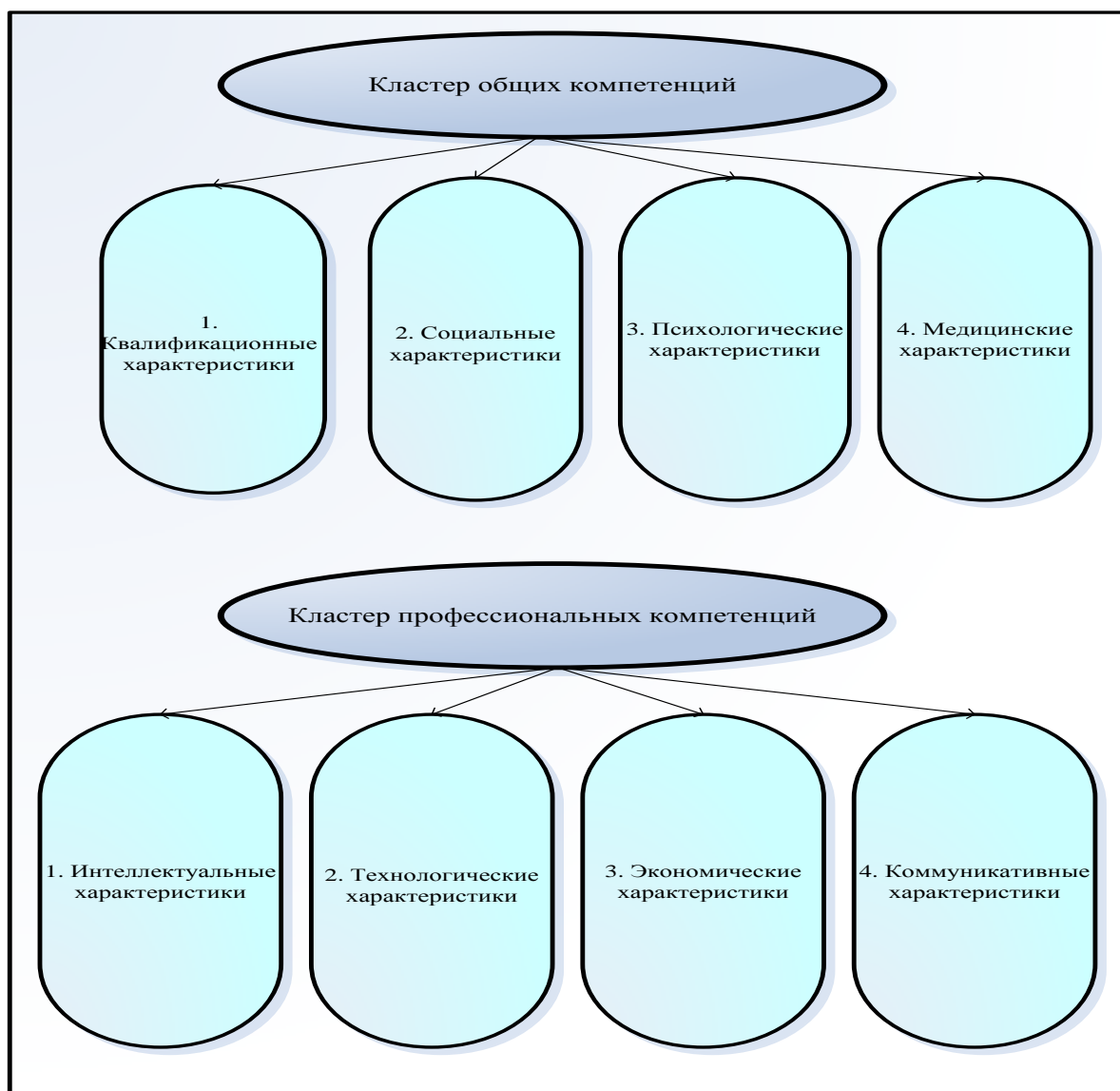


Рисунок 3.2 – Общая модель компетенций кофейни «Кофе БИН»

Введение компетенций может усилить связь между всеми этими задачами. Однако само по себе введение модели компетенций еще не гарантирует, что это новшество даст высокий эффект. Эффективность применения модели компетенций зависит от совершенства организации деятельности, от наличия нужных инструментов управления персоналом и от искусства опытных людей. Большинство моделей компетенций, независимо от тщательности и правильности их разработки, не превратят плохой процесс деятельности в хороший и не компенсируют слабое обучение, плохое технологическое оборудование и неопытность персонала. Но зато там, где

эффективно и правильно организованный процесс деятельности соединен с хорошим инструментарием управления и опытными работниками, введение компетенций может помочь значительно улучшить структуру управления персоналом и согласованность деятельности сотрудников внутри организации.

В ходе выполнения исследования была сформирована модель компетенций для персонала ресторана «Кофе БИН».

После выявления основной причины не качественного обслуживания, при помощи общей модели компетенций (рисунок 3.2), было проведено анкетирование среди потребителей и руководителей предприятий, для выявления необходимого набора компетенций, удовлетворяющие ту и другую стороны.

Для этого была использована анкета, которую предложили заполнить ее нескольким посетителям ресторана «Кофе БИН» и руководителям 3 предприятий общественного питания типа ресторан: «Кофе БИН», «Причал», «Джон Сильвер», результаты опроса представлены на рисунке 3.3.

Существует три принципа, которым необходимо следовать, создавая модель компетенций:

1. Привлечение людей.

Привлечение к разработке модели людей, которые будут использовать эту модель.

2. Предоставление информации.

Предоставление сотрудникам полной информации о том, что и почему происходит в компании.

3. Создание релевантных компетенций.

Стремление к тому, чтобы стандарты поведения, включенные в компетенции, подходили всем пользователям, а предполагаемые формы применения соответствовали корпоративным интересам.



Рисунок 3.3 – Модель компетенций для работников кофейни «Кофе БИН»

Важно тщательно подходить к процессу разработки модели компетенции, т.к. она служит основой и после внедрения модели в действие важно поддержать актуальность модели. Если же модель компетенций составлена неправильно, то и деятельность на основе неверной модели в лучшем случае превратится в устранение разочарований пользователей, а в худшем – придется ликвидировать повреждения организации. Управление персоналом на основе хорошо отработанных компетенций способствует упорядочению поведения всех сотрудников организации. Модель компетенций можно использовать, как при отборе персонала на должность, так и при оплате и грейдинге.

Использование модели компетенций при оценке персонала. Оценка на рабочем месте. Все можно подсчитать, в том числе и профессиональный потенциал сотрудников. Процедура оценки как раз создана для того, чтобы в конкретных цифрах отразить знания, умения и навыки работников. Ее результаты влияют на систему мотивации, обучения и продвижения персонала [27].

Процедур оценки существует довольно много: тесты, интервью, ассесмент - центр, и каждое предприятие или компания выбирает и адаптирует под себя самый приемлемый вариант.

#### Входной контроль



Рисунок 3.4 – Кластер общих компетенций специалиста

Для управления и оценки персонала ресторана «Кофе БИН» лучше использовать ассесмент-центр, так как он наиболее прост и эффективен.

Из приведенной выше модели компетенций можно выделить кластер общих компетенций как входной контроль (рисунок 3.4), а кластер специальных компетенций – управление персоналом (рисунок 3.5).

### Управление персоналом



Рисунок 3.5 – Кластер специальных компетенций специалиста

Ассесмент-центр. Метод представляет собой оценку компетенции участников с помощью наблюдения их реального поведения в деловых играх. Как и в тренинге, предлагаются задания, но их цель – развитие умений и навыков, а предоставление равных возможностей для проявления сильных и слабых сторон сотрудников. За каждым участником закреплен эксперт, который подробнейшим образом фиксирует поведение своего подопечного, относящееся к наблюдаемой компетенции [11].

Высокая точность оценок в ассесмент-центре (0,6-0,7) обеспечивается целой системой процедур. Во-первых, игры разработаны под конкретные компетенции и в идеале прошли в алидизацию. Во-вторых, на оценку каждой компетенции предлагается несколько заданий, что мешает участникам замаскировать реальный уровень своего развития. В-третьих, в разных заданиях участвуют разные эксперты, это уменьшает действие субъективных факторов. Кроме того, игровые ситуации могут быть разного формата: групповые дискуссии, парные игры, индивидуальные письменные задания. То есть, созданы такие условия, чтобы у каждого участника была возможность проявить себя.

Ассесмент-центр рационально использовать как метод оценки персонала на предприятии, используемый для выявления потребностей в обучении, определения эффективности персонала, формирования кадрового резерва.

Одним из способов оценки уровня сформированности компетенций можно использовать таксономию Б. Блума, представленную в таблице 3.6.

Таблица 3.1 – Уровни облученности и степень усвоения по Блуму

<i>№</i>	<i>Уровень облученности</i>	<i>Признак уровня</i>	<i>Оценка</i>
1	Знание	Специалист владеет основной информацией.	1
2	Понимание	Специалист понимает и может объяснить концепцию.	2
3	Применение	Специалист может применять концепцию или информацию в разных ситуациях и разных контекстах.	3
4	Анализ	Специалист может играть с данной концепцией, делить ее на части.	4
5	Синтез	Специалист может создавать новые варианты.	5
6	Оценивание	Специалист может оценивать глубину проникновения в концепцию.	6
<i>№</i>	<i>Степень эмоционального усвоения</i>	<i>Признак степени</i>	
1	Восприятие	Специалист может кратко обобщить основные моменты занятия.	3
2	Отклик	Специалист чувствует себя удобно и работает с полной отдачей.	4
3	Ценности	Специалист верит, что изученный материал полезен и поможет в решении проблем.	5

Для усиления эмоциональной составляющей вводятся три степени эмоционального усвоения и шесть познавательных уровней, которые даны в таблице 3.1 [31].

Эксперт выносит оценку на основе бланка наблюдений (методика Б. Блума), где подробно описано как разные уровни анализируемой компетенции проявляются в том, или ином задании (таблица 3.2).

Таблица 3.2– Матрица компетентности (методика Б.Блума)\*

№ п/п	Компетенции	Познавательный уровень					
		знание	понимание	применение	анализ	синтез	оценивание
1.1	Способность к обучению	■	■	■	●	●	●
1.2	Креативность мышления	■	■	■	●	●	●
2.1	Средства труда	■	■	■	●	●	●
2.2	Основные трудовые операции	■	■	■	●	●	●
2.3	Критерии эффективной работы	■	■	■	●	●	●
2.4	Обязанности специалиста	■	■	■	●	●	●
2.5	Несоответствие качеству выполняемой работы	■	■	■	●	●	●
3.1	Доброжелательность	■	■	■	●	●	●
3.2	Умение осуществлять эффективную коммуникацию	■	■	■	●	●	●
3.3	Толерантность	■	■	■	●	●	●
3.4	Мобильность	■	■	■	●	●	●
4.1	Способность рассчитать затраты	■	■	■	●	●	●
4.2	Способность рассчитать прибыль	■	■	■	●	●	●
4.3	Способность рассчитать свой доход	■	■	■	●	●	●
	Итого:						

\*Принятые в таблице 3.7 обозначения:

■- уровень, которого должен достичь специалист

●- уровень, которого может достичь специалист

Для проведения самооценки персоналом своей компетентности была использована матрица (таблица 3.2) и следующая шкала оценки:

0 – компетенция не сформирована,

0,5 – компетенция не полностью сформирована,

1 – компетенция полностью сформирована.

Шкала перевода количественной оценки в качественную:

От 6 до 4,5 – компетентен в своей области деятельности;

От 4,5 до 2,5 – требуются корректирующие действия;

От 2,5 до 0 – не компетентен.

Проведя самооценку среди обслуживающего персонала, был выявлен фактический уровень его компетентности (таблицы 3.3, 3.4).

На рисунке 3.6, 3.7 показано отношение фактического уровня компетентности персонала к заданному, где можно определить какую именно компетенцию, группу компетенций необходимо актуализировать посредством проведения обучения.

На рисунке 3.6 графически представлены результаты проведения самооценки поварами уровня выделенных компетенций.

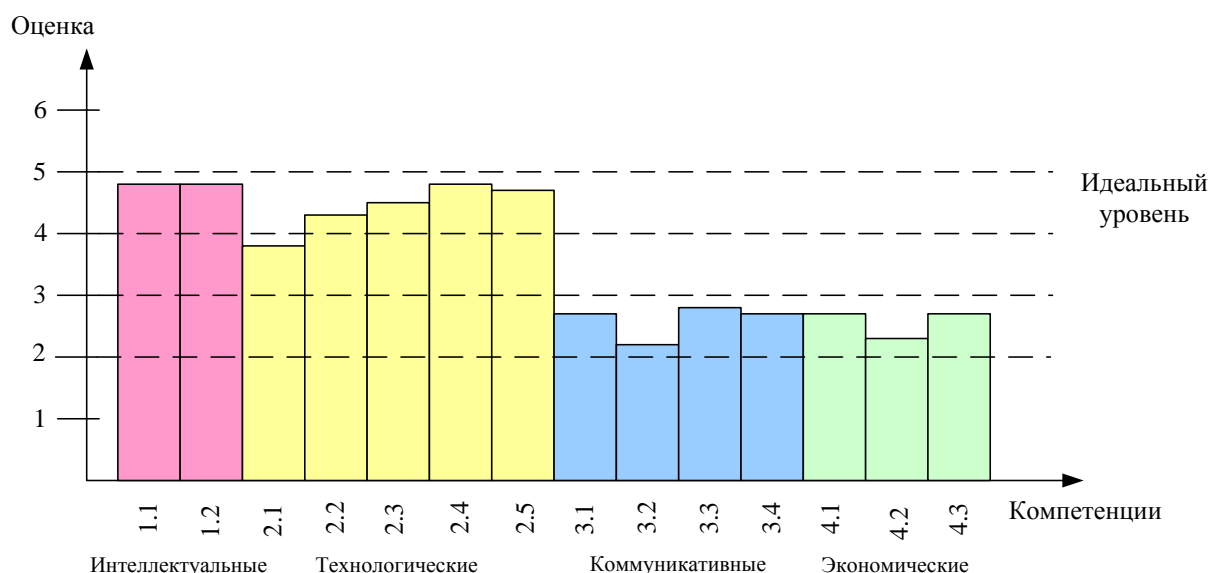


Рисунок 3.6 – Уровень компетенций поваров (на основе самооценки)

Диаграмма (рисунок 3.6) показывает, что у поваров наиболее выражены (сформированы) технологические и интеллектуальные компетенции, оценка коммуникативных и экономических компетенций попадает в интервал [2; 3], следовательно, находятся на уровне применения. Поэтому для данных компетенций требуется разработка корректирующих мероприятий (КД) или мероприятий по актуализации компетенций.



Таблица 3.3 – Фактический уровень компетентности кухонных работников

№п/п	Ф.И.О.	Должность	Разряд	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3
1	Клячкина И.К.	Повар	5	4	5,5	3	4,5	6	5	5	1,5	2	3	3,5	2	1,5	4
2	Кулагина Е.С.	Повар	5	5	6	4	3,5	5,5	4	4,5	3	1,5	4	3	2,5	3,5	3
3	Миронов С.Д.	Повар	5	5,5	3,5	3,5	4	4	6	6	2,5	3	2,5	1	4	4	3
4	Смородина Л.Г.	Помощник повара	4	4	5,5	4	6	3,5	4,5	4	3,5	3,5	1,5	4,5	1,5	1	1,5
5	Тарасов И.В.	Кондитер	3	6	4	5,5	5,5	4	3,5	4,5	2	2	2,5	2,5	3	2,5	3,5
6	Третьякова А.С.	Помощник повара	3	4,5	5,5	3	3,5	5,5	6	4	1,5	1	3	2	3,5	2	1
7	Христенко М.В.	Помощник повара	3	5	4	4,5	4	3	5,5	5,5	4	2,5	3	1,5	2	2	2
Среднее значение:				4,9	4,9	3,9	4,4	4,5	4,9	4,8	2,6	2,2	2,8	2,6	2,6	2,4	2,6

Таблица 3.4 – Фактический уровень компетентности официантов

№п/п	Ф.И.О.	Должность	1.1	1.2	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2	4.3
1	Гершкович Е.Ю.	Официант	1,5	2	3	3,5	3,5	2	1,5	4	5,5	3	4,5	6	5	5
2	Горкина Н.П.	Официант	3	1,5	4	3	3	2,5	3,5	5	6	4	3,5	5,5	4	4,5
3	Заболотская В.С.	Официант	2,5	3	2,5	1	1	4	4	5,5	3,5	3,5	4	4	6	6
4	Кожухова Ж.В.	Официант	3,5	3,5	1,5	4,5	4,5	1,5	1	4	5,5	4	6	3,5	4,5	4
5	Люцкан М.В.	Официант	2	2	2,5	2,5	2,5	3	2,5	6	4	5,5	5,5	4	3,5	4,5
6	Макарова Т.Л.	Официант	1,5	1	3	2	2	3,5	2	4,5	5,5	3	3,5	5,5	6	4
7	Максимова О.Н.	Официант	4	2,5	3	1,5	1,5	2	2	5	4	4,5	4	3	5,5	5,5
8	Николаенко Е.А.	Официант	1,5	2	3	3,5	4	3,5	4	4	3,5	5,5	4	5,5	3	3,5
9	Руднева А.Б.	Официант	3	1,5	4	3	3	1	3	3,5	4	4	5	6	4	4
10	Степанова Н.А.	Официант	2,5	3	2,5	1	3	2	3	4	6	3,5	5,5	3,5	3,5	6
11	Точеная М.А.	Официант	3,5	3,5	1,5	4,5	1,5	3,5	1,5	5,5	5,5	4	4	5,5	4	5,5
Среднее значение:			1,6	1,4	1,8	1,6	1,6	1,7	1,5	3,1	3,1	2,5	2,8	2,9	3,1	3,0

На рисунке 3.7 представлены результаты проведения самооценки уровня выделенных компетенций официантами.

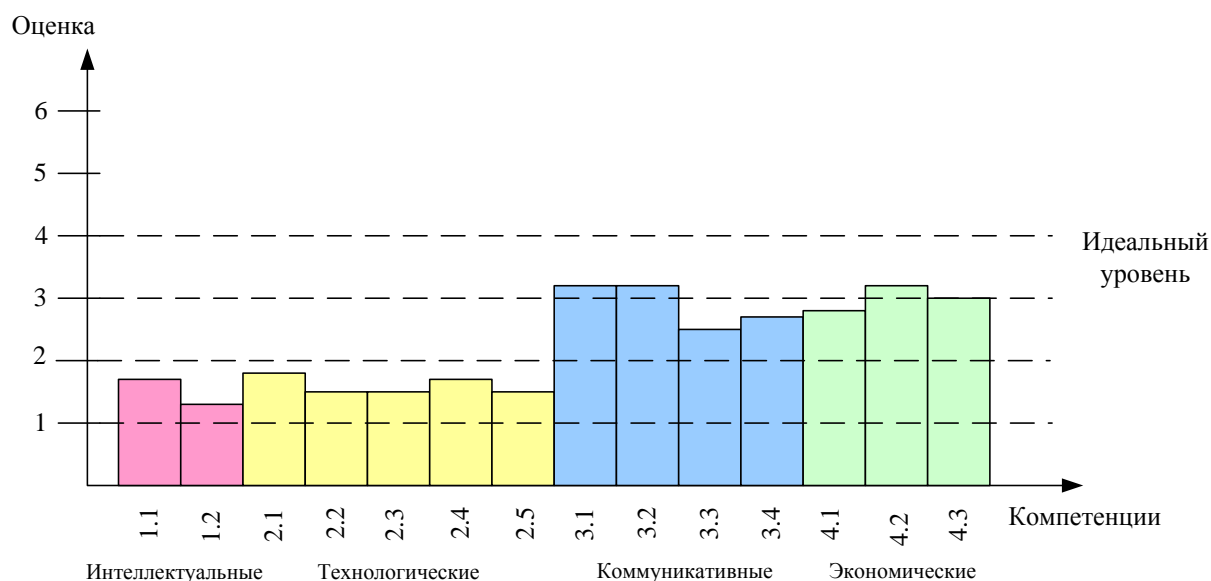


Рисунок 3.7 – Уровень компетентности официантов (на основе самооценки)

Диаграмма (рисунок 3.7) показывает, что у официантов наиболее сформированы экономические и коммуникативные компетенции, в отличие от поваров. Компетенции, не попадающие в интервал [3;4] или [1;2] требуют разработки К Дили мероприятий по актуализации (в частности, компетенции, представленные на рис. 27 :3.3 – толерантность, 3.4 – мобильность, 4.1 – способность рассчитать затраты требуют принятия соответствующих действий).

Уровень полученных компетенций можно повысить за счет обучения. Методику обучения персонала определяет специалист, ответственный за повышение уровня компетентности персонала, в данном случае – менеджер по персоналу кофейни «Кофе БИН».

В процессе исследования был построен алгоритм функционирования системы УКПП на основе цикла PDCA и ориентированный на удовлетворение требований заинтересованных сторон (рисунок 3.8).

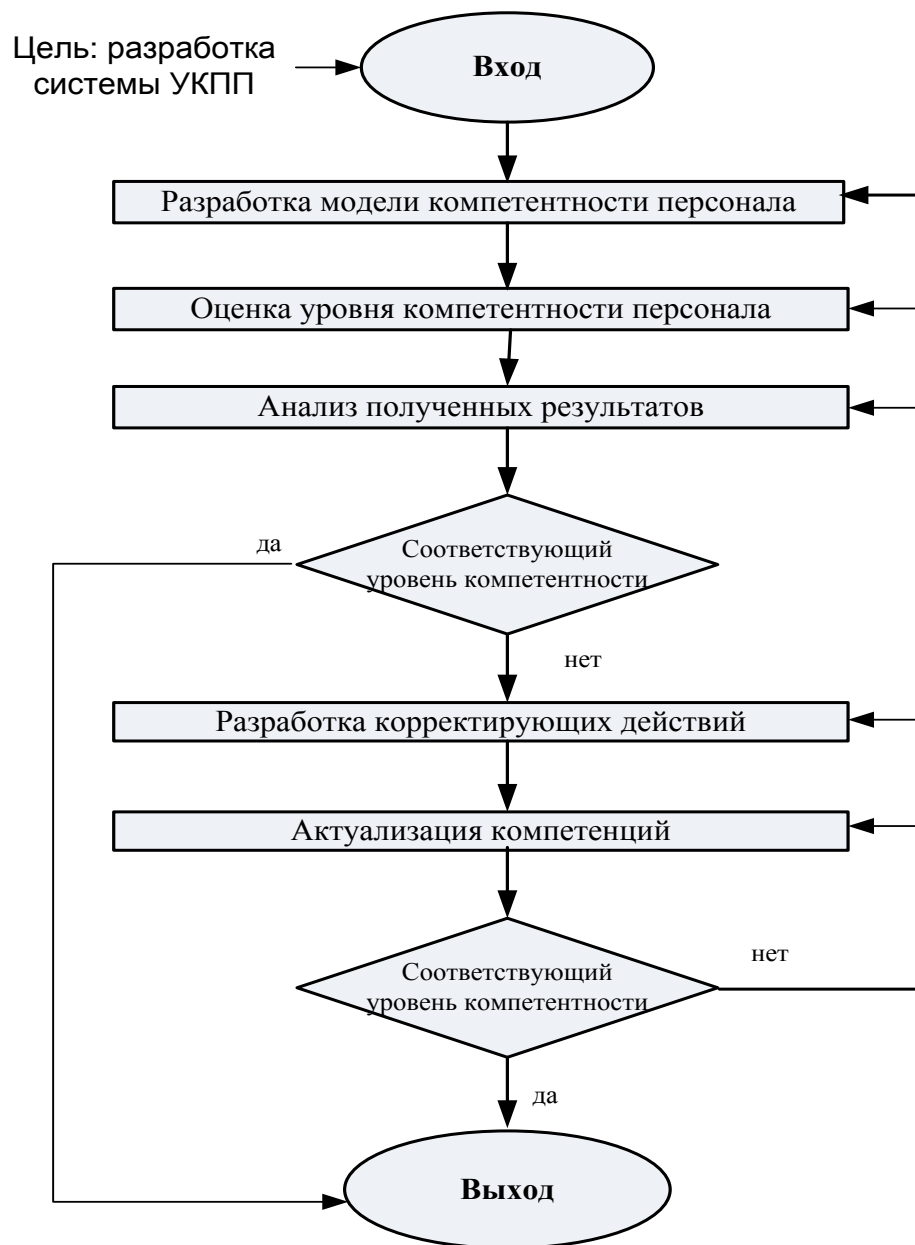


Рисунок 3.8 – Алгоритм функционирования системы УКПП

Р – планирование работы – определение необходимости проведения работ по повышению компетентности персонала в сфере ресторанного сервиса и разработка модели компетентности персонала ресторана «Кофе БИН» на основе общей модели компетенций и анкетирования потребителей и руководителей ресторанных услуг;

Д–реализация – оценка уровня компетентности персонала и выявление результатов оценки;

С – проверка соответствия реального результата (уровня форсированности компетентности персонала организации) с запланированным – анализ полученных результатов осуществляется при помощи методики оценки «ассессмент-центр» и таксономии Б. Блума;

А–принятие мер при наличии отклонений фактического результата от запланированного, улучшение (корректирующие мероприятия) – актуализация компетенций.

Представленный алгоритм функционирования системы УКПП позволяет своевременно диагностировать фактический уровень сфорсированности конкретных компетенций и компетентности персонала в целом, анализировать полученные результаты, разрабатывать соответствующие мероприятия по улучшению (актуализации компетентности) персонала с целью повышения качества труда, в нашем случае – качество обслуживания в ресторане «Кофе БИН».

### 3.2 Обоснование экономической эффективности предложенных мероприятий

На основании изучения скрытых дефектов, построения дерева характеристик ресторанных услуг было выявлено, что среди показателей качества ресторанных услуг, показатель «персонал» имеет наибольший весовой коэффициент – 0,32. Также было выявлено, что качество ресторанных услуг снижается по вине обслуживающего персонала: администраторы, повара, официанты, служба обеспечения. Поэтому в качестве корректирующего мероприятия, направленного на повышение качества сервиса, предложено проведение обучающего семинара с целью повышения профессиональных компетенций работников.

Процесс обучения предлагаем организовать поэтапно:

1. назначение ответственного по организации и проведению обучения;

2. планирование и расчет расстановки работников, прошедших обучение на основе имеющихся объемов и будущих изменений;
3. выявление работников, желающих пройти обучение;
4. определение потенциала работников (профессиональные, деловые качества, личностные характеристики);
5. направление в учебный центр (обучение, курсы повышения квалификации, переподготовка) в соответствии с задачами и профессиональным профилем;
6. обучение по программам с целью повышения профессиональных компетенций;
7. проведение аттестационных мероприятий на выявление полученных компетенций.

Экономический эффект выразится в повышении производительности труда и получении условно – годовой экономии.

Данные о затратах на обучение приведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Данные о затратах на обучение

Вид обучения	Кол-во часов	Ведущий обучение	Стоимость курса, руб
1.Вводная лекция	2	Тренер консалтингового агентства	
2.Лекции по менеджменту предприятия корпоративной этике	16		
3.Лекции по технологии производства и ресторанному сервису	16		
4.Практические занятия	16		
Итого	50 часов	500 р /час	25000

Мероприятие приведет к росту производительности труда.

Средняя оценка повышения производительности труда по данным экспертов составила:  $(1,5 \times 1 + 1,5 \times 1 + 1,5 \times 1) / 3 = 1,5$

Следовательно, в результате данного мероприятия производительность труда увеличивается на 2,5%.

Рассчитаем экономическую эффективность мероприятия по исходным данным таблицы 3.6.

Таблица 3.6 – Исходные данные для расчёта экономической эффективности мероприятия «Обучение обслуживающего персонала»

№ п/п	Показатель	Условное обозначение	Значение	Источник информации
1.	Средне списочная численность работающих, чел.	$Ч_{\text{раб}}$	44	Приложение В
2.	Среднегодовая заработная плата 1 работающего, руб.	$ЗП_{\text{ср}}$	98400	Приложение В
3.	Коэффициент возможного повышения производительности труда	$K_2$	0,015	Расчет
4.	Объем выполняемых работ до мероприятия, руб.	$O_{\text{пр1}}$	4564364	Приложение В
5.	Обязательные страховые взносы, %	ОСВ	30,0	НК РФ
6.	Условно – постоянные расходы, руб.	ЗУПР	19536,9	Учётные данные предп.
7.	Текущие затраты на внедрение мероприятия, р.	Зтек	25000	расчёт

Расчёт экономического эффекта от внедрения мероприятия «Обучение обслуживающего персонала» проведен в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Расчёт экономического эффекта мероприятия «Обучение обслуживающего персонала»

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Формула для расчёта	Расчёт
1.	Условное высвобождение численности	чел.	$\Delta Ч = Ч_{\text{ф}} - Ч_{\text{ф}} (1 - K_2)$	$\Delta Ч = 44 - 44 \times (1 - 0,015) = 0,6$ чел.
2.	Прирост производительности труда работающих	%	$\Delta ПТ = \frac{\Delta Ч \times 100}{Ч_{\text{исх}} - \Delta Ч}$	$\frac{0,6 \times 100}{44 - 0,6} = 1,5$
3.	Объем выполняемых работ после внедрения мероприятия	руб.	$O_{\text{пр2}} = O_{\text{пр1}} \times \left( \frac{100 + \Delta ПТ_{n/n}}{100} \right)$	$O_{\text{пр2}} = 4564364 \times 1,015 = 4632829,5$
4.	Экономия себестоимости по заработной плате	руб.	$\Delta ЗП = \Delta Ч \times ЗП_{\text{срф}}$	$\Delta ЗП = 0,6 \times 98400 = 52500$

Продолжение таблицы 3.7

5.	Экономия себестоимости по обязательным страховым взносам	руб.	$\mathcal{E}_{OCB} = \mathcal{E}_{ЗП} \times OCB$	$\mathcal{E}_{OCB} = 52500 \times 0,30 = 15750$
6.	Экономия себестоимости по условно-постоянным расходам	руб.	$\mathcal{E}_{УПР} = \left( \frac{З_{упр} \cdot}{Opr_1} - \frac{З_{упр}}{Opr_2} \right) \times Opr_2$	$\mathcal{E}_{УПР} = \left( \frac{19536,9}{4564364} - \frac{19536,9}{4632829,5} \right) \times 4632829,5 = 463,3$
7.	Общая экономия себестоимости	руб.	$\mathcal{E}_{с/с} = \mathcal{E}_{ЗП} + \mathcal{E}_{OCB} + \mathcal{E}_{УПР}$	$\mathcal{E}_{с/с} = 52500 + 15750 + 463,3 = 68713,3$
8.	Текущие затраты	руб.		25000,0
9.	Условно-годовая экономия	руб.	$\mathcal{E}_{у-г} = \mathcal{E}_{с/с} - З_{тек}$	$\mathcal{E}_{у-г} = 68713,3 - 25000,0 = 43713,3$
10.	Годовой экономический эффект	руб.	$\mathcal{E}_{г} = \mathcal{E}_{у-г} - E_n \times З_{кап}$	$\mathcal{E}_{г} = 43713,3$

Таким образом, внедрение мероприятия «Обучение обслуживающего персонала» приведет к условному высвобождению численности 0,6 чел. Прирост производительности труда по предприятию составит 1,5%, условно-годовая экономия и годовой экономический эффект – 43713,3 руб. Следовательно, проектируемое мероприятие является экономически целесообразным.

Другим мероприятием, повышающим уровень компетентности персонала, является тренинг коммуникативной компетенции работников кофейни «Кофе БИН»

При выявлении факторов, определяющих качество и сервис обслуживания в ресторане, было расчетным путем доказано, что факторы «корректность обслуживания» и «своевременность обслуживания» имеют наибольшее количественное и качественное значение. Поэтому снижение «дефектов» в этой профессиональной сфере повысит качество ресторанных услуг.

В связи с этим предложено организовать в «Кофе «БИН» для административных работников тренинг и коммуникативной компетенции. Планируется первоначальное проведение тренинга профессиональным

тренером, проведение последующих занятий возложить на одного из административных работников предприятия. Примерная тема тренинга – «Техника ведения беседы» приведена в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Техника ведения беседы

Наименование	Содержание техники ведения беседы
Не способствующая пониманию собеседника	
1. Негативная оценка	Высказывания, принижающие личность собеседника (например: «Глупости ты говоришь», «Ты, я вижу, в этом ничего не понимаешь»)
2. Игнорирование	Начальник не принимает во внимание того, что говорит собеседник, пренебрегая его высказываниями
3. Эгоцентризм	Собеседник пытается найти у партнёра только понимание тех проблем, которые волнуют его самого
Способствующая пониманию собеседника (активное слушание)	
1. Вербализация, ступень А (проговаривание, повторение)	Собеседник проговаривает (повторяет) высказывания партнёра: «Как я Вас понял...», «По Вашему мнению,...», «Другими словами, Вы считаете...»
2. Вербализация, ступень Б (перефразирование)	Собеседник кратко формулирует самое существенное из высказываний партнёра: «Вашей основной мыслью, как я понял, является...»
Промежуточные техники	
1. Выспрашивание	Собеседник задает партнёру наводящие вопросы
2. Замечания о ходе беседы	Собеседник делает партнёру замечания типа: «Мы отвлеклись...», «Вернёмся к цели нашего разговора...»
3. Поддакивание	Собеседник сопровождает высказывания партнёра реакциями типа «Так-так», «Да-да», «Верно» и т.д.

Расчёт затрат на проведение тренингов приведен в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – расчёт затрат на проведение тренингов

Тема тренинга	Ведущий тренинга	Цена 1 тренинга	Сумма, руб.
1. Тренинг «Деловая карьера»	Тренер консалтин. агентства	5000	5000
2. Тренинг «Повышение квалификации»	-«-	5000	5000
3. Тренинг «Профессиональная компетенция»	-«-	5000	5000
Итого			15000

Средняя оценка повышения производительности труда по данным экспертов составила:

$$(0,8 \times 1 + 0,8 \times 1 + 0,8 \times 1) / 3 = 0,8$$



Рассчитаем экономическую эффективность мероприятия по данным таблицы 3.10.

Таблица 3.10 – Исходные данные для расчёта экономической эффективности предложения «Тренинг коммуникативной компетенции работников»

№ п/п	Показатель	Условное обозначение	Значение	Источники информации
1.	Средне списочная численность работающих, чел.	$Ч_{\text{раб}}$	44	Прилож. В
2.	Среднегодовая заработная плата 1 работающего, руб.	$ЗП_{\text{ср}}$	98400	Прилож. В
3.	Коэффициент возможного повышения производительности труда	$K_2$	0,008	Расчёт
4.	Объем выполняемых работ до мероприятия, руб.	$O_{\text{пр1}}$	4564364	Прилож. В
5.	Обязательные страховые взносы, %	ОСВ	30,0	НК РФ
6.	Условно-постоянные расходы, руб.	ЗУПР	19536,9	Данные кафе
7.	Текущие затраты на внедрение мероприятия, т. р.	Зтек	15000	Расчёт

Расчёт экономического эффекта от внедрения мероприятия «Тренинг коммуникативной компетенции работников» приведен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Расчёт экономического эффекта мероприятия «Тренинг коммуникативной компетенции работников»

№	Показатель	Ед.и зм.	Формула для расчёта	Расчёт
1.	Условное высвобождение численности	чел.	$\Delta Ч = Ч_{\text{ф}} - Ч_{\text{ф}} (1 - K_2)$	$\Delta Ч = 44 - 44 \times (1 - 0,008) = 0,3 \text{ чел.}$
2.	При рост производительности труда работающих	%	$\Delta ПТ = \frac{\Delta Ч \times 100}{Ч_{\text{исх}} - \Delta Ч}$	$\frac{0,3 \times 100}{44 - 0,3} = 0,7$
3.	Объем выполняемых работ после внедрения мероприятия	руб.	$O_{\text{пр2}} = O_{\text{пр1}} \times \left( \frac{100 + \Delta ПТ_{\text{н/н}}}{100} \right)$	$O_{\text{пр2}} = 4564364 \times 1,007 = 4596314,5$
4.	Экономия себестоимости по заработной плате	руб.	$\Delta ЗП = \Delta Ч \times ЗП_{\text{срф}}$	$\Delta ЗП = 0,3 \times 98400 = 26250$

5.	Экономия себестоимости по обязательным страховым взносам	руб.	$\Delta_{OCB} = \Delta_{ЗП} \times OCB$	$\Delta_{осв} = 26250 \times 0,30 = 7875$
6.	Экономия себестоимости по условно-постоянным расходам	руб.	$\Delta_{УПР} = \left( \frac{З_{упр.1}}{Opr_1} - \frac{З_{упр.2}}{Opr_2} \right) \times Opr_2$	$\Delta_{УПР} = \left( \frac{9536,9}{4564364} - \frac{19536,9}{4596314,5} \right) \times 4596314,5 = 459,7$
7.	Общая экономия себестоимости	руб.	$\Delta_{с/с} = \Delta_{ЗП} + \Delta_{OCB} + \Delta_{УПР}$	$\Delta_{с/с} = 26250 + 7875 + 459,7 = 34584,7$
8.	Текущие затраты	руб.		15000
9.	Условно-годовая экономия, тыс. руб.	руб.	$\Delta_{у-г} = \Delta_{с/с} - З_{тек}$	$\Delta_{у-г} = 34584,7 - 15000 = 19584,7$
10.	Годовой экономический эффект, тыс. руб.	руб.	$\Delta_{г} = \Delta_{у-г} - E_n \times З_{кап}$	$\Delta_{г} = 19584,7$

Таким образом, внедрение мероприятия «Тренинг коммуникативной компетенции работников» приведет к условному высвобождению численности 0,3 чел. Прирост производительности труда по предприятию составит 0,8%, условно – годовая экономия и годовой экономический эффект – 19584,7 руб. Следовательно, проектируемое мероприятие является экономически целесообразным.

В ходе теоретического обоснования и проведенных расчетов была доказана экономическая эффективность предложенных мероприятий по разработке системы управления компетентностью персонала в сфере ресторанных услуг на предприятии ООО «Кофе «БИН». Цель работы достигнута, задачи-решены.

## Заключение

В процессе исследований было выявлено, что хорошо разработанная система УКПП может внести существенный вклад в развитие качества персонала, а, следовательно, в повышении уровня оказываемых услуги качества ресторанного сервиса.

Создание системы УКПП – сложный инновационный проект, направленный на повышение эффективности предприятия. Важно, чтобы организации уделили достаточно времени и усилий на то, чтобы выстроить полноценный и завершенный процесс. Модель компетенций не должна становиться концентратором всех факторов, оправданных практикой – они должны усиливать действие модели. Важны цель и процесс применения – именно они должны быть в центре всей деятельности. Применение окажется поставленным под угрозу, если какой-нибудь один фактор будет поднят до единственного и главного, что верно и в отношении компетенций.

Компетенции могут дать информацию и об алгоритмах и правилах принятия решений – при установлении рейтингов исполнения и при определении денежного вознаграждения работников.

Теоретические и практические результаты работы могут быть сформулированы в следующих выводах:

1. На основе анализа ресторанных услуг, в процессе которых были использованы квалиметрические и статистические методы оценки, была определена необходимость разработки системы УКПП для решения стратегических и тактических задач предприятия ООО «Кофе БИН».

2. В процессе исследования был предложен кластерный метод проектирования системы УКПП, разработанный с учетом требований к компетентности обслуживающего персонала со стороны работодателей и потребителей ресторанного сервиса.

3. Внедрение системы УКПП позволяет улучшить экономические показатели функционирования предприятия, а именно: увеличение объемов

продаж на 15% и повышение удовлетворенности гостей за счет развития компетентности обслуживающего персонала.

4. Проведенный экономический анализ показывает, что внедрение системы УКПП уменьшает затраты на качество, производственные затраты и сокращает налоги на 318830 руб. в месяц. А экономическая эффективность внедрения системы УКПП доказывает ее быструю окупаемость для предприятия (срок окупаемости менее 1 года).

Таким образом, цель бакалаврской работы достигнута—разработана научно-обоснованная система управления компетентностью персонала, позволяющая улучшать качество ресторанного сервиса, снижать производственные затраты, повышать мотивацию и удовлетворенность персонала своим трудом, обеспечивать рациональное использование человеческого потенциала при решении производственных задач.

## Список используемой литературы

- 1 ГОСТРИСО9001-200 1«Системы менеджмента качества. Требования».
- 2 ГОСТР50762- 95 «Общественное питание. Классификация предприятий».
- 3 ГОСТР2.114–95 «ЕСКД. Технические условия».
- 4 ГОСТР50764-95 «Услуги общественного питания. Общие требования»
- 5 SA8000:1997 «Социальная ответственность».
- 6 OHSAS18001:1999 «Система оценки профессиональной безопасности и здоровья».
- 7 Приказ Министерства образования и науки РФ от 15 февраля 2005 г. № 40 «О реализации положений Болонской декларации в системе высшего профессионального образования РФ».
- 8 Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие.–М.:ЮНИТИ,2015.–413с.ISBN978-5-85795-901-4.
- 9 Борисов Ю.И., Сигов А.С., Нефедов В.И. и др. Метрология, стандартизация и сертификация: Учебник. Под ред. профессора А.С.Сигова.-М.:ФОРУМ:ИНФРА-М,2015.-336с.ISBN5-8199-0171-1.
- 10 Брагина З.В, Дудяшова В.П., Коверина З.Т. Управление персоналом: учебное пособие.М.:КРОНУС,2013.–128с.ISBN978-5-85978-904-4.
- 11 Вертакова Ю.В., Сименко Е.С. Управление инновациями: теория и практика: учебное пособие–М.:Эксмо,2013.–432с.ISBN978-5-699-24242-9.
- 12 Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов.–М.:ИНФРА-М,2000.ISBN5-93039-007-X.
- 13 Данилова Н.Ф., Сидорова Е.Ю. Управленческий учет: курс лекций: учебное пособие для вузов-М.:Издательство«Экзамен»,2016.-188с.ISBN5-472-01251-1.
- 14 Джеймс Джон, Болдин Дэн. Управление рестораном: п ракт.пособие/У67ин;пер.сангл.Т.В.Пронько.–М.:ТКВелби,Изд-воПроспект,2013.–440с.ISBN978-5-482-01791-3.

15 Зеер Э.Ф., Павлова А.М., Сыманюк Э.Э. Модернизация профессионального образования: компетентностный подход. М.: Высшая школа, 2005. 216 с.

16 Канне М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Система, методы и инструменты менеджмента качества: Учебное пособие.– СПб.: Питер, 2008.–560с.:ил. ISBN978-5-91180-707-8.

17 Кибанов А.Я. Федорова Н.В. Управление персоналом.– М.: Финстатинформ, 2011.–313с./-ISBN5-85173-081-1.

18 Королько В.Г. Основы публичных отношений. М., «Рефл-бук», К.: «Ваклер».–2011–528с. ISBN966-543-059-9.

19 Магомедов М.Д., Рыбин А.В. Управление качеством в отраслях пищевой промышленности: Учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация «ДашковиК», 2016.–192с. ISBN5-94798-892-5.

20 Магомедов М.Д., Заздравных А.В. Экономика отраслей пищевых производств: Учебное пособие.-М.: Издательско-торговая корпорация «ДашковиК<sup>0</sup>», 2015.-282с. ISBN5-94798-771-6.

21 Матанцев А.Н. Анализ рынка: Настольная книга маркетолога.– М.: Издательство «Альфе-Пресс», 2016.–552с.

22 Никандрова Л.К. Бухгалтерский управленческий учет: учебное пособие.–М.: Университетская книга, Логос, 2016.–184с.

23 Пахомова Н., Рихтер К., Эндерс А. Экологический менеджмент.– СПб.: Питер, 2014.–352с.

24 Розова Н.К. Маркетинг.–СПб.: «Вектор», 2015.–224с. ISBN5-9684-0091-9.

25 Розова Н.К. Менеджмент качества. –СПб.: «Вектор», 2005.–192с.  
Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие.– М.: ТК Велби, издательства Проспект, 2013.–320с.

26 Трудовой кодекс Российской Федерации. Текст с изменениями и дополнениями на 15 ноября 2007г.–М.: Эксмо, 2016.–272с. ISBN978-5-699-25086-8.

27 Уиддет Стиви Холлифорд Сара. Руководств о по компетенциям.; пер. с англ.–М.: ТКВелби, Изд-во Проспект,2006.–165с.ISBN5-8459-0376-1.

28 Фомин В.Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация.– М.:ЮНИТИ,2002.–384с.ISBN978-5-373-00256-1

29 Nutmacher Walo. Keycompetenciesfor Europe//Reportofthe Symposium Berne, Switzerland 27-30 March, 1996. Councilfor Cultural Co-operation (CDCC) a Secondary Educationfor Europe.Strasburg,1997

30 Шишкин И.Ф. Метрология, стандартизация и управление качеством: Учебник для вузов / Под ред. Н.С. Соломенко.-М.: Изд-во стандартов, 2006.– 342с.ISBN5-8459-1086-2.

31 Эриашвили Н.Д. , Ховард К., Цыпкин Ю.А., Маркетинг: Учебник для вузов / Под ред. Н.Д. Эриашвили. –2-еизд.,перерабидоп.–М.:ЮНИТИ-ДАНА,2001г.–623с.ISBN5-238-00088-Х.

32 Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2003. № 5. С. 34.

33 Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М., 2002. 298 с.

## Приложение А

### Динамика основных технико – экономических показателей деятельности «Кофе БИН» за 2014-2016 гг.

№ п/ п	Наименование показателя	2014г.	2015 г.	2016г.	Изменение			
					Абсолют.		относит., %	
					2015/ 2014	2016/ 2015	2015/ 2014	2016/ 2015
1.	Объем реализации : в натуральном выражении, шт.	25455	32287	36556	6832	4269	126,8	113,2
	в стоимостном выражении, руб.	3258244	3653645	4564364	395401	910719	112,1	124,9
2.	Численность работающих, всего:	44	44	44	-	-	-	-
	в т.ч. рабочих, чел.	30	30	30	-	-	-	-
3	Фонд оплаты труда работающих, руб.	247000	277400	311600	30400	34200	112,3	112,3
4	Средне годовая заработная плата 1 работающего, руб.	78000	87600	98400	9600	10800	112,3	112,3
5	Средняя цена единицы, руб.	128	113,1	124,8	-3,2	11,7	88,3	96,8
6	Себестоимость продукции (услуг), руб.	1086081	1217881	1512454	131800	294573	112,1	124,1
7	Затраты на 1 руб. реализации продукции (услуг), руб.	33,3	33,3	33,3	-	-	-	-
8	Прибыль от реализации продукции (услуг), руб.	2172163	2435764	3051910	263601	616146	112,1	125,2
9	Площадь предприятия, м <sup>2</sup>	200	200	200	-	-	-	-
10	Рентабельность услуг, %	20	20	20	-	-	-	-