

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
Система управления развитием линейного персонала (на примере ПБП "Пицце-Рио") УДК 005.95:640.43 (571.16)

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Рыбакова Елена Дмитриевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Макаренко Наталья Ивановна	Доктор философских наук, профессор		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2017 г.

## ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 38.03.03 – «Управление персоналом».

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8, 9, 10, 11, 12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18, 19,20,21,22,23,24,25,26,27, 28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,4 1,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54 ,55,5,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,6 8,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62 )
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,6 4,65,73 )
Р5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22 ,23,24,25,26,27,43,70,71)
Р6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов,	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-</i>

	подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	<i>ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78 )
Р 7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69 )
Р 8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67 )
<i>Универсальные компетенции</i>		
Р 9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК- 8,10, 11,12 ) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12 , ПК 72 )
Р 10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74 )
Р11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения  
Направление 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой ИФНТ

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы, дипломного проекта/работы, магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-11И21	Рыбакова Елена Дмитриевна

Тема работы:

**Система управления развитием линейного персонала (на примере ПБП "Пицце-Рио")**

Утверждена приказом директора (дата, номер)

От 12.04.2017 г. №2573/С

Срок сдачи студентом выполненной работы:

05.06.2017г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

**Исходные данные к работе**

*(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).*

1. Интернет-ресурсы.
2. Статьи периодических изданий.
3. Учебники.
4. Внутренняя документация предприятия

<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>1. Поставлены следующие задачи: изучить теорию развития персонала в организации; проанализировать имеющуюся систему развития персонала; разработать перспективы развития системы;</p> <p>2. Цель: обосновать рекомендации по управлению развитием компетенций линейного персонала</p>
--	--

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

- 1. Теоретические основы развития персонала в организации**
- 2. Анализ системы развития персонала в ПБП «Пицце-Рио»**
- 3. Перспективы в системе управления развитием персонала в ПБП «Пицце-Рио»**

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	05.12.2016г.
---	--------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Макаренко Наталья Ивановна	Доктор философских наук, профессор		05.12.2016г.

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-11И21	Рыбакова Елена Дмитриевна		05.12.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации



федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт электронного обучения  
Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»  
Кафедра ИФНТ  
Период выполнения – весенний семестр 2017 учебного года  
Форма представления работы:

**Бакалаврская работа**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**

**выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:	05.06.2017	
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
05.12.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
11.01.2017	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
20.04.2017	Написание чернового варианта ВКР	15
16.05.2017	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40

**Схема оценивания**

39 – 40	– отлично
35 – 38	– очень хорошо
31 – 34	– хорошо
27 – 30	– удовлетворительно
22 – 26	– посредственно
17 – 21	– условно неудовлетворительно
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Макаренко Наталья Ивановна	Доктор философских наук, профессор		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Д.и.н., профессор		
	Трубникова Наталья Валерьевна		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 100 с., 5 рис., 5 табл.,  
86 источников, 8 прил.

Ключевые слова: кадры, персонал, компетенции, обучение, организация, развитие, управление персоналом.

Объектом исследования является - технология развития компетенций линейного персонала ПБП «Пицце-Рио».

Предметом исследования является - система развития компетенций линейного персонала ПБП «Пицце-Рио».

Цель работы – обосновать рекомендации по управлению развитием компетенций линейного персонала (в ПБП «Пицце-Рио»).

В процессе исследования проводились социологические исследования.

В результате исследований были разработаны пути решения проблем в управлении персоналом организации.

Степень внедрения: 2 из разработанных рекомендаций по управлению развитием персонала применена и используется (в ПБП «Пицце-Рио»).

Область применения: рекомендации по управлению развитием персонала могут быть применены на предприятии, в организации, фирме любой отрасли

Экономическая эффективность/значимость работы: использование экономически эффективных современных технологий работы с персоналом, организация труда персонала, принятие управленческих решений.

В будущем планируется разработка наиболее новых методик системного подхода с учетом эффективного распределения и использования персонала.

## Содержание:

Введение	9
Глава 1 Развитие персонала: теоретический аспект	12
1.1 Понятие, значение и организация системы развития персонала	12
1.2 Компетентностный подход в развитии персонала	18
1.3 Эффективность организации системы развития персонала	22
Глава 2 Анализ системы развития линейного персонала	
ПБП «Пицце-Рио»	26
2.1 Общая характеристика ПБП «Пицце-Рио»	26
2.2 Анализ практики управления развитием компетенций линейного персонала	
ПБП «Пицце-Рио»	38
Глава 3 Перспективы совершенствования системы развития линейного персонала в ПБП «Пицце-Рио»	58
3.1 Недостатки системы управления развитием персонала	
ПБП «Пицце-Рио»	58
3.2 Рекомендации по усовершенствованию системы развития персонала	
ПБП «Пицце-Рио»	60
Заключение	64
Список использованных источников и литературы	66
Приложение 1. Бланк «Миссия инкогнито»	77
Приложение 2. Интервью со стейкхолдерами	81
Приложение 3. Самодиагностика «Метафора». Аппарат управления	94
Приложение 4. Самодиагностика «Метафора». Линейные менеджеры	96
Приложение 5. Самодиагностика «Метафора». Линейный персонал контактной зоны	98
Приложение 6. Система обучения сотрудников в ПБП «Пицце-Рио»	104
Приложение 7. Рекомендуемый бланк оценки линейных сотрудников, претендующих на повышение в ПБП «Пицце-Рио»	107
Приложение 8. Примеры вопросов на собеседовании	109



## Введение

Ресторанный бизнес сегодня занимает одно из ведущих мест в сфере обслуживания и является не только одним из высокодоходных видов экономической деятельности, но и одним из самых рискованных. Персонал компании - это один из главнейших ресурсов, который обеспечивает успешное развитие бизнеса. Он, как и финансовые, и материальные ресурсы, в том числе подлежит управлению. Исходя из анализа интервью ведущих успешных рестораторов России, можно говорить о том, что в борьбе за жизнеспособность ресторанного бизнеса управленцам и руководителям HR-служб приходится решать ряд проблем<sup>1</sup>. Одной из таких проблем является проблема развития и обучения персонала. Все процессы в ресторане – будь то встреча гостя, обслуживание или приготовление блюд, выполняются и регулируются сотрудниками. Именно поэтому наличие обученного, мотивированного и лояльного персонала, который не только владеет теоретическими аспектами, но и неуклонно соблюдает их в своей практической деятельности, является необходимым условием для успешного функционирования ресторанного бизнеса. На фоне конкурентности заведений, потребитель так же стал более требовательным и более внимательным в отношении сервиса. Высококачественный сервис может быть только в том случае, если квалифицирован и стабилен персонал, потому как любой уважающий себя и своих клиентов ресторан не допустит к работе некомпетентного сотрудника. Если ресторан потеряет Гостя, то он потеряет и прибыль. Развитие персонала и его обучение позволяют решить вопросы, связанные как с текучестью кадров, так и с адаптацией, мотивацией персонала, что, в свою очередь, приведет к

---

<sup>1</sup> Жизнь в эпоху перемен [Электронный ресурс]//Restoranoff.ru. Портал индустрии гостеприимства и питания. - Электронные данные. - 25.05.2015. - URL: [http://www.restoranoff.ru/actual/hottopics/aktualnye\\_temy/zhizn\\_v\\_epokhu\\_peremen](http://www.restoranoff.ru/actual/hottopics/aktualnye_temy/zhizn_v_epokhu_peremen)

стабилизации коллектива, сохранению стандартов, повышению сервиса, и, как следствие, росту прибыли.<sup>2</sup>

Цель дипломной работы: усовершенствовать систему управления развитием компетенций линейного персонала в ПБП «Пицце-Рио»

Объект: технология развития компетенций линейного персонала ПБП «Пицце-Рио».

Предмет: система развития компетенций линейного персонала ПБП «Пицце-Рио».

Для достижения цели необходимо решить ряд задач:

1) Провести исследование технологий управления развитием и поведением персонала;

2) Проанализировать систему развития линейного персонала в ПБП «Пицце-Рио»;

3) Разработать рекомендации по совершенствованию системы развития линейного персонала в ПБП «Пицце-Рио».

Проблемы развития персоналом тщательно были исследованы А.П. Егоршным, О.К. Миневой, И. Н. Ахунжановой, Т.А Мордасовой, А Я. Кибановым, Е.А .Митрофановой, И. А. Эсауловой, Т. Ю. Базаровым, Ш. Ричи, П. Мартин, В. М. Масловой, А. Г.Дементьевой, В. В. Авдеевым, Г.Х. Бакировой, А. В. Дейнека и др. В российской лит-ре эту тему стали разрабатывать в последнее время как теоретики (А.П. Егоршин, Т. Ю. Базаров, В. М. Маслова, А Я. Кибанов, В. В. Авдеев, В. А. Спивак и др.), так и практики. Например, в учебном пособии Е. И Макриновой актуализируется понятие развития персонала в современных организациях, особенно связанных со сферой услуг, поднимаются темы эффективности обучения, планирования

---

<sup>2</sup> Эволюция Гостя [Электронный ресурс]//Restoranoff.ru. Портал индустрии гостеприимства и питания. - Электронные данные. - 25.05.2015. - URL:[http://www.restoranoff.ru/actual/hottopics/aktualnye\\_temy/evolyutsiya\\_gostya](http://www.restoranoff.ru/actual/hottopics/aktualnye_temy/evolyutsiya_gostya)

карьеры<sup>3</sup>. Е. Ю. Никольская в своей статье раскрывает тему необходимости развития кадрового потенциала работника, говорит о тенденциях развития персонала и необходимости их использования<sup>4</sup>. Также в своей книге «45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя» М. Батырев говорит о мотивации для развития персонала как для развития организации в целом<sup>5</sup>. Учитывая быстро меняющиеся экономические реалии, профессиональное обучение персонала на предприятиях играет немаловажную роль, как в своей статье говорит Л.А. Пыжова.<sup>6</sup>

Анализ системы развития компетенций линейного персонала ПБП «Пицце-Рио» проводится впервые, и поэтому особую практическую значимость имеют рекомендации, представленные в третьей главе дипломной работы.

В ходе дипломной работы были использованы такие методы исследования как: теоретический анализ литературы по теме исследования, наблюдение, кейс-анализ, интервьюирование, метод самодиагностики «Метафора», анализ управленческих ошибок, метод построения графов.

---

<sup>3</sup> Макринова Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: учебное пособие для вузов/ Е. И. Макринова, А. Г. Васильев, А. С. Васильева. - СПб.:Издательство «Троицкий мост», 2013. - 208 с.

<sup>4</sup> Никольская Е. Ю. Маркетинг персонала – формирование кадрового потенциала предприятия// «Российское предпринимательство». - 2007. - № 5. Выпуск № 1 (90)-т, С. 171-176.

<sup>5</sup> Батырев М.. 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя/М. Батырев. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 304с.

<sup>6</sup> Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда // Молодой ученый. — 2014. — №8. — С. 565-567.

## Глава 1. Теоретические основы развития персонала

### 1.1 Понятие и значение управления развитием персонала

Персонал, обладающий необходимыми компании ключевыми компетенциями – необходимое условие ее успеха. Поскольку получить нужное количество сотрудников с «готовыми» компетенциями, причем именно такими, как требуется, извне – задача фантастическая, организации вынуждены самостоятельно заниматься формированием необходимых для стратегического развития компетенций. Деловые возможности фирмы улучшаются за счет роста личного потенциала сотрудников, позволяющего им решать более сложные и разнообразные задачи, повышать эффективность своей работы. С этой целью фирма использует различные формы развития своего кадрового потенциала.<sup>7</sup> Анализируя литературу и источники по теме развития персонала, можно выделить несколько определений данного процесса:

- «развитие персонала - непрерывный процесс улучшения качественных характеристик человеческих ресурсов (знаний, навыков, мотиваций, ценностей, способностей работников) для реализации стратегий организации и усиления ее конкурентных преимуществ»<sup>8</sup>;

- по словам Дейнека А. В., «развитие персонала - комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку, повышение квалификации кадров, планирование карьеры персонала организации»<sup>8</sup>.

-«развитие персонала (или развитие человеческих ресурсов) представляет собой изменение личностных ценностей, которое требует усвоение знаний и навыков»<sup>9</sup>;

---

<sup>7</sup> Крымов А. А. Вы - управляющий персоналом. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Бератор, 2004. – 317 с.

<sup>8</sup> Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HRменеджмента. М.: Дело, 2007. - С. 170 (232 с.)

<sup>9</sup> Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. М.: Альфа-Пресс, 2008. С. 944.

-«профессиональное развитие – приобретение сотрудниками новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют или будут использовать в своей профессиональной деятельности» – такое определение дает Т.Ю. Базаров<sup>10</sup>.

Это далеко не полный перечень определений, но они достаточно хорошо отображают саму суть данного понятия. Основываясь на вышеизложенном и объединяя эти понятия, под развитием персонала, в данной работе понимается комплекс мер по изменению личных и профессиональных компетенций в соответствии с задачами и целями организации.

Развитие персонала должно быть направлено на оптимизацию результативности его деятельности, для чего должны быть созданы необходимые условия. Именно управленческий аспект развития персонала интересует нас в первую очередь. В этом смысле можно говорить о создании системы развития персонала на предприятии и управлению этой системой.

Организация системы развития персонала – сложная и длительная работа, в которой задействован менеджер по персоналу, линейные руководители, финансовые и иные службы предприятия. Развитие персонала - это целая система, которая включает и обучение, и адаптацию, и меры по повышению лояльности сотрудников, и продвижение их по службе, и создание кадрового резерва, а также прогнозирование и планирование потребности в персонале, бюджетирование и отчетность. Очевидно, что для выстраивания такой системы менеджеру по персоналу необходимо провести серьезную работу совместно с другими подразделениями компании. В результате получится комплексная система, включающая такие направления, как:

- профессиональное обучение, переподготовка и повышение квалификации сотрудников;
- ротация кадров;
- меры по повышению лояльности и вовлеченности персонала;

---

<sup>10</sup> Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. М.: ЮНИТИ, 2007. С. 247

- делегирование полномочий;
- планирование карьеры сотрудников;
- формирование кадрового резерва.

В компании организация системы развития персоналом необходима для достижения следующих целей:

- Повышение профессионализма работников, их компетентности, трудового потенциала, что позволит им успешно выполнять свои обязанности и решать производственные задачи;
- Повышение эффективности работы сотрудников и компании в целом, повышение производительности труда каждой трудовой единицы в компании;
- Снижение текучести кадров на предприятии;
- Повышение мотивации персонала и лояльности;
- Подготовка из собственных трудовых ресурсов необходимых руководящих кадров;
- Воспитание способных сотрудников, управление карьерным ростом персонала;
- Адаптация к изменениям рынка, к новым технологиям, к изменениям в законодательстве и т.п.;
- Рост удовлетворенности сотрудников трудов и их социальной защищенности.

Глобальной же целью организации системы развития персонала является повышение эффективности деятельности предприятия и снижение издержек, связанных с текучестью кадров и низкой производительностью труда, а также формирование положительной репутации компании на рынке работодателей.

Говоря об управлении развитием персонала, следует понимать, что управление есть определенный процесс. Он представляет собой «сравнение имеющихся трудовых ресурсов с потребностью организации в кадрах, а также

определяет выбор оптимальной формы их взаимодействия»<sup>11</sup>. Таким образом, технология управления развитием персонала объединяет технологии управления по целям и требования производства, и как итог, предусматривает приведение персонала организации в соответствие с этими требованиями.

Профессиональное развитие — процесс непрерывный. Каким бы высоким ни был уровень профессиональных знаний сотрудника на сегодняшний день, реалии таковы, что уже через 3–5 лет эти знания будут устаревшими. Поэтому и работодатель, и сам работник заинтересованы в том, чтобы имеющиеся у него профессиональные компетенции были актуальными и соответствовали высокому уровню.

В зависимости от потребностей при развитии кадров могут использоваться следующие инструменты и методы<sup>12</sup>:

1. Обучающие программы – сюда входят тренинги, семинары и различные программы ориентации для новых сотрудников, проведение обучающих программ для коллег, курс наставничества для новичков, подготовку инструкций бизнес-процессов. Обучение персонала - основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

2. Формирование кадрового резерва<sup>13</sup>. Процесс формирования кадрового резерва подробно проанализирован в учебных пособиях и статьях А. Я. Кибанова, А. П. Егоршина, О. К. Миневой, И. В. Дорониной, П. С. Ассессорова и др.

---

<sup>11</sup> Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — С. 147.

<sup>12</sup> Развитие персонала [Электронный ресурс]// Директор по персоналу – 02.2017. - <http://www.hr-director.ru/rubric/56929-razvitie-personala>

<sup>13</sup> Доронина И.В, Развитие персонала: уч.пособие/ И.В. Доронина; СибАГС. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2007, 208 с.

3. Организация карьеры сотрудников. Описанию целей, видов и процессов планирования карьеры посвящена многочисленная учебная литература, например В. М. Масловой, А. Г. Дементьевой и М. И. Соколовой, А. П. Егоршина и др.

### *Организация системы развития персонала*

Для эффективного функционирования предприятия необходима эффективная работа всего персонала. Это может быть только в том случае, если каждый из сотрудников организации достиг тех целей, которые поставлены перед ним, и которые отвечают стратегическим и тактическим целям организации. Конечно, вклад работников в достижение целей различен и определяется как задачами, которые они должны решать.<sup>14</sup> И именно поэтому в организации должна быть создана система служебно-профессионального продвижения. Грамотное развитие производственного потенциала кадров позволяет компании вырастить профессионалов в своей среде, что существенно повышает эффективность работы персонала.

Управление развитием персонала включает ряд основных задач<sup>15</sup>:

1. Планирование структуры предприятия, подготовка будущих руководителей. Каждая ключевая должность в организации нуждается в подстраховке, любому руководителю необходим потенциальный преемник.

2. Подготовка сотрудников для осуществления будущих проектов и планов. В долгосрочное планирование должен входить не только расчет возможных рисков и выгоды, но и оценка возможностей персонала, составление программы их обучения и развития необходимых способностей.

3. Подготовка новых сотрудников. Поддержка новичков с первых дней работы является необходимым процессом адаптации. К тому же зачастую

---

<sup>14</sup> Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - С. 268.

<sup>15</sup> Управление развитием персонала. Как вырастить профессионала в компании [Электронный ресурс]// Директор по персоналу. – Электрон.дан. –02.2017. - URL: <http://www.hr-director.ru/article/66566-qqq-17-m2-27-02-2017-upravlenie-razvitiem-personala-kak-vyrastit-professionalov-v-kompanii?ustp=W>



дополнительное обучение нового работника эффективнее поиска квалифицированного специалиста редкой профессии.

4. Сохранение и передача внутри компании накопленных знаний, опыта, навыков. Обмен знаниями внутри предприятия делает компанию более независимой, защитит в случае потери ценного сотрудника.

5. Развитие и сохранение корпоративной культуры. Создание положительного имиджа компании благотворно влияет на производственный процесс. В немалой степени заложенные ценности и принципы определяют результаты труда и эффективность персонала.

6. Формирование здоровой конкуренции внутри компании. Обучение персонала сводит к минимуму периоды застоя в работе, формирует у сотрудников привычку постоянно развиваться, что обеспечивает здоровую конкуренцию среди работников и поддерживает эффективную работу коллектива.

7. Поддержка системы мотивации. Возможность развития персонала, продвижения по карьерной лестнице – важный критерий при поиске работы. Обучение улучшает климат в коллективе, предотвращает текучку кадров.

Управление развитием персонала должно представлять собой четкий бизнес-процесс с обособленными этапами, первым из которых будет анализ потребностей компании в специалистах и оценка имеющихся кадров.

При любом управлении важно соблюдение трех условий:

- формирование и развитие у работника способностей и моделей поведения, отвечающих целям и задачам компании;
- создание благоприятных производственно-технических и социально-экономических условий для максимальной реализации способностей сотрудника;
- учет не только потребностей предприятия, но и интересов сотрудника.

Для создания программы развития персоналом, необходимо провести ряд действий, схожих с созданием программ по обучению персонала в организациях<sup>16</sup>:

- анализ потребностей в развитии. Здесь важно разграничивать как потребности организации, так и потребности персонала;
- определение целей развития;
- формирование бюджета;
- составление учебных планов (в том числе программ обучения, индивидуальных планов развития и проч.);
- реализация программы;
- оценка эффективности.

## 1.2 Компетентностный подход в развитии персонала

Компетенции же представляют собой определенные характеристики человека, способности к выполнению определенных функций, каких-либо типов поведения социальных ролей<sup>17</sup>.

В некоторых источниках можно встретить и такое определение компетенций: 1) знания, умения, навыки в той или иной области, сфере деятельности; 2) совокупность полномочий должностного лица или подразделения фирмы, в соответствии с которыми они имеют право принимать решения по определенным вопросам<sup>18</sup>. Компетенции — это такие характеристики сотрудника, которые необходимы для успешной и

---

<sup>16</sup> Доронина И.В, Развитие персонала: уч.пособие/ И.В. Доронина; СибАГС. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2007, 208 с.

<sup>17</sup> Добровинский А. П. Управление персоналом в организации: учебное пособие/ А. П. Добровинский; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – С. 191.

<sup>18</sup> Косс К, Кучерова С. Оценка и развитие персонала на основе модели компетенций.. [Электронный ресурс]// HRM.Ru. HR - менеджмент. – 04.2012. - <http://hrm.ru/ocenka-i-razvitie-personala-na-osnove-modeli-kompetencijj>.

продуктивной деятельности, то есть определенная совокупность знаний, умений и способностей.

Развитие компетенций неразрывно связано с понятием развития персонала. Перечень и описание компетенций в каждой компании свои, уникальные. Их нужно разрабатывать самостоятельно, с вовлечением в эту работу менеджеров и ключевых сотрудников. Можно, конечно, попытаться адаптировать готовый список «типовых» компетенций, но вероятность, что они будут соответствовать уникальному набору условий конкретной компании и способствовать ее развитию, в таком случае невелика. Управление развитием и развитие компетенций – обязанность, вмененная не только сотрудникам кадровой службы, но и управленцам всех уровней.

Анализ литературы позволяет выделить следующие классификации компетенций. Так, по слова А. В. Дейнека, компетенции могут быть:

- ключевые (фильтрующие);
- дополнительные (дополняющие) повышающие ценность<sup>19</sup>.

Под ключевыми компетенциями понимаются те, наличие которых обязательно, а отсутствие – критично. Дополнительные компетенции желательны в той или иной степени. Именно дополнительные компетенции в дальнейшем подлежат развитию, и помогут сформировать более полный профессиональный профиль кандидата.

Также встречаются такие группы компетенций, как:

- профессиональные;
- базовые;
- надпрофессиональные;
- управленческие (менеджерские).

---

<sup>19</sup> Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2013. — С. 264

Профессиональные компетенции — это готовность и способность работника на основе сознательно усвоенных знаний, умений, приобретенного опыта, всех своих внутренних ресурсов самостоятельно анализировать и практически решать значимые профессиональные проблемы<sup>20</sup>.

Именно с профессиональными компетенциями связаны такие показатели, как квалификация (образование, опыт работы), сложность работы (умственные, физические, психологические, организационно-правовые усилия), инициативность и самостоятельность, инновационность, степень ответственности (за свою работу, работу подчиненных, за контакты с внешней средой, материальная ответственность, ответственность за здоровье и жизнь персонала)<sup>21</sup>.

Надпрофессиональные компетенции определяют те, которые связаны с навыками, которые позволяют повысить эффективность профессиональной деятельности<sup>22</sup>.

Управленческие (или менеджерские) компетенции – необходимы руководителям для успешного достижения бизнес-целей. Они разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении<sup>15</sup>.

Для развития компетенций, а, соответственно, развития персонала в целом, необходимо учитывать модель компетенций для каждой должности, а также специфику каждой организации. В современных условиях, где изменения достаточно активны, те или иные компетенции могут быть причислены к разным категориям, а также могут быть мобильны. Необходимо

---

<sup>20</sup> Старченко Е. В. Формирование профессиональных компетенций в учебно-образовательной деятельности у выпускников вузов [Текст] / Е. В. Старченко // Молодой ученый. — 2013. — №9. — С. 405.

<sup>21</sup> Потемкин В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2010. — С. 378.

<sup>22</sup> Андреева В. Н., Воробьева М. В., Завьялова И. В. и др. Формирование надпрофессиональных компетенций обучающихся учреждений начального профессионального образования. Часть II [Текст]: методическое пособие / В. Н. Андреева, М. В. Воробьева, И. В. Завьялова и др. – Ярославля: Изд-во «Канцлер», 2012. – С. 11. <sup>15</sup>Картушина Е. Н. Особенности построения модели компетенций в организации// Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - № 7-8 (041-042). - С. 62.

дифференцировать компетенции для менеджеров и линейных сотрудников. Однако, есть компетенции, необходимые для всех сотрудников компании.

Такие компетенции называются базовыми.

Внедрение модели компетенций позволяет выжить в условиях финансового кризиса. Модель компетенций содержит детальное описание стандартов поведения работников, занимающих конкретную должность, ведущих к достижению должностных целей. Полная модель компетенций содержит также основные стандарты поведения, описывающие деятельность не только работников, но и всей организационно-функциональной структуры.

Каждая компания решает самостоятельно:

- будет ли единый набор компетенций для всех сотрудников либо различные перечни — для руководителей и для исполнителей;
- будет ли разделение проводиться строго по функциональному признаку — или и по функциональному, и по иерархическому одновременно.

Развитие человеческих способностей, центрирование на уровне профессиональной компетентности работников становится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в качестве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие — рассматривают эту проблему как возможность реализации специальной инициативной стратегии, органично дополняемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

В любом случае успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизированными) и существующим уровнем компетентности

каждого работника. Составление этих планов основывается на моделях компетентности, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

Подводя итоги, стоит сказать, что развитие персонала в лучшей степени реализуется при использовании компетентностного подхода<sup>23</sup>.

Компетентностный подход включает в себя следующие основные идеи:

- понятие компетенции включает в себя социальную, поведенческую, когнитивную, мотивационную, операционально-технологическую составляющую;
- состоит из результата обучения и привычек, ценностей человека;
- означает способность применить знания в конкретной ситуации в конкретное время;
- компетенции формируются не только в процессе обучения, но и в результате влияния внутренней и внешней среды человека<sup>24</sup>.

Иными словами, компетентностный подход к развитию персонала направлен на выявление индивидуальных качеств сотрудника и составления на его основе индивидуального плана развития, который состоял бы именно из тех методов обучения, которые бы были наиболее подходящими для восприятия обучающегося.

### 1.3 Эффективность организации системы развития персонала

Ведущие организации затрачивают на развитие и профессиональное обучение своих сотрудников значительные средства – от 2 до 10% фонда заработной платы<sup>25</sup>. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачу в виде повышения

---

<sup>23</sup> Большакова З. М., Тулькибаева Н. Н. Компетенции и компетентность// Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. - 2009. - № 24 (300). - С. 17-18.

<sup>24</sup> Фоменко Н. А. Компетентность и компетенция: понятие и сущность. [Электронный ресурс]// СуперИнф. – Электрон.дан. – [Б.,м., б.,г.,].- URL: [http://www.superinf.ru/view\\_helpstud.php?id=2361](http://www.superinf.ru/view_helpstud.php?id=2361)

<sup>25</sup> Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / А.Л. Слободской / Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – С. 131-155 с.

производительности труда, создания благоприятного климата в организации, повышения мотивации сотрудников, преданности компании и обеспечения преемственности в управлении.

При организации системы развития персонала необходимо сформировать не только перечень мер, которые должны будут реализовываться в компании в рамках этой системы, но и те критерии, которые позволят оценить эффективность этих мер. Показатели эффективности – это, чаще всего, численное изменение эффективности каких-либо мер. Логично, что для каждого комплекса мер должны быть сформированы собственные показатели, кроме того должны быть назначены и ответственные за достижение этих показателей. Отдельно следует оценивать эффективность процессов адаптации, обучения, подготовку руководящих кадров, управления карьерой, повышения мотивации, снижения текучести кадров, а также управления производительностью труда. Кроме того, оцениваться должны и финансовые затраты предприятия на реализацию этих мер.

Итоговый отчет по показателям эффективности представляет собой сводный документ, в котором будут представлены все показатели эффективности по каждой из мер и рассчитана общая эффективность организации системы развития. На основании этого отчета можно будет принимать те или иные меры в зависимости от показателей:

- сохранение мер, показавших свою эффективность;
- анализ мер, продемонстрировавших нулевой прирост эффективности (без убыли);
- реорганизацию неэффективных мер.

Таким образом, организация системы развития персонала в компании может и должна подвергаться постоянному изменению в соответствии с оценкой ее эффективности.

Если говорить в целом, то развитие компетенций персонала является показателем развития производительных сил предприятия. Чем выше

компетентность персонала, тем больше предпосылок для развития самого предприятия. Фактор развития персонала дает понимание об уровне удовлетворения потребности работников в профессиональном росте и признании. Независимо от уровня квалификации работника со временем возникает необходимость к повышению его компетенции. Это обусловлено стремительным развитием новых технологий. По словам Е. А. Ярилиной, «...главными проблемами в существующих организационных системах повышения компетентности персонала являются высокая текучесть кадров и отсутствие или слабость системы обучения персонала»<sup>26</sup>. В сфере стремительно развивающегося сегмента ресторанного бизнеса руководители ищут способы, как изменить отношение персонала к работе, как повысить его компетентность. На сегодняшний день существует большое разнообразие форм развития компетенций и персонала в целом: различные тренинги, коучинги, учебные семинары и обучающие программы. Причем можно воспользоваться как внутренними, так и внешними ресурсами. Повышение компетентности и правильно подобранная программа обучения позволяют, в том числе, создать условия для снижения текучести кадров.

Если все вышесказанное накладывать на систему ресторанного бизнеса, то несомненно одно: деятельность любого ресторана – прибыль. Прибыль возможна только при минимальных издержках и максимальных доходах. Поэтому для стабильности и процветания ресторана необходимо вкладываться в персонал и развивать именно его. При наличии профессионального и развитого персонала, при возможности карьерного роста в организации, при стабильных компенсационных выплатах и заработной платы, при действующей адекватной мотивационной политике, персонал будет держаться за место работы, что поможет снизить текучесть

---

<sup>26</sup> Ярилина Е.А., Василенко Н.В. Некоторые подходы к повышению профессиональной компетентности персонала в современной организации // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2011. - № 3. - С. 200



кадров в целом. Да, затраты на обучение бывают достаточно высокими, но, в любом случае, компания выигрывает больше, например:

- преданность клиентов, а, соответственно, постоянная клиентская база и стабильность в выручках;
- возможность расширения компании;
- хорошая репутация. Как известно, так называемое «сарафанное радио» - достаточно весомый инструмент рекламы, и при стабильности в обслуживании, сарафанное радио действует очень активно, к сожалению, как и в обратном направлении;
- высокое качество обслуживания, а соответственно, привлечение новых клиентов и рост выручки и доходов;
- возможность диктовать свои условия для поставщиков, и, соответственно, снижать издержки. Поставщики продуктов питания имеют свою систему бонусов для стабильных компаний.

Эти, и все другие возможности дает нам развитие компетенций персонала. Конечно, не стоит возлагать большие надежды на обучение, если, например, система стимулирования не действует в компании, или коммуникации в компании нарушены. Обучение и развитие – это процесс, связанный воедино с остальными принципами и функциями управления, такими как мотивация, оценка, адаптация и др.

## Глава 2. Анализ системы развития линейного персонала в ПБП «Пицце-Рио»

### 2.1 Общая характеристика ПБП «Пицце-Рио».

*Название.* Предприятие быстрого питания «Пицце-Рио», далее – ПБП «Пицце-Рио», включает в себя службу доставки еды «Пицце-Рио» и 3 ресторана быстрого обслуживания. По форме собственности все предприятия являются индивидуальным предпринимателем. Также в компанию входят такие подразделения, как 2 гриль-бара «People's», 3 кофейни «Bristot», кофейня «Колизей» и ресторан «Перчини».

ПБП «Пицце-Рио» (ул. Говорова, 19 в) и служба доставки еды «Пицце-Рио» зарегистрированы как индивидуальный предприниматель Остапенко Сергей Федорович (ИП Остапенко С. Ф.)

«Пицце-Рио» на ул. Красноармейская, 31 и 135 – тоже индивидуальный предприниматель, но уже Закиров Артем Эрнстович (ИП Закиров А. Э.).

*История развития.* Ресторанная сеть является партнером ООО «Ресторатор», действующего в г. Новосибирск, и объединяет ряд городов Сибирского региона: Новосибирск, Томск, Кемерово, Барнаул. Томский филиал был открыт в соответствии с договором франшизы в рамках реализации общекорпоративной стратегии развития рынка.

В компетенцию компании франчайзора входит принятие всех стратегических решений, распределение основных ресурсов в области маркетинговой политики и планирование общей деятельности организаций по развитию бренда, в то время как каждое из франчайзи принимает оперативные решения и ответственно за получение прибыли.

В марте 2004г. было открыто первое заведение сети - предприятие быстрого питания «Пицце-Рио», далее – «Пицце-Рио»). «Пицце-Рио» является прототипом известной сибирской сети «NYPNewYorkPizza». Кофейня «Bristot» является собственным проектом учредителей и является уникальным. В октябре 2004 г. был открыт первый гриль-бар «People's». В 2005 г.

самостоятельными силами была открыта вторая пиццерия и кофейня. В 2006 г. организована служба доставки еды из «Пицце-Рио» и собственная служба безопасности. В 2007 г. открыт второй гриль-бар «People's». В 2008 г. – ресторан итальянской кухни «Перчини». В 2009 г. – кофейня «Колизей». В 2011 г. открыта третья пиццерия и кофейня «Bristot». Также в 2011 г. был открыт филиал службы доставки.

Офис компании расположен по адресу: г. Томск, ул. Белинского, 62. К настоящему моменту компания успешно работает на Томском рынке более 13 лет.

*Характеристика организации как объекта.*

Отраслевая принадлежность: общественное питание.

Виды деятельности:

- оптовая и розничная торговля;
- коммерческая и посредническая деятельность;
- внешнеэкономическая деятельность;
- другие виды деятельности, не запрещенные федеральными законами.

Масштаб деятельности: организация осуществляет свою деятельность на территории г. Томск.

Целью данной организации, как и любой другой коммерческой фирмы, является получение прибыли путем насыщения рынка товарами и услугами. Цель прописана в уставе организации. Предметом деятельности является продажа населению г. Томск услуг и товаров, а также обслуживание потребителей (Гостей).

Ресторанная сеть также имеет корпоративный кодекс («Основы сервиса»). Анализ Положения «Основы Сервиса» позволяет выделить следующие особенности организации:

Миссия организации. Миссия нашей организации заключается в обеспечении широкого круга потребителей лучшими услугами в отрасли

общественного питания, за счет высокого качества производимой продукции и превосходного обслуживания, развивать бренд, раскрывая и используя его растущий потенциал.

Цель организации: развиваясь, обеспечивая рост компании, стать лучшей компанией по управлению ресторанным бизнесом на рынке общественного питания в Томской области.

Задачи организации:

1. «Понимать»Guests, и получать за это деньги;
2. Работать в команде по правилам;
3. Быть лучшими!

Из текста «Основы Сервиса» можно выделить главное направление деятельности организации: оказание качественных услуг в сфере общественного питания. Этот вывод можно сделать, опираясь на прописанные в «Основах сервиса» ценности компании:

- командная работа;
- открытость, честность, порядочность в отношениях и делах;
- трудолюбие, безупречное выполнение работы;
- абсолютное принятие Гостя;
  - формирование и поддержание позитивной атмосферы;
  - соблюдать интересы компании.

Объектами управления организации являются следующие подразделения:

- ПБП «Пицца - Рио» - 3 подразделения;
- служба доставки;
- администрация сети;
- другие подразделения сети;

Более того, цели организации видоизменяются, исходя из специфики подразделения. Основы сервиса прописаны для каждого подразделения и имеют свой профиль исходя из клиентской ориентации.

Подразделения и организационная структура. Организационно-управленческая структура компании: линейно-функциональная. Схема всей организации представлена на рисунке 1. Ресторанная сеть осуществляет ведение бухгалтерского учета, представляет бухгалтерскую отчетность и статистическую отчетность в порядке, установленном законодательством Российской Федерации; информацию о своей деятельности в органы государственной статистики, налоговые органы, иные органы и лицам в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом учредителей, а также иными нормативно-правовыми актами. Ресторанная сеть от своего имени приобретает и осуществляет имущественные и личные неимущественные права; несёт обязанности; выступает истцом и ответчиком в суде; отвечает по своим обязательствам находящимися в ее распоряжении денежными средствами. Ресторанная сеть является коммерческой организацией и осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством РФ в области оказания услуг общественного питания, розничной продажи алкоголя, налогового, трудового законодательства, а также нормами санитарно-эпидемиологической безопасности, а также некоторых других.

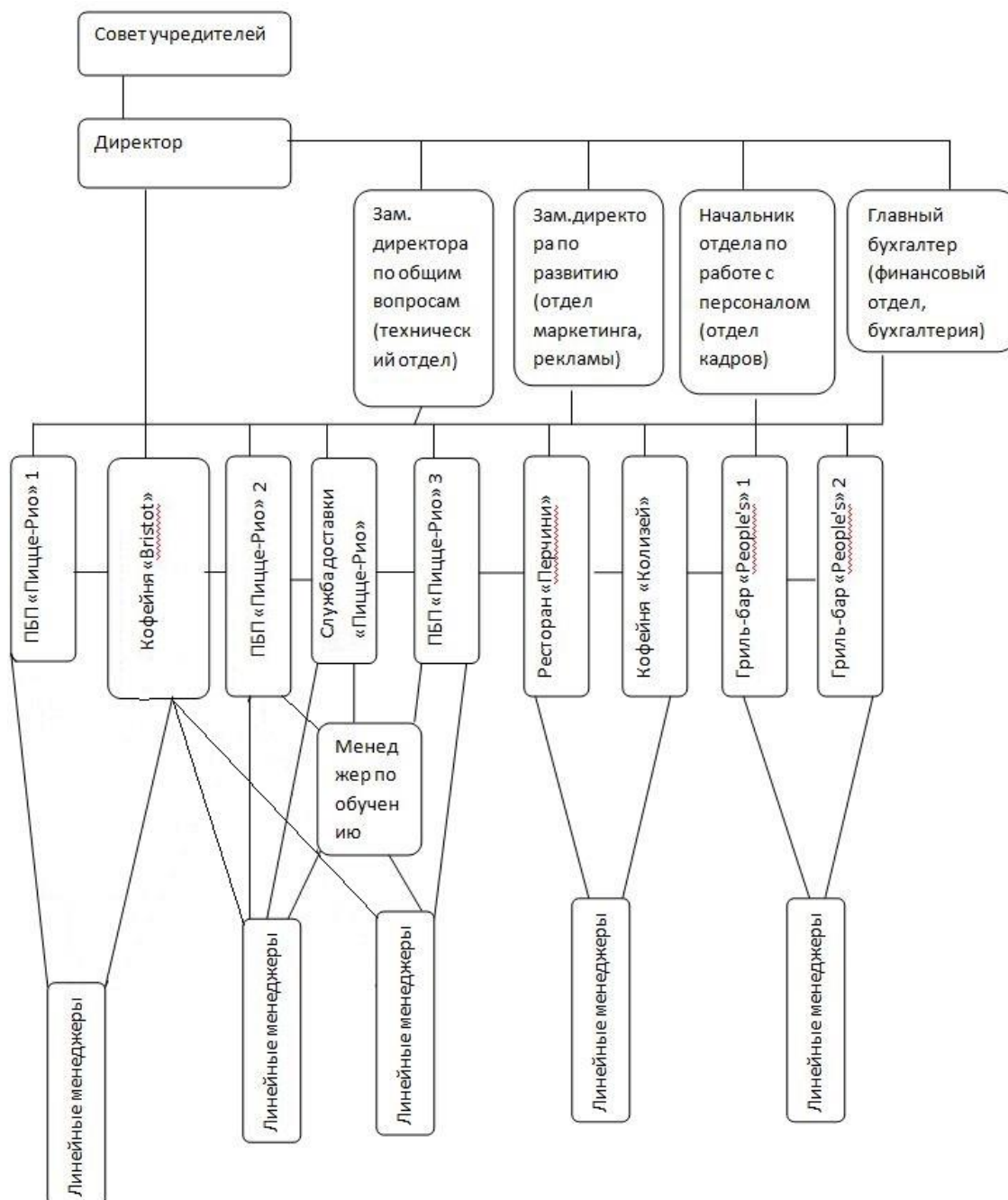


Рисунок 1. Организационная структура

Организационная структура представлена сложной иерархией. В суперпозиции выделены Совет учредителей и Директор. На втором уровне иерархии начальники отделов, управляющие и технологи подразделений. На третьем уровне – отделы подчиняющиеся начальникам и подразделения. Структурные подразделения включают в себя отделы, подразделения, службы, в связи с тем, что у организации много направлений деятельности. Структура многоуровневая, присутствуют горизонтальные и вертикальные связи.

Взаимосвязь со средой. Ввиду особой направленности деятельности, внешней средой для компании являются потребители, поставщики и конкуренты.

**Потребитель.** Сочетание современного динамичного интерьера, европейской кухни и доступных цен мгновенно привлекает внимание молодежи. Поэтому потенциальными клиентами заведения являются в основном студенты старших курсов или молодые специалисты, имеющие достаток выше среднего. В обеденное время в ресторанах можно наблюдать людей постарше, которые приходят обедать из ближайших бизнес-центров или встречаются с деловыми партнерами.

**Поставщики.** Компания работает на протяжении всего времени существования без существенных перебоев и спадов по выручке. Именно это позволяет компании выбирать наиболее выгодные условия у поставщиков. При выборе поставщиков, в первую очередь, компания руководствуется качеством предлагаемого товара, а также бесперебойным поставкам.

**Конкуренты.** Целевая аудитория сети - это средний класс населения, основными потребителями ресторанов является молодежь, а заведений, ориентированных именно на этот сегмент рынка - очень много. Поэтому в этой отрасли конкуренцию можно назвать жесткой. У каждого подразделения свои конкуренты, их можно разбить не только по уровню цен в заведениях и ориентацию на одну и ту же целевую аудиторию, а также с похожими концепциями и месторасположением.

#### *Характеристика как субъекта.*

Анализируя рисунок 1, смело можно сказать о том, что в компании сложная система иерархии. Субъектами управления организации являются: директор, заместитель директора по общим вопросам, заместитель директора по развитию компании, управляющие подразделениями, шеф-повара, администрация (начальник отдела по работе с персоналом, главный бухгалтер).

Высшим органом управления Общества является общее собрание участников Общества, т.е. «Совет учредителей». Все участники «Совета учредителей» имеют право присутствовать на общем собрании участников Общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений. Каждый учредитель Общества имеет на общем собрании число голосов, пропорциональное его доле в уставном капитале Общества. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества.

Исполнительный орган подчинен общему собранию учредителей. Лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа Общества, т.е. «Директор», может участвовать в общем собрании с правом совещательного голоса. «Директору» непосредственно подчиняются все отделы организации. Отделы вынесены из основных подразделений, т.к. обслуживают все подразделения. Управлением ресторана «Перчини», кофейни «Колизей», ПБП «Пицце-Рио», кофеен «Bristot», гриль-баров «People's» и службы доставки еды «Пицце-Рио» занимается общая управляющая компания.

Директору подчиняются все остальные отделы организации, т.е. непосредственно управляющие делами и шеф-повара отдельных заведений (—People's №1, —People's №2, —Перчини и «Колизей», —Пицце-Рио №1, —Пицце-Рио №2, —Пицце-Рио №3, служба доставки, «Bristot»), а также отдел маркетинга, отдел кадров, бухгалтерия и технический отдел.

Особо подчеркну, что подразделения организации и администрация выделены в обособленные субъекты, однако между ними тоже происходит постоянное взаимодействие. Более того, в организации существуют нормативные документы, которые регламентируют связь между следующими субъектами: «Пицце- Рио» и «Bristot», «Peoples» и «Перчини».

*Характеристика персонала.*



Далее подробно рассмотрим различные характеристики персонала в организации ПБП «Пицца-Рио».

Таблица 1. Состав персонала

Наименование подразделения	Количество (чел.)
Пицца-Рио Фрунзе	50
Пицца-Рио Южная	45
Пицца-Рио Говорова	50
Кофейня «Bristot»	14
«People's» -1	42
«People's» -2	44
«Перчини»	39
Кофейня «Колизей»	4
Служба доставки	24
Охрана	7
Тех персонал	6
Администрация	41
Итого	359

Примечание: при составлении таблицы использованы данные штатной расстановки сотрудников ресторанной сети «People's», «Перчини», «Пицца-Рио».

Из таблицы 1 видно, что наибольшее количество сотрудников сосредоточено в подразделении «Пицца-Рио», данный факт связан с тем, что заведения данного формата работают круглосуточно, и для обслуживания клиентов все 24 часа в сутки требуется большее количество смен и персонала.

Далее в работе более подробно представлено описание персонала «Пицца-Рио».

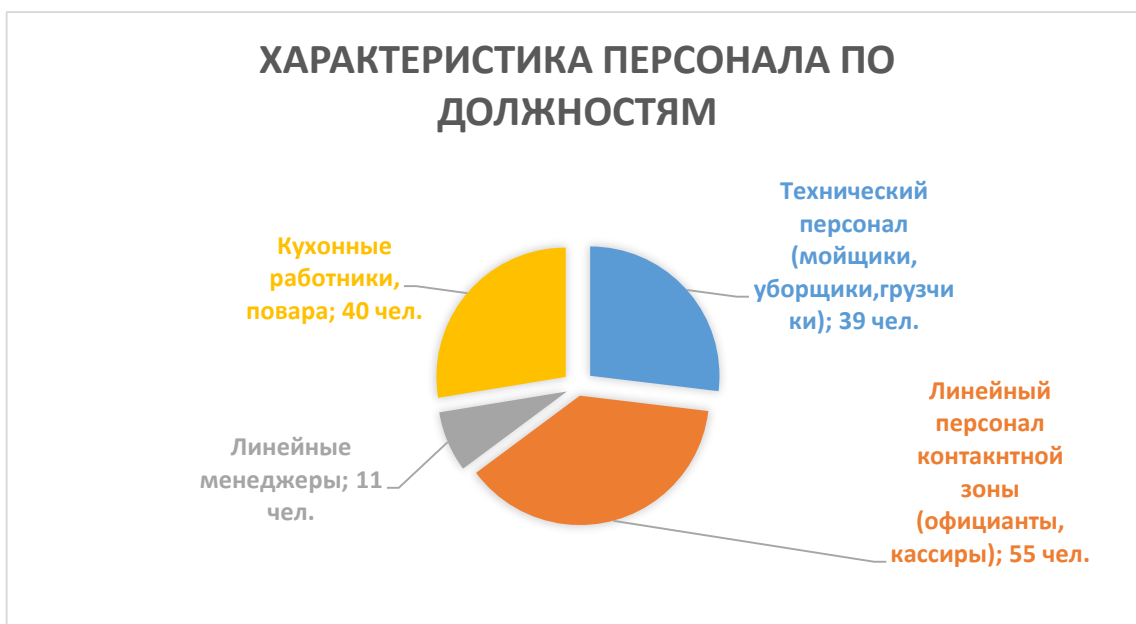


Рисунок 2 - Характеристика персонала по должностям

Согласно рисунку 2, количество сотрудников линейного персонала составляет 55 человек. Это 38 % от общего количества сотрудников.



Рисунок 3 - Гендерный состав организации

Из рисунка 3 видно, что в составе организации больше женщин, чем мужчин.

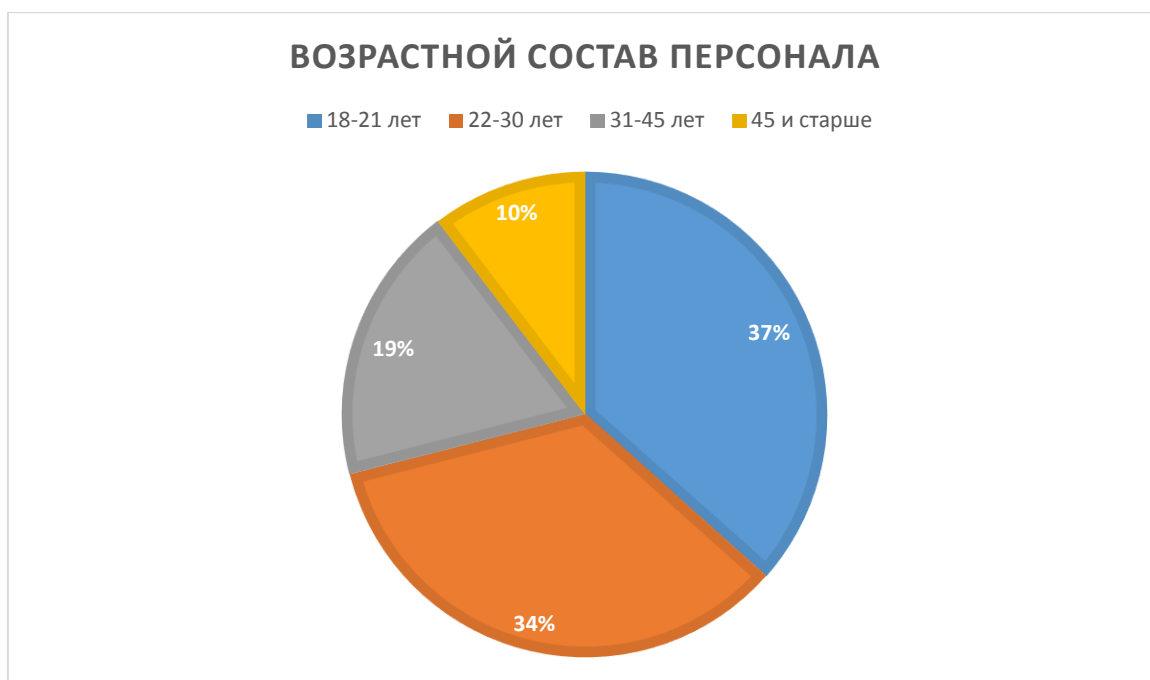


Рисунок 4 - Возрастной состав персонала

Согласно рисунку 4, 67% сотрудников имеет возраст до 30 лет включительно.

Уровень текучести линейного персонала контактной зоны за 2014-2016 гг.

Таблица 2. Уровень текучести линейного персонала контактной зоны ПБП «Пицце-Рио» за 2014-2016 гг.

	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Число уволенных сотрудников	190	171	165
Средняя численность за год	760	730	754,5
<b><i>Текучесть по организации</i></b>	<b>25%</b>	<b>23,4%</b>	<b>21,8%</b>

Примечание: для составления данной таблицы использованы данные отчетов ресторанной сети «People's», «Перчини», «Пицце-Рио».

Обобщая все вышеизложенное, можно сделать выводы:

- В документе «Основы сервиса» не указываются достижения компании. Из-за этого трудно судить о достижении цели. Отсутствие таких данных может быть обусловлено особенностью Положения, или тем, что такая информация просто скрыта для сотрудников.

- Цель организации ставится директором сети и спускается на нижестоящие уровни. Цель может корректироваться, исходя из особенностей подразделения. В связи с многоступенчатой иерархией и достаточно большой численностью компании, возможно видоизменение целей, либо их недонесение до линейного персонала (неполное информирование). Вследствие этого у линейного персонала, в том числе и у линейных менеджеров, может возникнуть недопонимание, для чего организованы все процессы обучения, а также может не быть системности в понимании процесса обучения, как таковом.

- Элементы управления в организации представлены полно, каждое подразделение имеет свои видоизмененные цели и задачи, но, тем не менее, вся сеть ресторанов работает в единой связке.

- Развитие линейного персонала является приоритетным направлением развития персонала в компании, потому как линейный персонал напрямую задействован в развитии компании и повышении прибыли. В данной работе под линейным персоналом понимаются сотрудники, занимающие неруководящие должности и занимающиеся непосредственным обслуживанием гостей (посетителей), то есть: официанты, кассиры.

- Отсутствие Положений об организационной культуре тоже не редкость. Но, тем не менее, в организации есть определенные процедуры, которые вменены сотруднику отдела по работе с персоналом (корпоративные мероприятия, знаки отличия, поздравления с праздниками и т.д.). Благодаря усилию сотрудников отдела по работе с персоналом создается дружелюбная атмосфера между другими отделами и подразделениями. Все эти усилия несут

неформальный характер и личный пример сотрудников (стиль общения, негласные правила и т.д.).

- Из вышеперечисленного, можно предположить, что компания находится на стадии расцвета, по Адизесу. Так, организация еще достаточно гибка и открыта для нововведений, имеется дочерние предприятия, в ней преобладают неформальные связи, основные функции и должностные инструкции прописаны, но многое нуждается в доработке.

- Анализируя структуру предприятия, видно, что организация быстро реагирует на изменения во внешней среде и мобильна при возникающих трудностях. При этом наблюдается разделение структуры, отдельно вынесены подразделения, как основной вид деятельности, остальные отделы являются обслуживающими и отвечают за узко поставленные задачи, отделы между собой связаны и при решении задач принятие решений может происходить на разном уровне в зависимости от задачи.

- Персонал в организации представлен, по большей части, такими должностями, как «официант», «кассир». Это обусловлено деятельностью и спецификой организации.

- Самый распространенный возраст сотрудников 18-21 год. То есть студенты старших курсов средне-специальных учреждений и младших/средних курсов ВУЗов. Это, опять же, обусловлено спецификой заведения (общественное питание), а также возможностью совмещения работы с учебной деятельностью.

- Рассмотрим данные таблицы 2. Для ресторанного бизнеса норма текучести составляет от 10 до 20%, но в некоторых случаях могут выходить за рамки (формат заведения, режим работы и проч.)<sup>27</sup> По итогам 2016 года организация приблизилась к верхней границе нормы текучести.

---

<sup>27</sup> Агашкова А. Текучесть персонала. [Электронный ресурс]//Результат.- Электронные данные. - [Б. м., б. г.]. - - URL: <http://result.by/tekuchest-personala>

## 2.2 Анализ практики управления развитием компетенций линейного персонала ПБП «Пицце-Рио»

В ходе анализа нами выявлено, что процесс развития компетенций линейного персонала контактной зоны персонала подразумевается в компании через процесс систематического обучения, карьерного роста, профессиональных конкурсов, личное общение.

Обучение развивает следующие компетенции:

- профессиональные (выяснение потребностей клиента, преодоление возражений, презентации блюд, работа в сложных и конфликтных ситуациях, установление контакта с гостем, совершение покупки, обслуживание массовых банкетных мероприятий, использование профессионального инвентаря и др.);

- общие (личностные) компетенции, включающие в себя способности работы в команде, коммуникабельность, эффективно общаться с гостями, руководством, осуществлять поиск информации для эффективного выполнения профессиональных задач, анализ, использование информационно-коммуникационных технологий и проч.

Процесс обучения включает в себя следующие элементы:

1. Вводная лекция. Проводится с определенной периодичностью (по мере необходимости, но не реже 1 раза в месяц). Проводится для сотрудников контактной зоны, вновь пришедших в организацию, в первые 2-3 недели после первого дня стажировки. На вводной лекции сотрудник отдела по работе с персоналом рассказывает об организации, особенностях работы, возможностях, перспективах, обучении и о процессах, протекающих в организации. Это своего рода «знакомство» уже сотрудника, а не кандидата с организацией.

2. Обучение на местах. Данный вид обучения имеет свое отражение в большей степени в таких структурных подразделениях как «People's», «Перчини», служба доставки «Пицце-Рио». Новый работник прикрепляется к

сотруднику определенной должности с высокой квалификацией или менеджеру. Тот в свою очередь должен научить его всем навыкам и правилам работы, опираясь на «Зачетный лист» (список тем, которые должны быть объяснены сотруднику: техника подачи блюд, сервировка, время готовки блюд и т.д.). При успешной сдаче аттестации новеньким сотрудником, куратору назначается премия. Также менеджеры смены постоянно проверяют полученные навыки на тренингах, приводят стандарты работы воедино, курируют сотрудников. В «Пицце-Рио» процесс обучения на местах выстроен помощью менеджера по обучению и линейного менеджера.

3. В подразделениях «Пицце-Рио», как и кофейнях «Bristot» есть сотрудник, который отвечает за обучение и адаптацию персонала. Подразделения «Пицце-Рио» на Говорова и Фрунзе находятся в одних руках (менеджер по обучению), на Южной сотрудников обучает линейный менеджер. Подразделение на Южной по численности линейного персонала самое минимальное в компании, поэтому целесообразно было не ставить туда отдельного человека для обучения. Данные должности (менеджер смены и менеджер по обучению) отличаются друг от друга функциональными обязанностями, прописанными в должностных инструкциях, нагрузкой и ответственностью. Говоря в общих чертах, эти сотрудники встречают нового работника, проводят инструктаж по безопасности и непосредственное обучение. Менеджер по обучению осуществляет процесс контроля знаний, принимает аттестации у сотрудников. В кофейнях новых сотрудников встречает и обучает старший бариста. Это сотрудник, который имеет высокую квалификацию, сам работает в должности менеджера на одной из точек. Старший бариста также проводит вводный инструктаж, лекцию по обслуживанию и придерживается плана обучения

4. Профессиональные лекции и дегустации. Лекции проводятся с определенной периодичностью 1 раз в 3-4 месяца или 1 раз в полгода. Эти лекции направлены на повышение профессионального уровня сотрудников и

обычно проходят для определенных категорий сотрудников, но прийти на них может любой желающий. Также примерно 1 раз в полгода проводятся дегустации новых вин от профессиональных сомелье (благодаря высокому уровню доверия со стороны наших поставщиков, а также многолетним партнерским отношениям, эти лекции бесплатны для организации), либо экскурсия на томский пивоваренный завод. Также при вводе новых блюд в меню проводится отработка блюд для сотрудников, где сотрудники могут оценить качество блюд, запомнить их подачу и вкусовые ощущения.

5. Тренинги. Тренинги в организации проводятся сотрудником отдела кадров с определенной периодичностью, приуроченной к аттестациям в заведениях (1 раз в 3-4 месяца) для следующих сотрудников: официанты, бармены и бариста ресторана «Перчини», кофеен «Колизей», «Bristot», гриль-баров «People's». На данном этапе развития компании курс тренингов продуман для сотрудников, работающих в организации 9-12 месяцев. Курс тренингов включает в себя 4 темы:

- основы сервиса и гостеприимства;
- конфликтология;
- активные продажи;
- система наставничества.

Также сотрудники, имеющие высокую категорию и посетившие все тренинги, должны эту категорию подтвердить. Для этого в течение полу года им необходимо разработать и провести мастер-класс или лекцию для сотрудников с более низкой категорией (тему и целевую аудиторию они выбирают самостоятельно). Отдел по работе с персоналом совместно с управляющими подразделений помогают в разработке и сборе сотрудников на данный мастер-класс. Такой формат самообучения позволяет развивать организаторские, управленческие компетенции. Эта схема действует только в подразделениях ресторана «Перчини», гриль-баров People's.



Для хостесс ресторана «Перчини», гриль-баров People's, диспетчерв службы разработаны тренинги «Основы гостеприимства и конфликтологии», «Конфликтология при телефонных переговорах», для водителей разработан тренинг «Гостеприимство и Управление конфликтами».

Для кассиров и официантов «Пицце-Рио» также проводятся тренинги по следующим тематикам:

- вводная лекция;
- основы сервиса и гостеприимства;
- конфликтология.

Для кассиров еще добавляется курс «Активные продажи» и «Наставничество». Сотрудники на этих должностях не имеют плановой аттестации, но могут повысить свою категорию единожды через 3 месяца после прохождения аттестации на должность. Такое повышение дает прирост в заработной плате. Также, при успешной работе, при всех посещенных необходимых тренингах, по итогу года работы с момента первой аттестации происходит еще одно повышение заработной платы. При этом, если не было успешно сданной аттестации через 3 месяца, то повышение заработной платы через год работы невозможно. Таким образом, с одной стороны, поощряется длительный срок работы в организации, что является фактором, снижающим текучесть кадров, а с другой, является стимулирующим фактором к обучению и развитию внутри компании.

Тренинги в компании проводятся не только для сотрудников контактной зоны. В 2017 году был разработаны и введены в процесс обучения следующие тренинги:

- по управлению конфликтами и гостеприимству для водителей службы доставки;
- тренинг по управлению на смене для линейных менеджеров и бригадиров кухни.

Стоит заметить, что с 2015 г. прохождение тренингов стало ведущим элементом в присвоении новой категории сотрудникам. Если сотрудник успешно сдал аттестацию, но при этом не был на тренингах, повышение категории для него невозможно. Такое нововведение для некоторых сотрудников оказалось негативным фактором.

5. «Миссия инкогнито» как инструмент развития персонала. Цель миссии - это выявление нарушений в стандарте работы сотрудников. Обычный человек, в качестве гостя, приходит в заведение, заказывает блюда на свое усмотрение. При этом у него есть специальный бланк с прописанными нормами и регламентами техники обслуживания (Приложение 1), благодаря которому он может оценить работу сотрудника. После чего он составляет резюме, в котором описывает работу официанта, кассира, блюдо, и ставит свою оценку. На основании таких данных специалисты по работе с персоналом могут делать выводы о том, какие темы у сотрудников в работе «провисают». После чего применяют необходимые меры. Процесс обработки информации по проверкам контролируется сотрудниками отдела по работе с персоналом. В даче обратной связи персоналу, задействованному в проверках, принимают участие управляющие подразделений и сотрудники отдела по работе с персоналом.

6. В отделе по работе с персоналом имеется профессиональная литература в свободном доступе.

7. Аттестация. Процесс аттестации также можно включить в процесс обучения сотрудников, поскольку на аттестации проверяются знания и опыт, полученный в процессе одного из этапов обучения. На аттестации знания и умения корректируются и приводятся к единому стандарту. Аттестации есть первичные и плановые. Плановые (как уже и говорилось выше) проходят 1 раз в 3-4 месяца и проводятся сотрудником отдела кадров, за которым закреплено то/иное подразделение. Плановые аттестации существуют у сотрудников ресторана «Перчини», кофейен «Колизей», «Bristot», гриль-баров «People's». За

это время сотрудник посещает все лекции и тренинги, которые проводятся в организации и которые необходимы для повышения/подтверждения квалификации.

Субъектами обучения персонала являются: сотрудники отдела кадров, менеджер по обучению, сервис-менеджер, менеджеры подразделений и управляющие подразделений (в процессе обучения выполняют контролирующие и мотивационную функции).

Карьерный рост сотрудников непременно связан с обучением. Возможно передвижение как по горизонтали, так и по вертикали. При возникновении необходимости перевода на другую должность в формате повышения квалификации (как со стороны сотрудника, так и со стороны административного состава), необходимо пройти собеседование у своего управляющего и еще одно - в отделе по работе с персоналом. Менеджеры по работе с персоналом оценивают наличие компетенций или перспективу их развития для данной должности. При успешном прохождении собеседования, наличии открытой вакансии, а так же, если кандидат посещал все тренинги, проводимые за время его работы, осуществляется перевод. Если уровень компетенций не позволяет перевестись на другую должность, то дается обратная связь сотруднику с рекомендациями по работе, которые необходимо проработать при желании перевода. Возможность пройти повторное собеседование есть, но не ранее, чем через 1,5 - 2 месяца. Этот срок дается для достижения необходимых компетенций, если таковые отсутствуют или сотрудники обладают ими в неполной мере.

Профессиональные конкурсы включают в себя «конкурс барменов», «конкурс бариста», «конкурс на лучшие продажи» блюд среди официантов, барменов и бариста сети. На данных конкурсах, а также при подготовке к ним, сотрудники имеют возможность развивать коммуникабельность, умение быстро реагировать, предлагать, презентовать и проч. Конкурсы бармена и

бариста проводятся 1 раз в год и не имеют ограничений по должностям и опыту работы.

8. Личное общение подразумевает обмен опытом с более профессионально развитыми сотрудниками сети, в том числе и с административным составом.

*Постановка проблемы в процессе управления развитием компетенций в ПБП «Пицца-Рио».*

1. Предварительная постановка проблемы. Для предварительной постановки проблемы были использованы личные наблюдения и интервью со стейкхолдерами. Предварительно говоря о проблеме развития компетенций, стоит еще раз упомянуть, что в организации процесс развития компетенций, процесс обучения в полной мере не формализован. Есть определенные наработки по списку компетенций для некоторых должностей; прописаны временные условия продвижения по карьерной лестнице; обозначены условия повышения заработной платы; есть система развития сотрудников (Приложение 6). Все это – «черновые» варианты, которые не доступны для всего персонала в полной мере. Эти возможности и условия перевода декларируются зачастую в устном формате и только для тех сотрудников, которые являются инициаторами. Однако из беседы со стейкхолдером и личных наблюдений было выявлено, что фактически процесс развития компетенций и продвижения по карьерной лестнице есть. Также в связи с достаточно сложной иерархической структурой, подкрепление и отработка профессиональных навыков, способствующих повышению компетентности на местах может не совпадать с тем уровнем, который задается администрацией организации. Также мною было замечено, что не все уровни управления включены в процесс развития и обучения. Так, некоторые управленцы и менеджеры видят себя лишь формальным участником процесса обучения, хотя и говорят о том, что с персоналом обученным работать легче. Таким образом,

предварительная постановка проблемы звучит так: не сформированность процесса управления развитием компетенций.

2. Сбор фактов. Для сбора фактов постановки проблемы была проведена самодиагностика «Метафора», проанализирован годовой план проведения тренингов и обучения, личные наблюдения, а также были проведены интервью со стейкхолдерами.

В самодиагностике «Метафора» приняло участие 18 сотрудников: 3 человека - аппарат управления (см. Приложение 3), 3 человека – линейные менеджеры (см. Приложение 4), 12 человек (см. Приложение 5) - линейный персонал контактной зоны (официанты и кассиры).

Стейкхолдерам было предложено нарисовать образ организации, в которой они работают, и пояснить свой рисунок. Рассмотрим рисунки аппарата управления.

Рисунок 3.1. Изображение одноэтажного дома с окном, лестницей и трубой. Комментарий стейкхолдера: «работа – это дом». Стоит отметить, что данный сотрудник сам работал в позиции официанта, менеджера в данной организации, и поэтому лояльность проявляется путем отождествления понятий атмосферы дома и работы. При этом связь с внешней средой есть, но клиента как такового как и самого персонала на рисунке нет.

Рисунок 3.2. Изображение четырехэтажного здания с тремя подводными к нему дорогами, а также внешней средой из облаков, солнца с лучами, дерева и цветка. Пояснение стейкхолдера: «Здание – это наша организация как структура. Двери, к которым подходит дорога - это двери отдела кадров. Без них не было бы здания». Солнце на данном рисунке можно трактовать как прибыльные, удачные дни, а облака – возможные сложности, которые встречаются на пути развития организации. При этом отсутствует клиент и персонал вообще.

Рисунок 3.3. Изображение всех подразделений сети, включая специальные службы (бухгалтерия, отдел кадров, администрация). В центре – изображение человечка и кошелек с надписью «прибыль». Между всеми подразделениями прорисованы связи в виде стрелок. При пояснении рисунка, стейкхолдер сказал, что каждое заведение может работать самостоятельно, но при взаимодействии между собой, все достигают общей цели – это довольный Гость, а значит – бОльшая прибыль. Стоит также отметить, что в каждом подразделении нарисованы люди, но они обезличены. При всем этом гость, который находится в центре – с четко прорисованным лицом. Данный сотрудник ориентирован на клиента и видит четкую цель организации.

Так видят организацию управленцы. Основываясь на вышеописанном, можно сказать, что аппарат управления видит взаимосвязи подразделений сети. В целом, прослеживается тенденция ориентации на внешнего гостя, но только один из рисунков точно дает такое понимание. Ни один из респондентов не видит в организации внутреннего гостя – персонал. Это может быть расценено, как недостаток налаженных каналов коммуникации между линейным персоналом и аппаратом управления. Управленцы видят главную цель, но недостаточно внимания уделяют одному из главных факторов ее достижения – обученному персоналу. Однако, при комментировании рисунков, все стейкхолдеры говорили о постоянном взаимодействии сотрудников в организации. Любой сотрудник может обратиться с вопросами или предложениями к вышестоящему руководству. Так как организация осуществляет свою работу в условиях постоянного информационного потока, большого количества подразделений, то можно предположить, что в таких условиях информация может искажаться, либо теряться вовсе. Это может объяснять и различный подход к формированию цели обучения, о которой говорилось ранее, так как в организации постоянно происходит огромный круговорот обмена информацией, некоторая часть из нее подвергается искажению, а непрозрачность закрепленных стандартов в Положении об

обучении персонала, позволяет участникам процесса обучения вольно его интерпретировать.

Далее рассмотрим рисунки линейных менеджеров.

Рисунок 4.1. Изображение праздничного настроения, шариков, стола с тортом и улыбающегося официанта в униформе, с продукцией в руках. Как ответил менеджер при пояснении рисунка, «Сытый Гость – это хорошо, это праздник». Основываясь на данном рисунке, можно сказать, что менеджер заведения много внимания уделяет деталям в процессе работы. А именно из ни и складывается общая картина. При этом отсутствует какая-либо структура организации.

Рисунок 4.2. Изображение двухэтажного дома с окнами и дверью. Прорисована внешняя среда, как и в рисунке управленца. Дом является не только образом семейности, доверия, но и гарантом стабильности и надежности, как пояснил респондент.

Рисунок 4.3. Изображение человечков, выстроенных в нескольких уровнях с последовательными стрелочками от уровня к уровню. Данный сотрудник видит организацию только как многоуровневую структуру с нисходящими связями. При этом возможности получения обратной связи на рисунке нет.

Примечательно, что ни один из линейный менеджеров не прорисовал гостя на своих рисунках. Основываясь на вышеописанном, можно сделать вывод, что у менеджеров слабо прослеживается взаимодействие с линейным персоналом, впрочем, как и с гостем.

Рисунки линейного персонала для удобства интерпретации были разбиты на 4 группы.

1 группа рисунков (3 стейкхолдера, рис. 5.1, 5.2, 5.3). На них изображен либо рабочий процесс (рис. 5.2), либо команда сотрудников (рис. 5.1 и 5.3). При этом нет структуры организации и гостя. Но, как пояснили сотрудники, главное в организации- это моральный климат и коллектив. «Все

мы разные, но безумно сильно любим друг друга», «никто и никогда не оставит тебя в одиночестве разгребать завалы», «не очень люблю наших посетителей, но ребята, которые окружают меня все искупают сполна». Примечательно, что 60% людей, нарисованных на картинках, имеют полностью прорисованные лица, то есть глаза (видят то, что происходит в организации), рот (могут говорить о своих проблемах и выражать свои мысли). В целом, рисунки имеют позитивную направленность, что говорит о удовлетворенности работой самих сотрудников в данной организации.

2 группа рисунков (3 стейкхолдера, рис. 5.4, 5.5, 5.6). В данной группе есть образ гостя, что можно расценивать, как клиентоориентированность. 2 рисунка из 3 (рис. 5.4 и 5.6) изображают вход в заведение «Пицца-Рио» и целевую аудиторию данного заведения (на рис. 5.6 изображены черепашки-ниндзя, ярые любители пиццы, на рис. 5.4 – семья с детьми, кто очень любит продукцию данного заведения). Рис. 5.5 тоже изображает клиента. Но вместо самой организации - представлен официант. Важным является сам образ клиента на данном рисунке. Как пояснил респондент: «Пицца кормит жирдяя, а пицца – это организация». Клиент изображен некорректно, но именно так его видит сотрудник. Это может говорить о непринятии самого смысла обслуживания и внутреннем противоборстве сотрудника с тем, какую работу он выполняет.

3 группа рисунков (4 стейкхолдера, рис. 5.7 - 5.10). Данные рисунки изображают организацию как взаимосвязанную схему неких объектов. Рис. 5.7 представлен рукой, на ладони которой планета «И+» с орбитами, имеющими свои спутники с орбитами. При пояснении рисунка было выяснено, что «И+» - это организация, которая находится в руках человека (директора), а орбиты – это предприятия, которыми руководят управляющие, менеджеры.

Рис. 5.8 в основе имеет спираль с различными элементами организации в целом, находящимися на разных уровнях: разнос с едой внизу, кофейное оборудование чуть выше, компьютер и письменные принадлежности на 3-ем



витке, четвертый виток пуст. Как пояснил сотрудник – спираль – это организация, дающая возможность роста. А принадлежности – это ступени роста. По данному рисунку можно судить о желании роста в организации на первом месте.

Рис. 5.9 имеет четкую иерархию в виде еловечков с прорисованными связями (стрелочками). Примечательно, что сотрудник отмечает контроль действий директора с помощью устава. Вторая часть рисунка показывает момент зарождения идеи самого предприятия.

Рис. 5.10 изображен в виде пирамидки, в основе которой сотрудники (буквы «S»), выше – бригадиры, менеджеры, управляющие и на вершине – отдел кадров. Сотрудник понимает свою причастность к процессу развития организации, и что без него (линейного сотрудника), теряется смысл существования организации вообще.

4 группа рисунков (2 стейкхолдера, рис. 5.11, 5.12) представлена изображением элементов животного мира. Рис. 5.11 изображает пчел и улей. При этом пчелы имеют человеческое прорисованное лицо с глазами и улыбкой – что говорит о не замалчивании проблем, если они существуют. При комментировании, сотрудник сказал, что «все мы – пчелы, и работаем на улей, чтобы давать мед».

Рис. 5.12 изображает образ дерева и травы, где, как стало ясно при комментировании, «организация – дерево, которое приносит плоды, но каждому дереву нужно помогать развиваться, а в этом помогают гости». Стоит отметить, что на рисунке нет плодов или образа гостей рядом с деревом. Это может быть интерпретировано как отсутствие видения своей значимости, а также как результатов своей работы, так и результатов работы организации и ее процессов в целом.

Анализируя рисунки линейных сотрудников и менеджеров, можно сказать следующее: внешняя среда четко не прорисована, это говорит о некоторой закрытости организации. С точки зрения развития компетенций,

можно пояснить следующим образом: обучение развитие персонала осуществляется в большинстве случаев внутри организации, обучение на местах, тренинги проводят тоже внутренние тренеры. Более того, все стандарты и учебные пособия, которые когда-то создавались, были созданы руководителями и тренерами организации. Это конечно имеет свои плюсы: экономические, практические, но возможно, это когда-то может стать и минусом. Так как не использование ресурсов извне, может превратить организацию в закрытую структуру, не способную конкурировать на рынке.

В 3 из 4 групп линейных сотрудников, в прочем, как и у всех менеджеров, отсутствует изображения клиента. Это может говорить о том, что сотрудники не видят клиента так, как того требуют от них управленцы («Наш гость, это наше все»). А самое парадоксальное в том, что именно менеджеры на точках оценивают удовлетворенность гостя полученными услугами и доносят до линейных сотрудников идею и миссии компании.

У линейных сотрудников контактной зоны и менеджеров нет взаимодействия между собой. Создается впечатление, что сотрудник в организации сам по себе, он не причастен к развитию организации. Только один из рисунков говорит о возможности продвижения по карьерной лестнице (рис. 5.8). Также такой формат рисунка, как рис. 4.3, 5.1, 5.2, 5.3, 5.12 и проч. говорит о том, что сотрудник не понимает не только цели организации, но и процессы, которые в ней происходят, в том числе процессы развития. У сотрудника нет понимания: зачем развиваться, работать на перспективу, в чем заключается смысл развития компетенций и обучения, и какую выгоду от обучения он для себя получит? И опять же, парадокс в том, что 90% всех менеджеров – бывшие сотрудники контактной зоны (официанты и кассиры).

Далее проанализируем план проведения тренингов. Он составляется ежемесячно в соответствии с потребностями организации, постоянно дополняется и редактируется в зависимости от нагрузки персонала и необходимости проведения обучения. Напомню, что тренинги и обучение

организации возобновились в середине 2014 года, следовательно, к началу этого периода в организации было около 80% сотрудников контактной зоны, кому базовые тренинги были обязательны для посещения. Не раз была свидетелем ситуации, когда при сборе линейного персонала на тренинг, менеджеры не опрашивали сотрудников о том, будут ли они присутствовать на тренинге или нет. И это приводило к срыву тренинга из-за низкой посещаемости. При этом менеджеры проговаривают, что тренинги полезны для ребят, и необходимо в процессе работы закреплять знания, полученные в отделе кадров. По факту этого практически не происходит.

Уже в 2015 г. к тренингам и групповому обучению подразделениях относились по-разному: кто-то принимал это как знак доверия со стороны управленца, кто-то считал, что его хотят лишней раз «нагрузить». Такое положение вещей могло негативно повлиять на процесс обучения, так как каждый такой преподаватель волен трактовать обучение, как ему удобно. Большинство лекций и тренингов проводятся в промежутках между плановыми аттестациями в некоторых подразделениях. Например, большинство сотрудников, помимо работы, учатся на очном отделении ВУЗов, техникумов и колледжей, а потому не всегда имеют возможность развития без ущерба учебному процессу. Поскольку тренинги носят групповой характер и являются обязательными (а иногда и принудительными), посещаемость тренингов не является высокой. Отсюда характеристика низкой продуктивности группы, наличие сопротивления к посещению тренингов, а также, как следствие, невозможность дальнейшего роста. В соответствии с этим, возникает проблема чрезвычайной нагрузки и неусвояемости материала (за месяц в одном подразделении может проходить до 8 тренингов, которые обязательны для посещения одной целевой группы). Данный факт был принят во внимание, и поэтому некоторые обучающие программы проходили в воскресные дни. Но это тоже не очень удобно как для сотрудников, так и для тренера. К 3 декаде 2015 г. расписание тренингов было

отредактировано таким образом, чтобы все сотрудники могли их посетить. Также был оптимизирован процесс вовлечения сотрудников на посещение обучения с помощью линейных менеджеров. В конце 2015 года был разработан тренинг по наставничеству, положивший систему наставничества в компании не только на словах. Сначала апробация тренинга прошла на управляющих подразделениях, а также на линейных менеджерах. После тренинг был отредактирован и введен, как обязательный, для сотрудников контактной зоны, которые претендуют на высокую квалификацию или перевод на управленческую позицию.

### 3. Анализ интервью, список ошибок, графы.

Интервью проводилось со следующими сотрудниками организации:

Таблица 3. Выбор и обоснование стейкхолдеров

ФИО стейкхолдера	Обоснованность включения
Кудашкина Наталья, начальник отдела по работе с персоналом сети	Доносит ценности компании до сотрудников, а также формирует и реализует процесс развития компетенций, проводит оценку квалификации сотрудников.
Данилова Мария Сергеевна, управляющий ПБП «Пицце-Рио» Фрунзе	Заинтересован, чтобы персонал был компетентен и развит. В процессе развития компетенций выполняет контролирующую и оценочную функции.
Косухина Александра Валерьевна, управляющий ПБП «Пицце-Рио» Южная	Заинтересован, чтобы персонал был компетентен и развит. В процессе развития компетенций выполняет контролирующую и оценочную функции.
Тузникова Ольга Игоревна, управляющий ПБП «Пицце-Рио» Говорова	Заинтересован, чтобы персонал был компетентен и развит. В процессе развития компетенций выполняет контролирующую и оценочную функции.
Петрова Юлия, менеджер смены	Является связующим звеном между управляющими и линейным персоналом
Ненаженко Наталья, менеджер смены	Является связующим звеном между управляющими и линейным персоналом, контролирует процесс обучения на местах.
Ширинкина Татьяна, менеджер смены	Является связующим звеном между управляющими и линейным персоналом

Все стейкхолдеры являются субъектами процесса управления обучением персонала. Анализируя их интервью, можно встретить точки напряжения (Приложение 2):

- наличие сопротивления к обучению и развитию у сотрудников;
- текучесть кадров;
- непрозрачность системы развития компетенций;
- нехватка временного ресурса у сотрудников для развития компетенций;
- несоответствие при подборе компетенций персонала профилю должности;
- отсутствие формализованного процесса развития и обучения;
- отсутствие желания развиваться в компании.

Оценка значимости проблем для организации представлена в нижеприведенной таблице 4 «Оценка значимости проблем».

Таблица 4. Оценка значимости проблем

Управленческая ошибка	Актуальность для любой организации	Актуальность для данной организации	Способность решить	Итого (от 1 до 3)
Наличие сопротивления к обучению и развитию у сотрудников	+	+	+	3
Текучесть кадров	+	+	+	3

Таблица 4. Оценка значимости проблем (продолжение)

Непрозрачность системы развития компетенций	+	+	+	3
Нехватка временного ресурса у сотрудников для развития компетенций	-	+	-	1
Несоответствие при подборе компетенций персонала профилю должности	-	+	+	2
Отсутствие формализованного процесса развития и обучения	+	+	+	3
Отсутствие желания развиваться в компании	+	+	+	3

Из таблицы 4 видно, что в организации есть несколько точек напряжения. Ими являются:

- наличие сопротивления к обучению и развитию у сотрудников;
- текучесть кадров;
- непрозрачность системы развития компетенций;
- отсутствие формализованного процесса развития и обучения;
- отсутствие желания развиваться в компании.

Далее проведем попарное сравнение выделенных ранее управленческих ошибок.

Таблица 5. Попарное сравнение управленческих ошибок

	1	2	3	4	5
1. Наличие сопротивления к обучению и развитию у сотрудников	✘	↘	↘	↘	↘
2. Отсутствие желания развиваться в компании	↗	✘	↘	↘	↘
3. Отсутствие формализованного процесса развития и обучения	↗	↗	✘	↗	↗
4. Непрозрачность системы развития компетенций	↗	↗	↘	✘	↗
5. Текучесть кадров	↗	↘	↘	↘	✘

Попарное сравнение управленческих ошибок позволило выделить корневую и результирующую проблемы в процессе управления развитием компетенций в организации.

Корневая проблема - отсутствие формализованного процесса развития и обучения.

Результирующая проблема - наличие сопротивления к обучению и развитию у сотрудников.

Проблемы узлового типа:

- отсутствие желания развиваться в компании;
- текучесть кадров;
- непрозрачность системы развития компетенций.

Взаимозависимость выделенных проблем отображена в графе управленческих ошибок (рисунок 5).

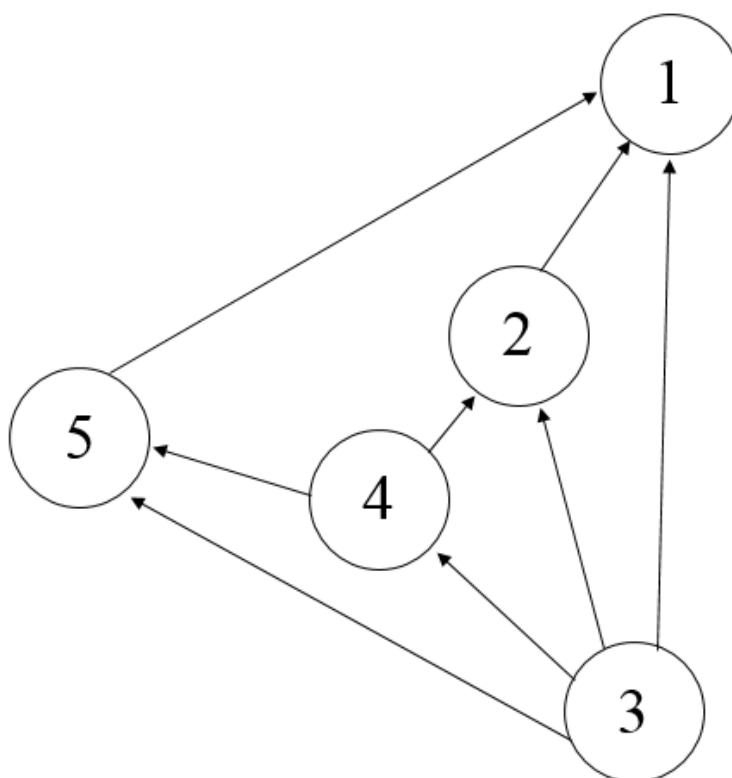


Рисунок 5 - Граф управленческих ошибок



Таким образом, основываясь на проведенном исследовании, можно сказать, что сопротивление к развитию у сотрудников – не всегда есть главная проблема в организации. Эта проблема – результат неформализованного и своевременного процесса обучения и развития в компании. Конечно, нельзя говорить о том, что сопутствующие проблемы, типа текучести кадров и нежелания развиваться у сотрудников точно могут быть решены только формализованным процессом. На него влияют и такие процессы менеджмента, как мотивация, стимулирование, адаптация и проч.

Стоит еще раз упомянуть, что организация находится на той стадии своего развития, когда понимание основных процессов управления необходимо на всех уровнях для предотвращения разночтения сотрудниками стандартов работы, потери и искажения информации.

## Глава 3. Перспективы совершенствования системы развития линейного персонала в ПБП «Пицце-Рио»

### 3.1 Недостатки системы управления развитием персонала ПБП «Пицце-Рио»

Каждая система стремится к совершенствованию, и в этом – залог ее успеха. Анализируя и обобщая все вышеизложенное, можно сделать следующие выводы о существующей системе развития персонала в организации

- Цель, поставленная руководством компании, не является совсем четкой (не обозначены сроки, цифры). Соответственно, выбор средств для достижения цели обладает достаточно широким спектром. Это может привести к распылению трудовых ресурсов, а также неведению нарастающих проблем в организации.

- Отождествление понятия аттестации и оценки не редкость в организациях. Такое слияние терминов может быть вызвано совмещением целей оценки и целей аттестации. А когда не ясна цель, то и не понятен алгоритм действия для достижения данной цели. Можно предположить, что, когда под одним термином понимается и оценка, и аттестация, то есть вероятность того, что в организации может вообще отсутствовать процесс управления оценкой или аттестацией персонала.

- Формализация процесса обучения и развития. Имеющиеся документы о развитии сотрудников (система обучения сотрудников, положение о модели компетенций) не отражает реальную систему обучения, следовательно, возникает проблема прозрачности процесса развития для всех должностей. Корректировка этих документов, а также создания Положения об обучении и развитии сотрудников, приведет к решению проблемы, и, как следствие, может повысить мотивацию сотрудников развиваться в компании, тем самым, сократит текучесть кадров.

- Процесс обучения линейных сотрудников в компании. Для каждой из должностей, а также в зависимости от структурного подразделения, процесс обучения сотрудников выстроен по-разному. Компания занимается развитием не только профессиональных компетенций, но и личностных, поскольку работа сотрудников, прежде всего, связана с людьми и сферой обслуживания. Если будут довольны сотрудники в компании, то и компания будет развиваться и приносить прибыль. Также выстроенный и прозрачный процесс обучения и развития позволит создавать более сильную управленческую команду путем создания кадрового резерва.

- Отсутствие Положений об организационной культуре могут привести в дальнейшем к искажению негласных норм, что в свою очередь может неблагоприятно отразиться на внутреннем климате организации.

- Рассмотрим данные таблицы 2. Нельзя не сказать о взаимосвязи процесса обучения и снижения показателя текучести. В данной работе дельта составила 3,2% за 2 года, или 1,4% за один год (текучесть за 2015 и 2016 года). На протяжении всего 2015 года в организации систематизировался и выстраивался процесс обучения. Менеджеру по персоналу были вменены обязанности проведения тренингов и обучение линейного персонала. Сервис-менеджер «Пицце-Рио» занимается непосредственно обучением и оценкой персонала, а также приводят стандарты обслуживания линейного персонала воедино. Смело можно сказать, что снижение текучести практически на 1/3 часть – заслуга выстроенного процесса развития сотрудников. Но при всем этом, динамика снижения текучести не столь явна. При более прозрачной и формализованной системе развития, динамика может быть более стремительной. Поскольку сотрудники будут задерживаться в компании, а это влечет за собой более стабильный сервис.

- Говоря об эффективности системы развития, нельзя не упомянуть и экономическую составляющую данного вопроса. По данным организации, затраты на обучение персонала ПБП «Пицце-Рио» в 2016 г. (по сравнению с

2015г.) выросли на 7,5%. Причем 1/5 часть этих затрат - это только оплата тренинг-часов для сотрудников, которые проработали в компании меньше 3 месяцев. Соответственно, с помощью совершенствования системы развития и обучения персонала, этот экономический показатель можно сократить, что приведет организацию к более высокой прибыли.

### 3.2 Рекомендации по совершенствованию системы развития персоналом ПБП «Пицце-Рио»

Принимая во внимание данные проведенного исследования в ходе дипломной работы и выявленные проблемы, возможно предложить следующие рекомендации.

Для решения проблемы необходимо сделать процесс развития компетенций персонала более прозрачным для всех уровней управления. Это позволит как минимум, минимизировать различие в подходах к развитию компетенций на местах и административном уровне. Выстраивание этого процесса должно проходить в несколько этапов:

Первое, что необходимо сделать, это сформировать цель развития персонала. Исходя из цели, можно выстраивать сам алгоритм развития и обучения. В постановке цели должны принять участие все сотрудники организации: от управляющего до официанта. При этом необходимо познакомить весь персонал с понятием компетенций и плюсами от их развития лично для каждого. Данный этап можно организовать в виде собраний с сотрудниками в первую очередь на каждом уровне управления, а потом уже с линейным персоналом. После уже возможно провести конкурс среди сотрудников на формулировку лучшей цели развития. Критерии цели должны быть конкретными и выполняемыми. Данное состязание можно провести при помощи социальной сети «Вконтакте», так как у организации есть там своя коммуникационная площадка. Такая организация выработки цели позволит задействовать большее количество сотрудников в процесс

постановки цели. Более того, это подчеркнет важность процесса обучения и покажет сотрудникам, что руководство ориентировано на качественное и практичное развитие, и что в первую очередь в организации процесса обучения учитывается мнение учеников. Это также позволит решить 2 проблемы: проблему с сопротивлением к обучению и развитию сотрудников, а также проблему с посещаемостью тренингов. Поскольку персонал будет цели и будет чувствовать причастность к процессу.

Далее необходимо провести мониторинг и диагностику существующих методов развития компетенций. Продиагностировать надо как уже имеющиеся программы обучения и развития, так и мнения самих сотрудников: чему они хотят обучаться? Как хотят обучаться? Каких знаний, компетенций или навыков не хватает? Данный этап позволит выделить сильные точки развития. В том числе необходимо переработать индивидуальный план развития сотрудников, план тренингов, а также донести эту информацию до сотрудников. Касаясь плана тренингов, возможна следующая рекомендация: проводить обучение не «сессиями с интенсивным погружением», а более плавно, избегая сильного интенсива и перегрузки в получении информации сотрудниками одной категории и одного подразделения. Например, проводить в течение месяца для всех подразделений тренинг по основам сервиса. В следующем месяце – тренинг по активным продажам и т. д.) Таким образом также возможно предоставить более удобное время для получения новых знаний для сотрудников.

В ПБП «Пицце-Рио» уже положено начало программе наставничества. Ее развитие и более углубленная проработка навыков, а также возможность применения данной программы для развития сотрудников, проработавших в компании свыше 12 месяцев, позволит «старичкам» развивать уже управленческие компетенции, сделает их работу более интересной и позволит снизить текучесть кадров данной категории.

Также одной из рекомендаций может служить создание кадрового резерва и введение оценки сотрудников, претендующих на повышение (Приложение 7). Такой бланк позволит оценить имеющиеся и недостающие компетенции сотрудников, претендующих на повышение. Также это сформирует единое представление у всех управляющих и менеджеров о модели компетенций для той/иной должности.

Так, результатом формирования системы развития персонала может стать создание «Положения об обучении и системе развитии персонала», отражающее всю систему развития сотрудников на сегодняшний день. Данное Положение закрепит все сформированное в процессе общей разработки стандарты и регламенты. Позволит при вхождении новых сотрудников в организацию четко и ясно понимать процесс развития персонала. Более того, рекомендуется разработанные и доработанные в предыдущих шагах программы наставничества отразить в Положении.

Еще одной рекомендацией будет следующее: связать развитие компетенций линейного персонала с отбором персонала. В процессе подбора персонала, помимо собеседования, рекомендуется проводить оценку мышления кандидата и ключевых компетенций, в частности способность быстро запоминать информацию, умение находить выход из ситуации, а также такие компетенции, как внимательность и стрессоустойчивостью. Для этого можно использовать простые, и несложные в применении тесты (Приложение 8).

Для оценки эффективности рекомендаций, после проведенных вышеописанных действий необходимо провести анализ удовлетворенности системой обучения и развития посредством мониторинга. Также можно провести сравнительный анализ карьерного роста сотрудников за периоды до введения рекомендаций и после. Таким образом можно понять отрицательность или положительность динамики.

Хочется отметить, что данные рекомендации на начальных этапах не влекут увеличения затрат на развитие персонала, поскольку с экономической точки зрения не требуют привлечения сторонних организаций. Все реализуемо собственными силами компании.

## Заключение

Таким образом, в работе показано, что наличие обученного, мотивированного и лояльного персонала, который не только владеет теоретическими аспектами, но и неуклонно соблюдает их в своей практической деятельности, является необходимым условием для успешного функционирования ресторанного бизнеса. Именно система развития персонала, существующая на предприятии, призвана формировать стабильный и компетентный персонал. Как сделать эту систему эффективной? На этот вопрос я в данной работе попыталась найти ответ.

Проведенный в первой главе теоретический анализ понятия, значения, компетентностного подхода и эффективности организации системы развития персонала позволил сделать вывод, что обученный персонал организации позволит компании быть более прибыльной – развитие компании без развивающегося и персонала невозможно. Но чтобы система была эффективной, необходимо этот процесс обучения делать максимально прозрачным.

Вторая глава - это анализ опыта конкретной организации в сфере функционирования системы развития персонала. Он показал, что кажущаяся на первый взгляд проблема с наличием сопротивления к развитию является результатом неформализованного и невыстроенного процесса развития и обучения сотрудников. Анализ был проведен посредством таких методов, как наблюдение, интервью со стейкхолдерами, которые являются субъектами обучения, метод самодиагностики «Метафора», анализ управленческих ошибок, и метод построения графов.

На основе проведенного во второй главе анализа стало возможным выработать рекомендации по совершенствованию системы развития персоналом, представленные в третьей главе. Суть их сводится к созданию



формализованной системы развития и обучения с четкой целью, что обеспечит более плавный и прозрачный процесс обучения для всех должностей. При использовании данных рекомендаций станет возможным решение корневой проблемы, и, как следствие, сократит текучесть кадров в организации и, тем самым, затраты на обучение персонала. Разработанные в ходе исследования рекомендации (система оценки сотрудников и применение методов оценки мышления кандидата при отборе) уже приняты во внимания и частично реализуются в компании.

Список использованных источников и литературы:

1. ГОСТ Р 50762-2007 Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания. - М.: Стандартинформ, 2013. - 11 с.
2. ГОСТ Р 50647-2010 Услуги общественного питания. Термины и определения. - М.: Стандартинформ, 2011. - 16 с.
3. Об утверждении перечня видов выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях и разъяснения о порядке установления выплат компенсационного характера в федеральных бюджетных учреждениях [Электронный ресурс] : приказ Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 29 дек. 2007 г. № 822 // Гарант: информ.– правовое обеспечение. – Электрон.дан. – М., 2007. – Доступ из локальной сети Науч. б–ки Том.гос. ун–та.
4. Абромовских Н. В. Тьюторство: история и современность // Вестн. Шадринского ун-та. Сер. 19. - 2013. - Вып.3. - С. 112.
5. Авдеев, В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : Финансы и статистика, 2014. — 544 с.
6. Агарков А. П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное учебное пособие / А. П. Агарков, Р. С. Голов, А. М. Голиков и др.; под общ.ред. проф. А. П. Агаркова. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. — 272 с.
7. Агашкова А. Текучесть персонала. [Электронный ресурс]//Результат.- Электронные данные. - [Б. м., б. г.]. - - URL: <http://result.by/tekuchest-personala>
8. Андреева В. Н., Воробьева М. В., Завьялова И. В. И др. Формирование надпрофессиональных компетенций обучающихся учреждений начального профессионального образования. Часть II [Текст]: методическое пособие / В. Н.

Андреева, М. В. Воробьева, И. В. Завьялова и др. – Ярославля: Изд-во «Канцлер», 2012. –158 с.

9. Ассессоров П. С., Картушина Е. Н. Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача// Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - № 5 (051). - С. 31-34.

10. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. М.: ЮНИТИ, 2007. - С. 247

11. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по программам «Управление персоналом», «Менеджмент организации»/Т. Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 239 с.

12. Балдин К. В., Барышева А. В., Макриденко Е. Л. И др. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. д. э. н., проф. А. В. Барышевой. — 3е изд. —М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. — 384 с.

13. Басенко В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. — М.: Издательско-торговая Корпорация «Дашков и К°», 2012. - 384 с.

14. Батраева Э.А. Предприятие общественного питания как хозяйствующий субъект рыночной экономики: Учеб.пособие. - Красноярск: Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т., 2012. - 23 с.

15. Батырев М. 45 татуировок менеджера. Правила российского руководителя / Максим Батырев. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 304 с.

16. Большакова З. М., Тулькибаева Н. Н. Компетенции и компетентность // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. - 2009. - № 24 (300). - С. 13-19.

17. Бородушко И. В. Основы менеджмента: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям/ [Н. Д. Эриашвили и др.] под

ред. И. В. Бородушко, В.В. Лукашевича. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 271с.

18. Власов Е. Как мотивировать персонал к обучению? [Электронный ресурс] // Деловой мир. – Электрон.дан. – [Б.,м., б.,г.].- URL: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=9091>

19. Голышенкова О. Построение корпоративного университета. [Электронный ресурс] // HR- лига. Общество кадровиков и специалистов по управлению персоналом.- Электрон.дан. – [Б.,м.]. -2010. -URL: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1195>

20. Дейнека А. В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 292 с.

21. Дементьева А. Г., Соколов М. И. Управление персоналом: учебник/А. Г. Дементьева, А. И. Соколова. – М.:Магистр, 2008. – 287 с.

22. Добровинский А. П. Управление персоналом в организации: учебное пособие/ А. П. Добровинский; Томский политехнический университет. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. – 416с.

23. Доронина И.В, Развитие персонала: уч.пособие/ И.В. Доронина; СибАГС. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2007, 208 с.

24. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – 3-е изд., переработанное и дополненное. – М.:ИНРА-М, 2011. – 352 с. – (Высшее образование).

25. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами. Учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент». – М.: МИИТ 2013. – 157 с

26. Ерина Е. «Ненастоящие» официанты: проблемы ресторанного сервиса. [Электронный ресурс] // Интеллектуальный холдинг СИБАНАЛИТИКА. – Электрон.дан. – Томск. - 2014. - URL.:

<http://sibanalytica.ru/articles/nenastoyashchie-ofitsianty-problema-restorannogoservisa>

27. Жизнь в эпоху перемен [Электронный ресурс]//Restoranoff.ru.  
Портал индустрии гостеприимства и питания. - Электронные данные. –  
25.05.2015.- URL:  
[http://www.restoranoff.ru/actual/hottopics/aktualnye\\_temy/zhizn\\_v\\_epokhu\\_peremen](http://www.restoranoff.ru/actual/hottopics/aktualnye_temy/zhizn_v_epokhu_peremen)
24. Захаров В.Я. Управление человеческими ресурсами [текст]: учебное пособие / В.Я. Захаров; Нижегород. гос. архит.-строит. ун-т.– Н.Новгород: ННГАСУ, 2013. – С. 109.
25. Каверина Ю. Текучесть кадров: нет худа без добра. [Электронный ресурс] // Кадровик.ru. – Электрон.дан. – [Б.,м., б.,г.]-  
URL:<http://hrm.ru/db/hrm/E48CA90B38E7FEE2C32577960065D22B/print.html>
26. Каймакова М. В. Анализ использования человеческих ресурсов. Текст лекций. / М. В. Каймакова.- Ульяновск: УлГТУ, 2008.- С. 44-49
27. Как рассчитать коэффициент текучести кадров. [Электронный ресурс]//Информационный портал для специалистов по кадрам и управлению персоналом.- Электронные данные. - [Б. м., б. г.]. -  
URL:<http://www.propersonal.ru/faq/326/528576/>
28. Кахриманова Д. Г., Магомедов Г. Д., Вахрушева М. О. Текучесть кадров и пути оптимизации процессов социально-производственной адаптации работников в организации// Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. - 2015. - №3 (16). – С. 24-26.
29. Картушина Е. Н. Особенности построения модели компетенций в организации// Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - № 7-8 (041-042). - С. 60-64.
30. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов; Министерство образования и науки РФ. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 447 с.

31. Китаевская О.Н., Картушина Е.Н. Корпоративные социальные программы как способ удержания персонала в организации // Социально-экономические явления и процессы. - 2014. - Т. 9. № 5. - С. 30-34.
32. Ковалева Т. М., Профессия «Тьютор»/ Т. М. Ковалева, Е. И. Кобыщева, А. А. Теров. - М., 2012. – 46 с.
33. Компетенции персонала [Электронный ресурс]//Корпоративный менеджмент. - Электрон. Дан. – [Б. м., б. г] - URL: <http://www.cfin.ru/encycl/competency.shtml>
34. Косс К, Кучерова С. Оценка и развитие персонала на основе модели компетенций.. [Электронный ресурс]// HRM.Ru. HR - менеджмент. – 04.2012. - - URL: <http://hrm.ru/ocenka-i-razvitie-personala-na-osnove-modeli-kompetencijj>.
35. Котлярова Н.Г. Развитие человеческого ресурса организации методами управления и образования // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. 2012. - № 41 (300). - С. 116-124.
36. Коэффициенты расчета текучести кадров [Электронный ресурс]// Элитариум 2.0.- Электронные данные. - [Б. м., б. г.].  
- URL:  
[http://www.elitarium.ru/2009/07/13/kojefficienty\\_tekuchesti\\_kadrov.html](http://www.elitarium.ru/2009/07/13/kojefficienty_tekuchesti_kadrov.html)
37. Крымов А. А. Вы - управляющий персоналом. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Бератор, 2004. – 317 с.
38. Кузнецов Ю. В. Теория организации:учебник для бакалавров/Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 365с. – Серия: Бакалавр. Базовый курс.
39. Лакман И.А. Разработка уровней стратегий развития социальной инфраструктуры на основе моделирования показателя текучести кадров //

Системы управления и информационные технологии. - 2008. - №3.1 (33). - С. 71-78.

40. Левин Г. Собеседование при увольнении как способ снизить текучесть кадров // Сети и системы связи. - 2009. - №8. - С. 29-33.

41. Левяков О. М., Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность. [Электронный ресурс] // SRC-бизнес школа. – Электрон.дан. - [Б.,м., б.,г]. - URL: <http://www.src-master.ru/article26071.html>

42. Личман Т. Д. Особенности функционирования предприятий в сфере ресторанного бизнеса. [Электронный ресурс] // Статьи по экономике . -

Электрон. дан. – [Б.м., б. г.]. - - URL:

<http://www.be5.biz/ekonomika1/r2009/2285.htm>

43. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М.: Дело, 2007. - 232 с.

44. Македошин А. А. Организация труда персонала: учеб. Пособие/ А. А. Македошин, Э. Б. Молодькова, С. А. Перешивкин, О. А. Попазова. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 188 с.

45. Маковеева В.В. Управление маркетингом: Учеб.пособие. – Томск: ТГУ, 2014. – 150 с.

46. Маслова В. М. Управление персоналом предприятия: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления/В. М. Маслова. – М.: ЮНТИ-ДАНА, 2012. – 159 с.

47. Макринова Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте: учебное пособие для вузов/ Е. И. Макринова, А. Г. Васильев , А. С. Васильева. - СПб.:Издательство «Троицкий мост», 2013. - 208 с.

48. Матвиенко С. Корпоративная система обучения и развития персонала (КСОРП): от «А» до «Я»// Treningo. - 2013. - № 3. - С. 54.

49. Махаева Л. В. Условия формирования компетенций (на примере формирования информационно компетенции)// Вестник Адыгейского

государственного университета. Серия: Педагогика и психология. - 2012. - № 3 (103). - С. 101-105.

50. Минева О.К., Ахунжанова И. Н., Мордасова Т. А. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала: учебник / О. К. Минева, И. Н. Ахунжанова, Т. А. Мордасова [и др.]; под ред. О. К. Миневой. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 160 с.

51. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2014. – 194, [2] с.

52. Никольская Е. Ю. Маркетинг персонала – формирование кадрового потенциала предприятия // «Российское предпринимательство». - 2007. - № 5. Выпуск № 1 (90)-т, С. 171-176.

53. Общий толковый словарь [Электронный ресурс] // Семинар. – Электрон. дан. – [Б., м., б., г.,]. - URL: <http://tolkslovar.ru/s3870.html>

54. Овчинников А. В. Универсальная модель профессиональных компетенций // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». 2014. №4 (23). С. 1-11.

55. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. М.: Альфа-Пресс, 2008. С. 944.

56. Определение понятия «компетенция» [Электронный ресурс] // HRPortal. HR-сообщество и публикации. - Электронные данные. - 02.2013. - URL: <http://www.hr-portal.ru/article/opredelenie-ponyatiya-kompetenciya>

57. Петрова Ю. Эффективное обучение персонала. // Кадровик.ру - 2013. - №7 (80). - С. 54.

58. Потемкин В. К. Управление персоналом: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2010. — 432 с.: ил. — (Серия «Учебник для вузов»).



59. Почему уходит персонал или 7 советов по снижению текучести кадров. В. Якуба [Электронный ресурс]//HR-Portal. HR-сообщество и публикации.- Электронные данные. - 10.2013. - URL: <http://www.hr-portal.ru/article/pochemu-uhodit-personal-ili-7-sovetov-po-snizheniyu-tekuchestikadrov>
60. Пригожин А. И. Методы развития организаций/ А. И. Пригожин. - М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.
61. Пыжова Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда // Молодой ученый. — 2014. — №8. — С. 565-567
62. Развитие персонала [Электронный ресурс]// Директор по персоналу – 02.2017. - <http://www.hr-director.ru/rubric/56929-razvitie-personala> <http://www.hr-director.ru/rubric/56929-razvitie-personala>
63. Риски в управлении персоналом : учеб. пособие / А.Л. Слободской / Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – С. 131 155 с.
64. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: 12 факторов мотиваций: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Управление персоналом", "Менеджмент организации", "Психология" / Ричи Ш., Мартин П., Лалаян Е.; Под ред. Климов Е.А. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 399 с. - (Зарубежный учебник)
65. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / Ричард Румельт; пер. с англ. О. Медведь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 448 с.
66. Сеницына О.Н.. Бенчмаркинг персонала организации// ИнВестРегион. Серия: Инновационные технологии управления. - 2013. - № 4.2. - С. 28-29.

67. Синяева Л. П., Додорина И. В., Герасимова Е. А. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием // Концепт. – 2013. – Спецвыпуск № 04. - С. 1 - 8.
68. Сильченкова Т. Н. Что такое методическая система обучения?  
[Электронный ресурс]// Образовательный сайт Сильченковой Т.Н. – Электрон. Дан. – [Б.,м., б.,г.,]. - URL: [http://www.silchenkova.ru/metod\\_sist\\_obyeh/index.html](http://www.silchenkova.ru/metod_sist_obyeh/index.html)
69. Слободской А.Л. Риски в управлении персоналом : учеб.пособие / А.Л. Слободской / Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 155 с.
70. Старченко Е. В. Формирование профессиональных компетенций в учебно-образовательной деятельности у выпускников вузов [Текст] / Е. В. Старченко // Молодой ученый. — 2013. — №9. — С. 405.
71. Сухорученко О. В. Развитие концепции профессионального развития персонала организации.//Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». - 2013. - №5 (22). - С. 1- 6.
72. Титова С. В., Ямалиева Л. А. Модель компетенций управленческого персонала// Мир современно й науки. - 2013. - №1 (16). - С. 1-5.
73. Тихомирова Е. E-learning: морковка для сотрудников.  
[Электронный ресурс]// E-executive .- Электрон. Дан. – [Б.,м., б.,г.,].- /URL: <http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=36501>
74. Тихонова Т.В., Валеева А.Р. Анализ конкурентных преимуществ как элемент стратегии маркетинга персонала организации // Актуальные вопросы экономических наук. - 2014. - № 38. - С. 110-115.
75. Трофимова Л.А. Управление знаниями : учебное пособие / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 77 с.

76. Трубицын К. Внутрифирменная система непрерывной профессиональной подготовки персонала. //Кадровик. - 2013. - №7. - С. 21.
77. Тульчинский Г. Л., Герасимов С. В., Лохина Т. Е. Менеджмент специальных событий в сфере культуры: Учебное пособие. — СПб.: «Издательство ПЛАНЕТА МУЗЫКИ»; Издательство «Лань», 2010. — 384 с.:ил. — (Учебники для вузов.Специальная литература).
78. Управление развитием персонала. Как вырастить профессионала в компании [Электронный ресурс]// Директор по персоналу. – Электрон.дан. – 02.2017. - URL: <http://www.hr-director.ru/article/66566-qqq-17-m2-27-02-2017-upravlenie-razvitiem-personala-kak-vyrastit-professionalov-v-kompanii?ustp=W>
79. Фоменко Н. А. Компетентность и компетенция: понятие и сущность. [Электронный ресурс]// СуперИнф. – Электрон.дан. – [Б.,м., б.,г.,].- URL: [http://www.superinf.ru/view\\_helpstud.php?id=2361](http://www.superinf.ru/view_helpstud.php?id=2361)
80. Фуколова Ю. Тренинг из телевизора. // Секрет фирмы  
[Электронный ресурс]// Hr-portal. – Электрон. Дан. - [Б.,м., б.,г.,]. - URL: <http://hr-portal.ru/article/trening-iz-televizora>
81. Чекунина О. Школа для ресторанного персонала. [Электронный ресурс]// Национальный союз кадровиков. – Электрон. Дан.– [Б.,м.,]. – 2014. - URL:<http://www.kadrovik.ru/modules.php?Op=modload&name=News&file=article&sid=9325>
82. Шапиро С. А., Шилаев А.В. Факторы повышения эффективности труда персонала. Монография/ С.А.Шапиро, А.В. Шилаев - М.: ИД «АТИСО», 2012 – 222 с.
83. Эволюция Гостя [Электронный ресурс]//Restoranoff.ru. Портал индустрии гостеприимства и питания. - Электронные данные. – 25.05.2015. - URL:[http://www.restoranoff.ru/actual/hottopics/aktualnye\\_temy/evolyutsiya\\_gostya/](http://www.restoranoff.ru/actual/hottopics/aktualnye_temy/evolyutsiya_gostya/)

84. Ярилина Е.А., Василенко Н.В. Некоторые подходы к повышению профессиональной компетентности персонала в современной организации // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. - 2011. - № 3. - С. 199-200.
85. Darchenko N.D. Motivational monitoring as a tool of managing fluctuation of personnel // Бизнесинформ. - 2013. - № 12. - С. 210-213.
86. Gryshchenko D.G. Analytical method of assessment of the state of personnel marketing at an enterprise // Бизнесинформ. - 2014. - № 5. - С. 424-425.



**Миссия «Инкогнито»  
Пицце-Рио**

**ул. Красноармейская, 31  
ул. Красноармейская, 135  
ул. Говорова, 19 в**

**Инструкция для Инкогнито:**

Дорогой Гость! Вам доверено проведение секретной миссии «Инкогнито». Спасибо, что согласились участвовать.

Ваша задача – оценить работу сотрудников Пицце-Рио с точки зрения обычного гостя. Мы предлагаем Вам заполнить анкету, содержащую требования, предъявляемые нами к сотрудникам. Кроме того, нам важно узнать Ваше личное впечатление от предоставляемых нами услуг.

Смысл «Миссии» состоит в том, чтобы сотрудники контактной зоны не отличили Вас от обычного гостя. Не доставайте бланк на виду у сотрудников. Запомните, что Вы должны сделать, а потом, когда будет возможность, заполните бланк. Обязательно отметьте дату и время проведения Вашей «Миссии», имя кассира – иначе Ваш труд пропадет зря – мы должны точно знать, кого Вы проверили. Опишите подробно ваши впечатление от посещения заведения.

Вам необходимо сохранить чек. Мы возвратим Вам 200 рублей при наличии чека, либо при отсутствии чека, в случае ошибки работы персонала.

Ваши замечания и пожелания будут учтены в работе с персоналом «Пицце-Рио». Надеемся, Вам будет приятно сотрудничать с нами.

По всем вопросам проведения миссии «Инкогнито», Вы можете обращаться в отдел по работе с персоналом:

тел. 8-913-112-52-22 Кудашкина Наталья

День недели \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_ Время \_\_\_\_\_

Примерное количество занятых столиков \_\_\_\_\_

Имя кассира (на бейдже) \_\_\_\_\_

Имя официанта (на бейдже) \_\_\_\_\_

Оцените работу кассира (1-5) \_\_\_\_\_

Оцените общий уровень обслуживания (1-5) \_\_\_\_\_

Сидели в (нужное подчеркнуть) - Bristot

- Пицце-Рио

Общие впечатления **от заведения** (опишите вид зала, чистота заведения, музыкальное сопровождение, туалеты убраны/ грязные,) **от работы сотрудников** (опишите работу, приветливость, тон голоса, вежливость, обслуживание, и т.д.)

Что заказали:

**Заполняется Отделом кадров**

Менеджер: \_\_\_\_\_

Кассир: \_\_\_\_\_

Официанты: \_\_\_\_\_

Ваши действия	Действия персонала	Да/ Нет
Вы зашли в «Пицце-рио»	В заведении чисто – на столах нет грязной посуды.	
	Зона возле кассы чистая, нет крошек.	
	Все блюда есть в наличии.	
Вы подошли к кассе	Кассира не пришлось ждать.	
	Кассир Вас приветливо встретил, поздоровался.	
	Персонал выглядит опрятно: униформа чистая, отглаженная, есть бейдж, нет броских украшений.	
Заказ	Кассир проявил инициативу в выборе заказа: предложил дополнительно напиток, десерт, салат (если не было в заказе).	
	При возникающих вопросах у Гостя кассир дал полную консультацию.	
	Кассир повторил заказ.	
	Заказ подан в полном объеме, если нет, кассир уточнил, через какое время блюдо будет приготовлено.	
	Сдача сдана в полном объеме, фискальный чек прилагается.	
	Вам пожелали приятного аппетита.	
	Подали приборы на кассе либо принесли вместе с заказом (приборы должны быть металлические).	

За столиком.	Если вам принесли заказ за столик, официант поздоровался, назвал блюда, пожелал приятного аппетита.	
	Грязная посуда убирается в течение 5-7 минут.	
	Официант имеет приятное выражение лица, опрятный вид.	
<b>Правила поведения</b>		<b>Да/ Нет</b>
Персонал относится к Вам вежливо и почтительно, даже если Вы предъявляете претензии.		
Персонал всегда обращается к Вам на «Вы», даже если Вы с ним на «Ты».		
Персонал имеет приветливое выражение лица.		
Персонал не отвлекается на посторонние разговоры с кем-то, пока обслуживает Вас.		
<b>Время выполнения заказа, если вам не подали блюдо сразу</b>		<b>Да/ Нет</b>
Пицца	12-15 минут (в случае если нет готовой)	
Кесадия, энчиладос, салат	7-13 минут	
Коктейль	10-20 минут	
Картофель фри	10-15 минут	
Фахитос, гамбургер	15 -20 минут	
<b>Общие замечания по вкусу продукции (внешний вид продукции, вкусовые качества)</b>		
<b>ВАША ОЦЕНКА ПО ВКУСУ ПРОДУКЦИИ _____</b>		
Комментарий от Отдела кадров:		



## Приложение 2. Интервью о стейкохолерами

Кудашкина Наталья, начальник отдела по работе с персоналом.

*Существует ли в организации процесс развития компетенций и в чем он заключается?*

Да, существует. Зависит он от должности, в контактной зоне этот процесс более активен, чем на кухне. У технического персонала в силу специфики деятельности он практически не происходит. Чаще всего необходимые компетенции развиваются уже на определенной должности, то есть мы берем кандидата, у которого уже присутствуют нужные компетенции или мы считаем, что возможно их развитие и занимаемся этим. Реже мы выбираем человека на должность заменяющего и в более спокойном режиме занимаемся его компетенциями.

Очень хорошо развит этот процесс для линейников контактной зоны, чаще всего мы берем сотрудников без опыта и постепенно «взрачиваем» важные для нас компетенции (существует система обучения, привязанная к категории сотрудников).

*А кто занимается управлением этого процесса? Кто ответственен за развитие компетенций в организации? Какие функции у Вас?*

Отдел по работе с персоналом (менеджеры по персоналу, менеджер по обучению «Пицце-Рио», руководитель). Включен сам сотрудник, его наставник (если брать период обучения), менеджер по обучению, менеджер смены, управляющий.

Мои функции - организация всего этого процесса, для линейных и административных управленцев – оценка компетенций, рекомендации по развитию для менеджеров (реализуют управляющие), развитие компетенций у управляющего + тренинги для менеджеров и управляющих.

*А какие есть трудности в развитии компетенций?*

Неадекватная оценка самим сотрудником своих возможностей. Иногда мы понимаем, что сотрудник не сможет работать из-за того, что та или иная компетенция не может быть развита в силу личных качеств, но сотрудник уверен, что нет, все получится. Но здесь нам помогает целая система утверждения на новую должность, на этапе собеседования или даже на этапе оценки работы в нынешней должности нам удается на примерах показать сотруднику, что для продвижения необходимо развитие компетенции и сотрудник или сам понимает, что не готов развиваться в этом направлении, либо, что всегда очень радуется, продвигается в развитии.

Сложностью еще можно назвать то, что в «Пицце-Рио» круглосуточный режим и быстрое обслуживание, что предполагает алгоритмичную работу и довольно узкое пространство для проявления личных и профессиональных качеств выходящих за рамки должностных обязанностей, а без этого иногда сложно оценить перспективы развития сотрудника, а это приводит к тому, что сложно увидеть потенциал сотрудника и мы иногда «упускаем» талантливых ребят, если они сами не готовы о себе заявить. Но все-таки это редкая ситуация, тем более мы очень ценим в сотрудниках, особенно которых хотим развивать, инициативность, готовность расти, а если сотрудник не заявляет о своем желании расти – это в том числе показатель развития вышеперечисленных компетенций.

И последнее, некоторые компетенции немного корректируются в зависимости от личности управляющего, это незначительные моменты, но они присутствуют и от этого требования к компетенциям на одной и той же должности в разных подразделениях могут качественно отличаться (не количественно).

*Возможно ли проводить развитие только на добровольных началах?*

Это, конечно, идеальный вариант, но не всегда реализуемый на 100%. Редко все же бывают случаи, когда сотрудник не замотивирован на подобное

развитие, но мы видим для него хорошие перспективы. Здесь включаемся, ищем мотиваторы, крайне редко – стимуляторы. Бывает, что сотрудник в итоге отказывается, но это однозначно лучший исход, чем заниматься развитием против воли сотрудника

*А как сами ребята реагируют на возможность роста, на то, что нужно для этого вкладываться самим?*

В основном, положительно. В нашей компании много положительных примеров подобного развития компетенций, которое привело к хорошему росту, например, от официанта до управляющего.

Много сотрудников отсеивается как раз на этапе собеседования, тк здесь чаще всего заметна мотивация сотрудника на развитие в целом. Кто-то хочет просто роста должности и статуса, не понимая, что для этого важно соответствовать и как раз-таки иметь или быть готовым развивать те или иные компетенции

И вот как раз те, кто понимает, что рост может быть обеспечен только развитием и вкладом, что это целый процесс, те ребята достигают успеха в нашей компании, становятся ключевыми фигурами. Но это именно те, сотрудники, которые вот этого процесса уже получают удовольствие, от опыта, который получают в ходе развития. Остальные продвигаются на 1-2 позиции и уходят из компании.

*Как много сотрудников (примерный %) на сегодняшний день использовали возможность роста и перешли на другие должности?*

В целом, по «Пицце-Рио» это 20%, если брать отдельно контактную зону, то эта цифра доходит до 40%.

*Бывает ли неприятие, отторжение тренингов и обучения? С чем это связано?*

Уже давно с этим не сталкиваемся. Бывает, что в период сессии ребята могут не прийти, но при этом все понимают важность обучения, начиная с

сотрудников, заканчивая управленцами. За последнее время в принципе поменяли подход, стали больше ориентировать ребят на применимость навыков, компетенций, которые изучаем на тренингах, что положительно повлияло на восприятие обучения. Присутствие на тренингах влияет и на категорию сотрудника, от которой зависит доход.

Есть незначительные сложности с проведением тренингов для менеджеров и управляющих. Они незначительные и вызваны, в первую очередь, тем, что нет четкой системы именно для этой группы сотрудников, отчего у ребят (менеджеров) возникает восприятие, что это не важно или не обязательно.

*Какие компетенции развиваются больше: личностные или профессиональные?*

Я думаю, что 50/50. Наш бизнес очень клиентоориентирован и более того, ориентирован именно на личностные качества – гостеприимство, радушие, доброжелательность, активность, оптимизм и честность и хотя эти компетенции имеют небольшую дельту, но мы много вкладываемся в них, так как во многом они граничат и с профессиональными.

Косухина Александра Валерьевна, управляющий «Пицце-Рио» Южная.

*Существует ли в организации процесс развития компетенций и в чем он заключается?*

В нашей организации, несомненно, существует процесс развития компетенции, т.к. большая часть коллектива это молодые люди возраста 18-21 год, для которых эта работа является первым или одним из первых мест работы. Процесс стажировки, который включает в себя объяснение, демонстрацию и отработку основных навыков конкретной должности, соблюдение дисциплины и внутренних правил организации, тренинги, миссии инкогнито, собрания персонала, движение по карьерной лестнице.

*Кто занимается управлением этого процесса? Кто в него включен?*

### *Какие функции у Вас?*

Самым основным контролирующим органом для всего персонала является менеджер. Именно он прививает основные навыки сотрудникам на начальном этапе работы, а затем контролирует уровень профессионализма сотрудников, помогая добиваться ребятам новых высот. Также развивать рабочие и личностные качества помогает развивать отдел по работе с персоналом. Есть разные способы: проведение тренингов: 1. получение новых знаний, 2. помощь в раскрытии характеров для новых сотрудников, т.к. для них это неформальная обстановка), миссии инкогнито (помогают увидеть ребятам их сильные и слабые стороны, а также показывают насколько чётко сотрудники соблюдают алгоритмы). У управляющего также есть свои функции: проведение общих собраний (объяснение нововведений, разбор массовых ошибок), индивидуальные беседы, пятиминутки для всего персонала смены, а также выдвижение на продвижения по карьерной лестнице для сотрудников, обладающих высоким уровнем компетентности в своей должности.

### *Какие трудности есть в развитии компетенции?*

В первую очередь - это отсутствие заинтересованности самого человека, несамостоятельность, неумение работать в команде, невосприятие авторитетов.

### *Возможно ли проводить развитие только на добровольных началах?*

Заставить человека развивать в себе те или иные компетенции практически невозможно, можно только прививать их и развивать в желающем этого человеке. Чаще всего высоко компетентными сотрудниками становятся именно те люди, у которых горят глаза на работе, кто работает не только ради денег, а также для саморазвития, для достижения внутренних целей.

*Как сами сотрудники реагируют на возможность роста? На то, что в процесс нужно вкладываться самим?*

Я считаю, что есть 2 варианта роста (здесь я имею в виду карьерный рост) 1. это достижение внутренней цели, 2. повышение для повышения. В

первом случае- чаще всего это дисциплинированные сотрудники, которые хотят движения вперёд(не исключая и материальное), которые вкладывают силы и время для корректировки и расширения своих навыков, которые готовы исправлять свои ошибки, которые слушают и слышат и они делают абсолютно всё для достижения своих целей. Во втором случае, это, чаще всего, посредственные сотрудники, которые считают своё повышение закономерностью, считают, что повышение по должности зависит только от отработанного в компании времени и, к сожалению, именно эта категория ребят не готова вкладываться в развитие навыков и качеств. Есть ещё третья категория персонала- те, кто ни на что не претендует, просто пришли на определённый для себя период времени для заработка денежных средств( они, зачастую, компетентны, но не активны и не хотят продвижения по карьерной лестнице).

*Как много сотрудников (примерный %) на сегодняшний день использовали возможность роста и перешли на другие должности?*

Здесь я вижу смысл рассмотреть только сотрудников контактной зоны. 100% кассиров это бывшие официанты, причём карьерный рост у каждого из них произошёл за разный отработанный в должности официанта период ( минимальный период составляет 1,5 месяца, максимальный- 13 месяцев). 80% процентов бариста- это бывшие официанты или кассиры( только один человек пришёл по объявлению).

*Бывает ли неприятие, отторжение тренингов и обучения? С чем это связано?*

Конечно, бывает. Одной из причин отторжения является большая загруженность во внерабочей жизни (чаще всего это учёба), помимо этого есть такие факторы как нежелание развивать новые качества и навыки, а также невосприятие авторитетов( из разряда я сам с этим работаю и лучше знаю как должно быть- не надо меня учить).

*Какие компетенции развиваются больше: личностные или профессиональные?*

Я считаю, что в нашей работе это личностные. Т.к. (повторюсь) для сотрудников контактной зоны- мы первое место работы и именно здесь они учатся дисциплине, взаимопомощи, саморазвитию, работе в команде- все эти качества пригодятся каждому из них в будущем.

Данилова Мария Сергеевна, управляющий «Пицце-Рио» Фрунзе.

*Существует ли в организации процесс развития компетенций и в чем он заключается?*

Конечно в нашей организации существует процесс развития компетенций, мы работаем с сотрудниками с этапа стажировки и на протяжении всей его трудовой деятельности в нашей организации, чтобы «привить» конкретные знания, умения и навыки (быстрое и качественное обслуживание гостя, знание и соблюдение саннорм и тд). Так же хотелось бы отметить, что набор компетенций имеет отличия в соответствии с должностью.

*Кто занимается управлением этого процесса? Кто в него включен?*

*Какие функции у Вас?*

Непосредственные руководители в подразделениях в связке с отделом кадров. В данный процесс включены сотрудники отдела кадров, зав. производством, менеджеры подразделений и конечно сами сотрудники. Моя задача - выявление сильных и слабых сторон сотрудников, курирование их профессионального роста

*Какие трудности есть в развитии компетенции?*

Первое – это текучка кадров, конечно. А во-вторых уже безинициативность сотрудников

*Возможно ли проводить развитие только на добровольных началах?*

Если это касается развития в той должности, на которую сотрудник изначально устроился, он обязан развиваться, за счет этого повышается уровень обслуживания, полученного им набора на этапе стажировки мало для успешной работы. Если же это касается роста на должность выше, то это конечно должно быть на добровольных началах, у сотрудника должно быть к этому желание, стремление, но надо понимать, что одного желания мало, он должен быть максимально эффективен на той должности, которую он занимает.

*Как сами сотрудники реагируют на возможность роста? На то, что в процесс нужно вкладываться самим?*

Сотрудники по большей части все хотят повышения, но не всегда соотносят свои возможности с реальностью, основная причина заинтересованности – это повышение з/п. Те, кто действительно «влюбляется» в общепит вкладывается в свой процесс развития с удовольствием, но основной части сотрудников нужен контроль, проведение работы над ошибками и подталкивание на подтверждение своей квалификации.

*Как много сотрудников (примерный %) на сегодняшний день использовали возможность роста и перешли на другие должности?*

Сейчас это около 20 %.

*Бывает ли неприятие, отторжение тренингов и обучения? С чем это связано?*

Да, безусловно. Как сказано ранее % тех, кто действительно хочет развиваться мал, основную часть приходится подталкивать. Связано с обычной ленью, непониманием «а зачем это необходимо?», потому что для многих это первая работа, так же с нехваткой времени у сотрудников, т.к. много тех, кто совмещает работу у нас с учебной или другой работой.

*Какие компетенции развиваются больше: личностные или профессиональные?*



Профессиональные, потому что деятельность тех, кто занимается управлением этого процесса как раз нацелена на это.

Тузникова Ольга Игоревна, управляющий «Пицце-Рио» Говорова и службы доставки.

*Существует ли в организации процесс развития компетенций и в чем он заключается?*

Да, существует. При приобретении определенных навыков есть возможность сдать аттестацию на повышение зп.

*Кто занимается управлением этого процесса? Кто в него включен?*

*Какие функции у Вас?*

Ответственные – управляющий, отдел кадров, да и сам сотрудник. Я оцениваю сотрудника и выношу его кандидатуру в отдел кадров на рассмотрение.

*Какие трудности есть в развитии компетенции?*

2 причины: нежелание сотрудника развиваться, и низкие базовые навыки.

*Возможно ли проводить развитие только на добровольных началах?*

На самом деле, только на добровольных началах и возможно. Насильно никто не будет впитывать информацию.

*Как сами сотрудники реагируют на возможность роста? На то, что в процесс нужно вкладываться самим?*

Обычно сотрудники сами проявляют инициативу, и в случае положительной оценки – только рады. А раз сами выступают инициатором, то и понимают, что самим нужно развиваться.

*Как много сотрудников (примерный %) на сегодняшний день использовали возможность роста и перешли на другие должности?*

Около 50%.

*Бывает ли неприятие, отторжение тренингов и обучения? С чем это связано?*

Да, такое бывает. Связано с нежеланием сотрудника развиваться, иногда просто лень идти на тренинги и что-то слушать.

*Какие компетенции развиваются больше: личностные или профессиональные?*

Профессиональные.

Ширинкина Татьяна, менеджер «Пицце-Рио» Фрунзе

*Существует ли в организации процесс развития компетенций и в чем он заключается?*

Да, в наработке опыта и карьерном росте.

*Кто занимается управлением этого процесса? Кто в него включен?*

*Какие функции у Вас?*

Управляющие, технологи, бригадиры, менеджеры и вышестоящее руководство. В него включены все сотрудники. Моя задача – организация и контроль рабочего процесса.

*Какие трудности есть в развитии компетенции?*

Отсутствие способности и желания к развитию.

*Возможно ли проводить развитие только на добровольных началах?*

Нет, невозможно.

*Как сами сотрудники реагируют на возможность роста? На то, что в процесс нужно вкладываться самим?*

Если сотрудник заинтересован в развитии, то положительно.

*Как много сотрудников (примерный %) на сегодняшний день использовали возможность роста и перешли на другие должности?*

70%

*Бывает ли неприятие, отторжение тренингов и обучения? С чем это связано?*

Да. Связано с тем, что некоторые сотрудники приходят просто отработать и получить за это деньги. Их не интересует ни рост. Ни развитие.

*Какие компетенции развиваются больше: личностные или профессиональные?*

Личностные.

Петрова Юлия, менеджер «Пицце-Рио» Говорова

*Существует ли в организации процесс развития компетенций и в чем он заключается?*

Да, в возможности карьерного роста.

*Кто занимается управлением этого процесса? Кто в него включен?*

Менеджер, менеджер по обучению, управляющий, отдел кадров.

*Какие функции у Вас?*

Рассмотреть кандидатуру и потенциал сотрудника, Донести информацию до управляющего.

*Какие трудности есть в развитии компетенции?*

Трудность в том. Что сотрудник сам не хочет развиваться

*Возможно ли проводить развитие только на добровольных началах?*

Нет.

*Как сами сотрудники реагируют на возможность роста? На то, что в процесс нужно вкладываться самим?*

В основном, положительно

*Как много сотрудников (примерный %) на сегодняшний день использовали возможность роста и перешли на другие должности?*

40 – 50%

*Бывает ли неприятие, отторжение тренингов и обучения? С чем это связано?*

Да. Главные проблемы – лень и нежелание развиваться.

*Какие компетенции развиваются больше: личностные или профессиональные?*

Личностные.

Ненаженко Наталья, менеджер «Пицце-Рио» Южная

*Существует ли в организации процесс развития компетенций и в чем он заключается?*

В организации существует данный процесс, который заключается в том, чтобы каждый сотрудник был компетентен в своём деле; каждый сотрудник выполнял свою работу быстро и качественно. Как итог – бесперебойная работа заведения, для организации в целом – получение прибыли.

*Кто занимается управлением этого процесса? Кто в него включен?*

Отдел кадров, Управляющий подразделением, менеджер/сервис-менеджер, более опытные сотрудники в смене. Каждый сотрудник в организации должен принимать участие в обучении персонала и понимать, для чего это нужно.

*Какие трудности есть в развитии компетенции?*

В непонимании сотрудниками, для чего это нужно, что даст сотруднику развитие его компетенций.

*Возможно ли проводить развитие только на добровольных началах?*

Да, а почему нет? В первую очередь это в интересах человека.

*Как сами сотрудники реагируют на возможность роста? На то, что в процесс нужно вкладываться самим?*

На моей памяти нет случаев, когда сотрудник как-то негативно реагировал на возможность роста в компании. Но, бывали случаи, когда человек не хотел ничего для этого делать, а именно не хотел развивать профессиональные компетенции.

*Как много сотрудников (примерный %) на сегодняшний день использовали возможность роста и перешли на другие должности?*

80-90% из тех сотрудников, кто надолго задерживался в компании – выросли. Но, конечно, в соотношении всех сотрудников компании за все годы – процент малый (около 10%). Кто-то понял, что общепит им не по душе. А кто-то просто не успел вырасти в компании (работа на время учёбы, а далее работа по специальности).

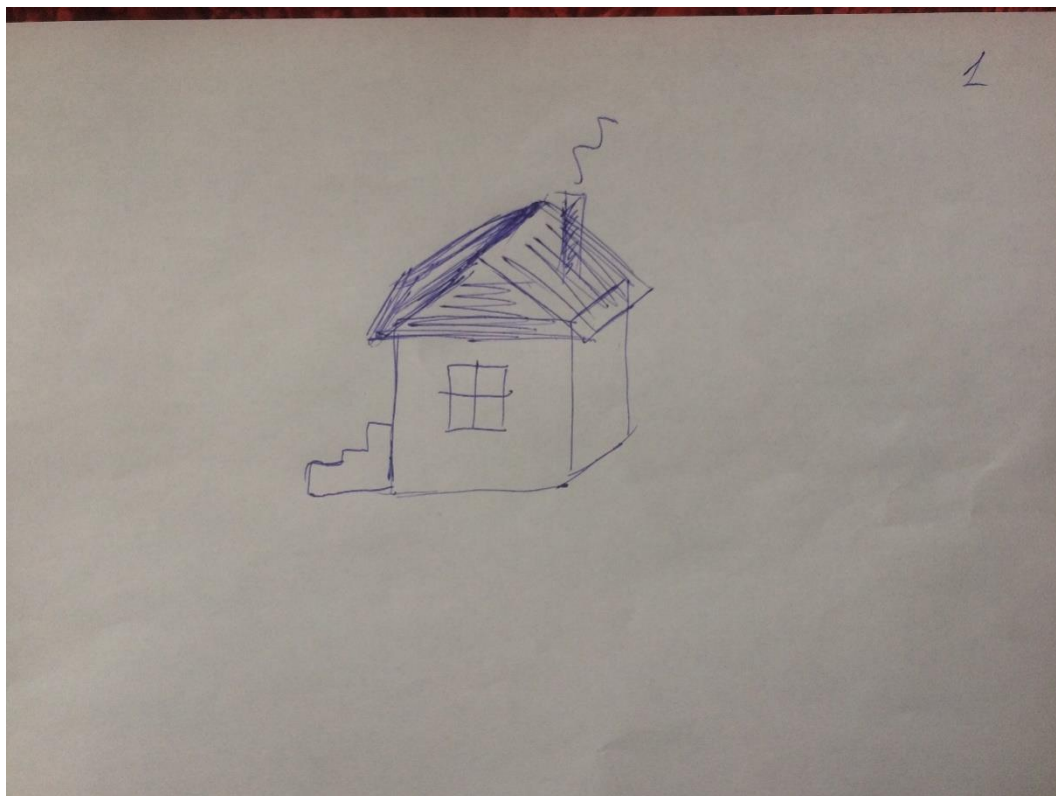
*Бывает ли неприятие, отторжение тренингов и обучения? С чем это связано?*

Да. Связано с нежеланием человека развиваться не только профессионально, но и личностно. А также с непониманием для чего ЕМУ это нужно.

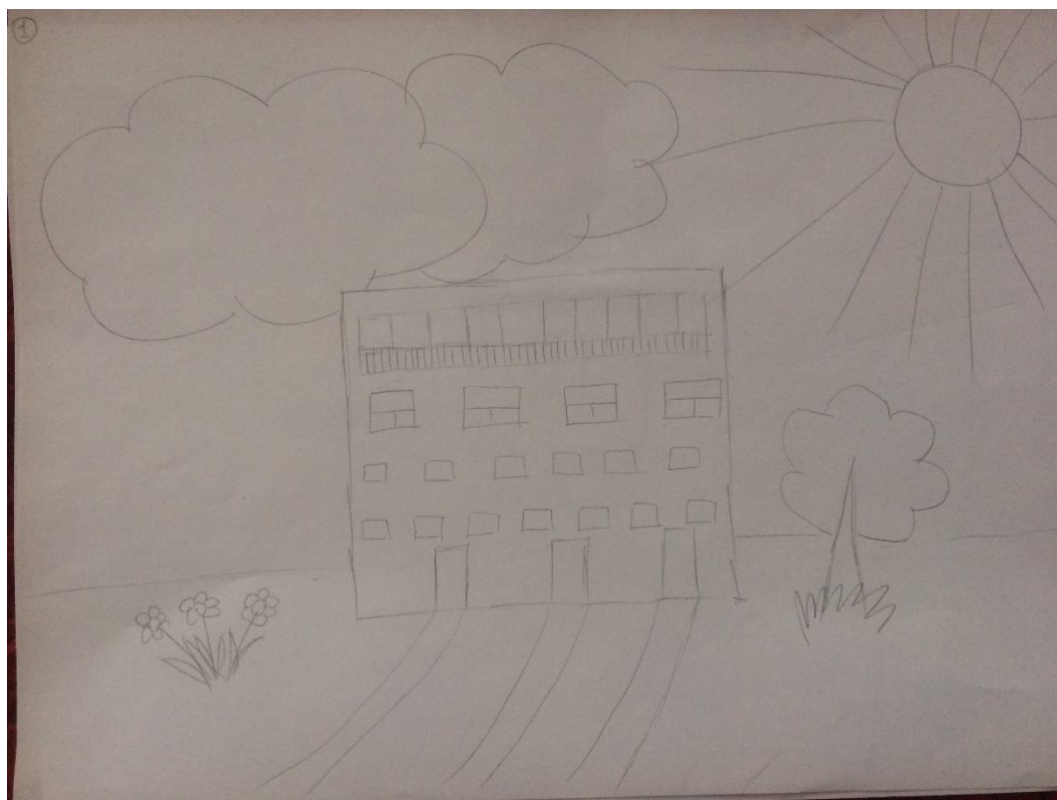
*Какие компетенции развиваются больше: личностные или профессиональные?*

И те, и те.

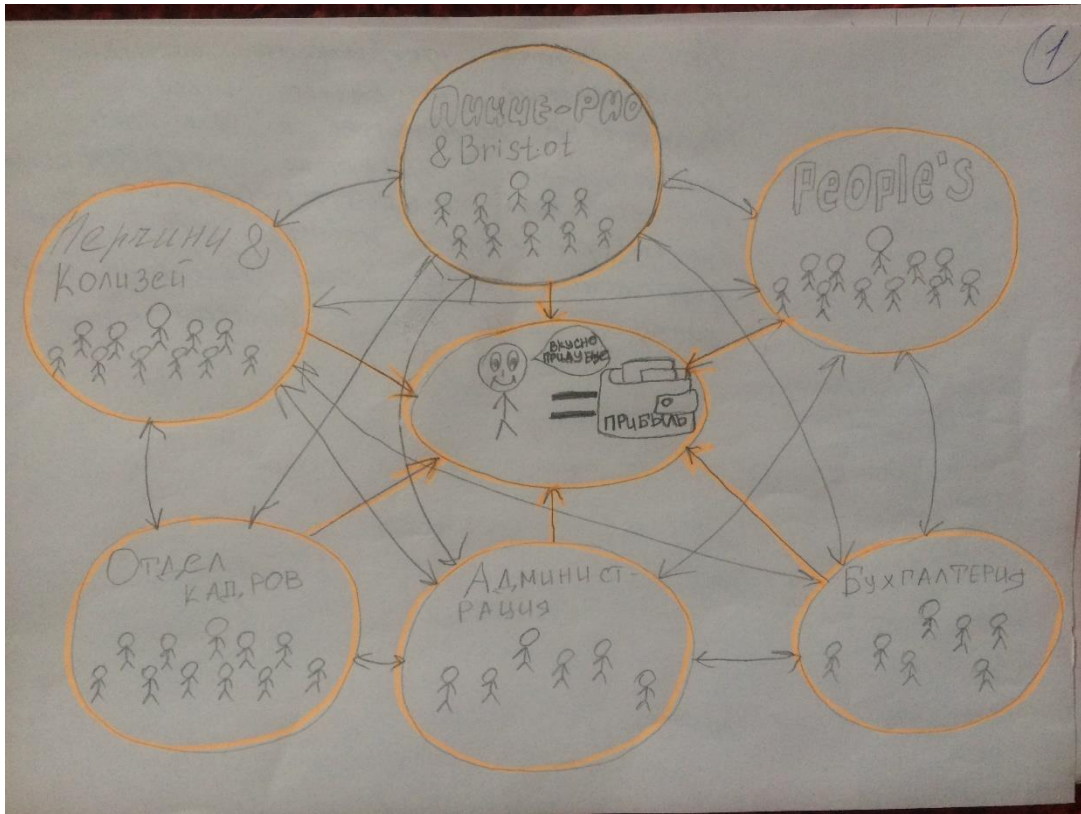
**Приложение 3. Самодиагностика «Метафора». Аппарат управления**



**Рисунок 3.1 – Самодиагностика «Метафора»**



**Рисунок 3.2 – Самодиагностика «Метафора»**



**Рисунок 3.2 – Самодиагностика «Метафора»**

#### Приложение 4. Самодиагностика «Метафора». Линейные менеджеры

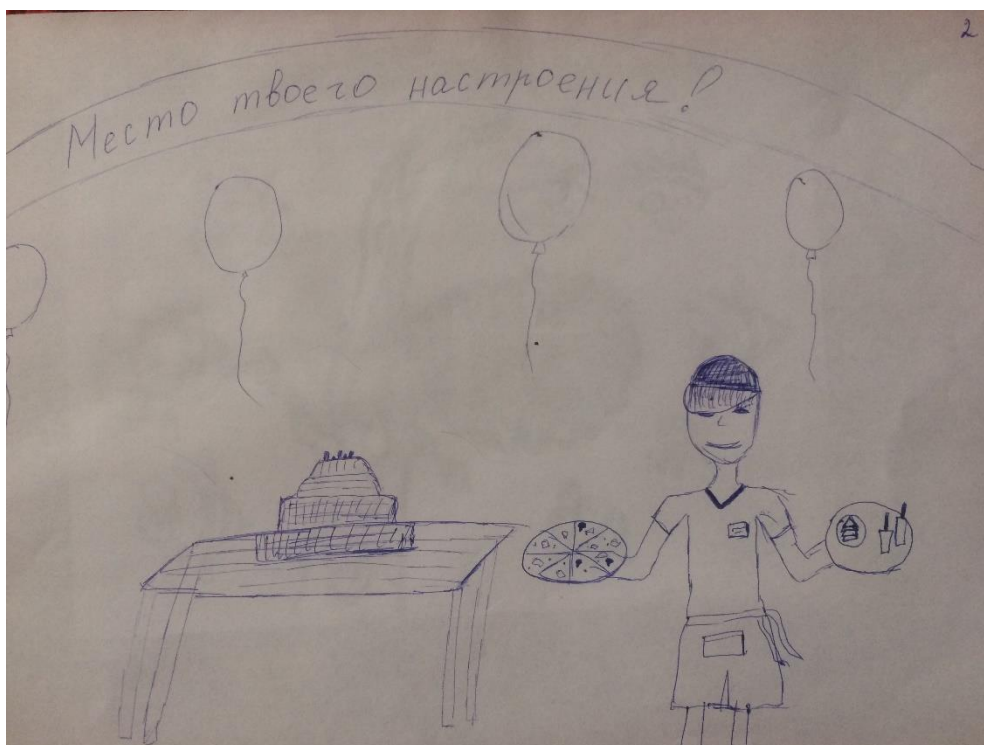


Рисунок 4.1 - Самодиагностика «Метафора»

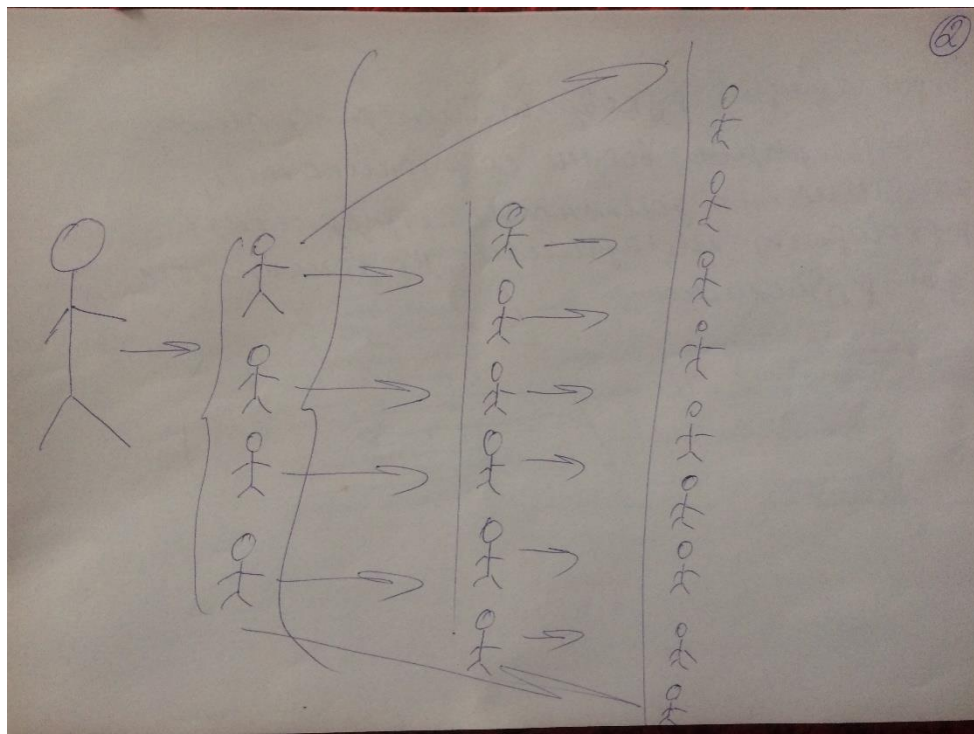
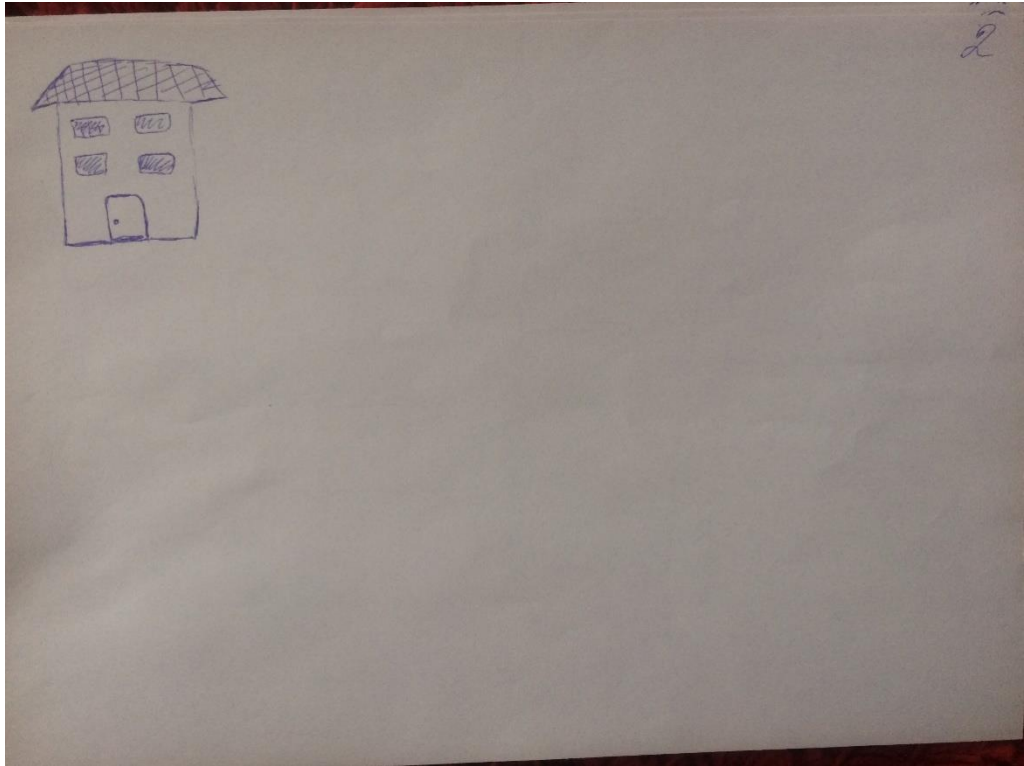


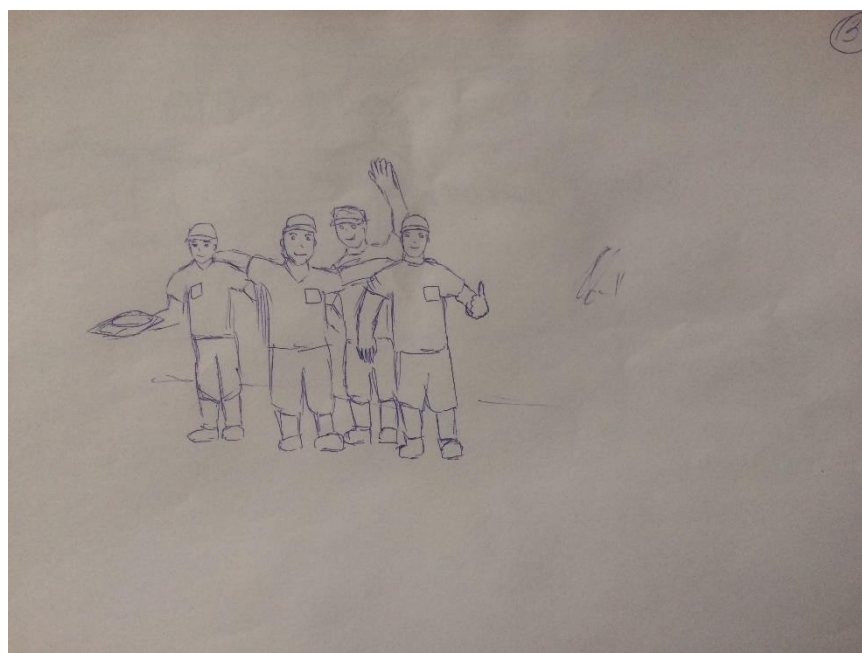
Рисунок 4.2 – Самодиагностика «Метафора»



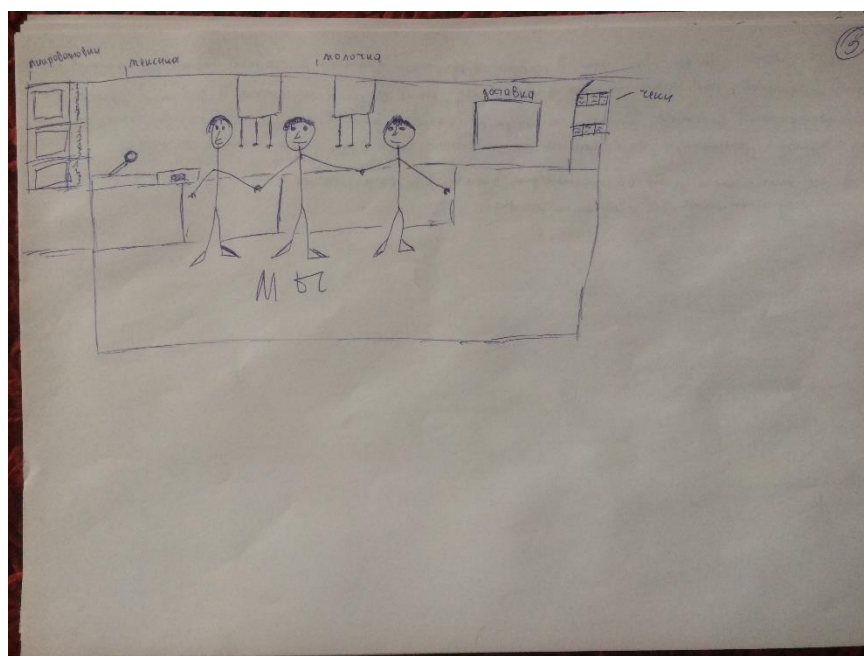


**Рисунок 4.3 - Самодиагностика «Метафора»**

**Приложение 5. Самодиагностика «Метафора». Линейный персонал контактной зоны.**



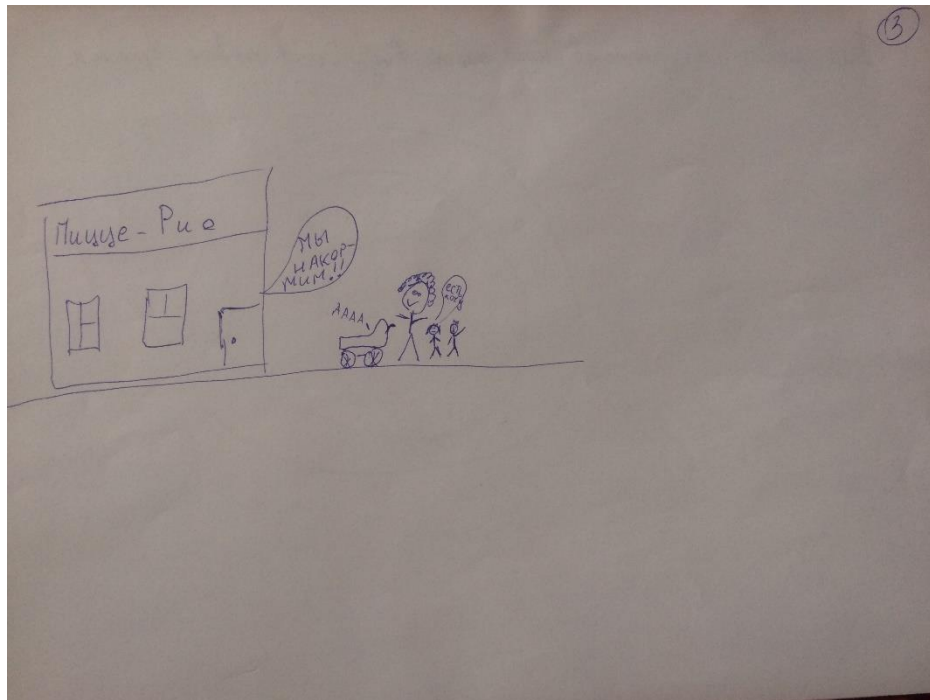
**Рисунок 5.1 – Самодиагностика «Метафора»**



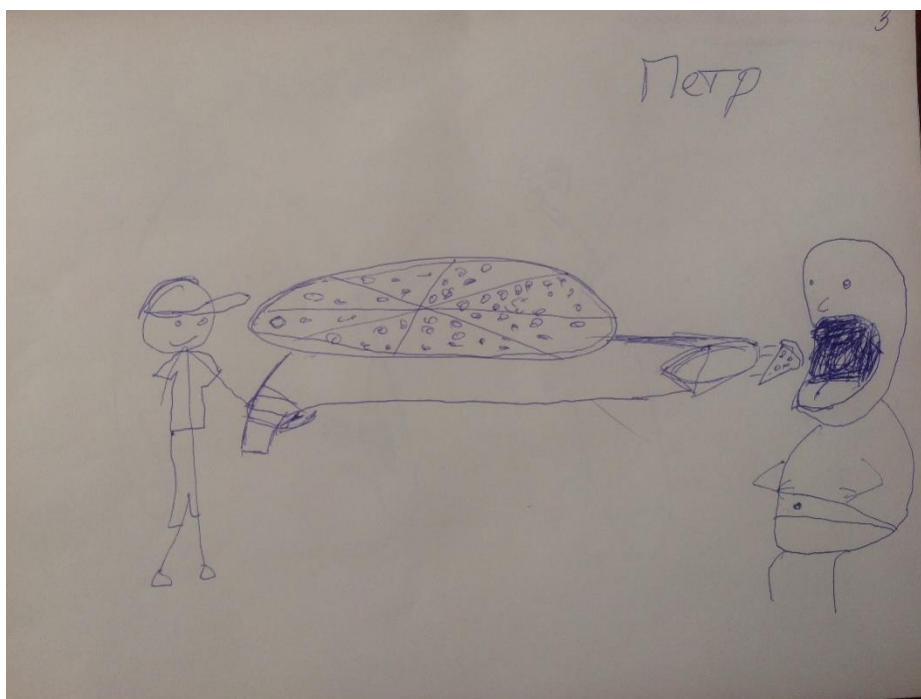
**Рисунок 5.2 – Самодиагностика «Метафора»**



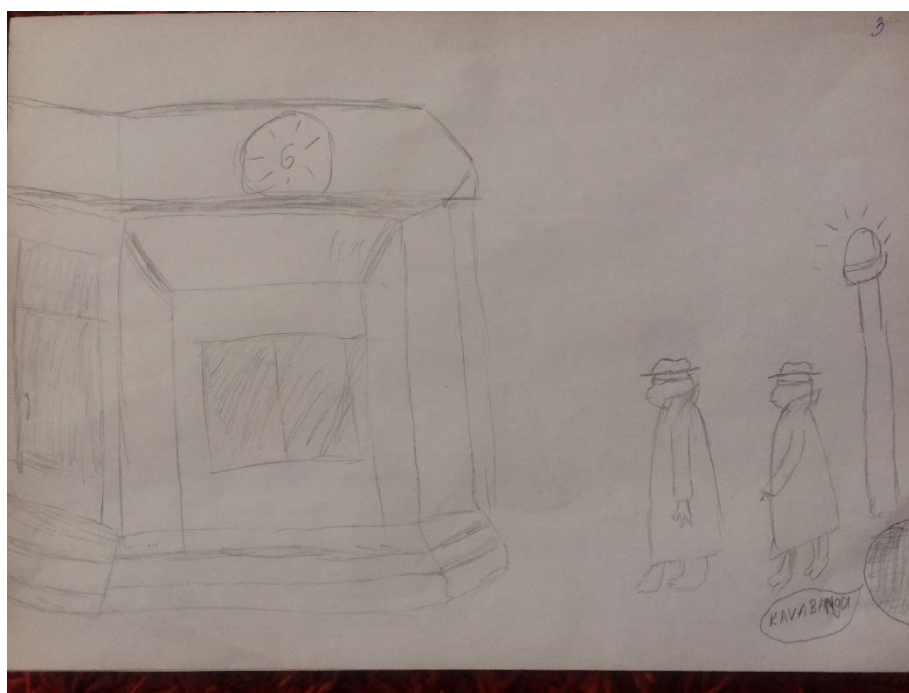
**Рисунок 5.3 – Самодиагностика «Метафора»**



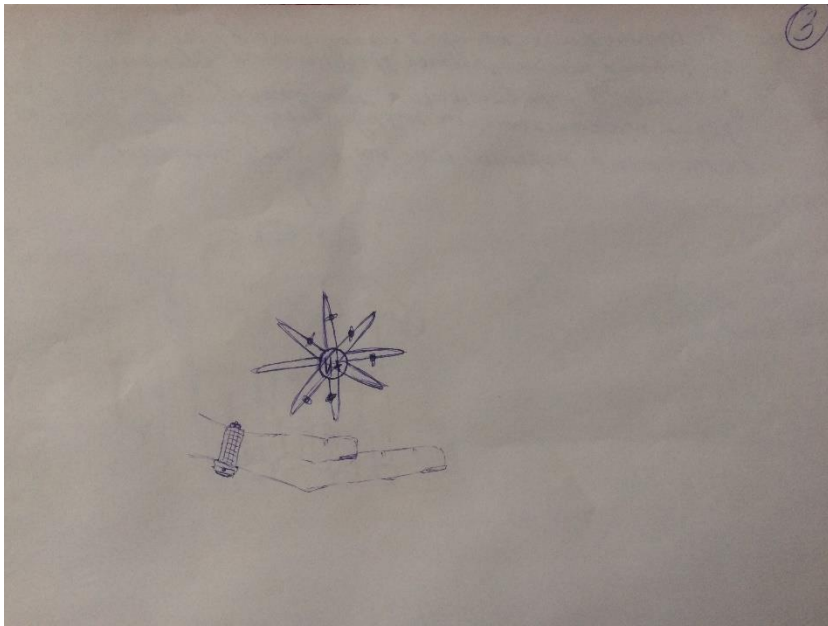
**Рисунок 5.4 – Самодиагностика «Метафора»**



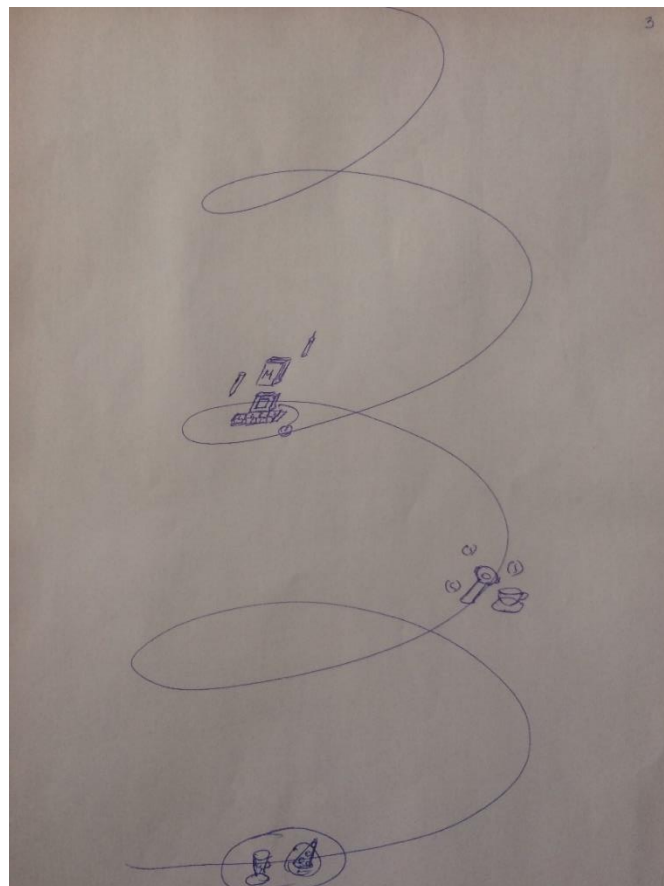
**Рисунок 5.5 – Самодиагностика «Метафора»**



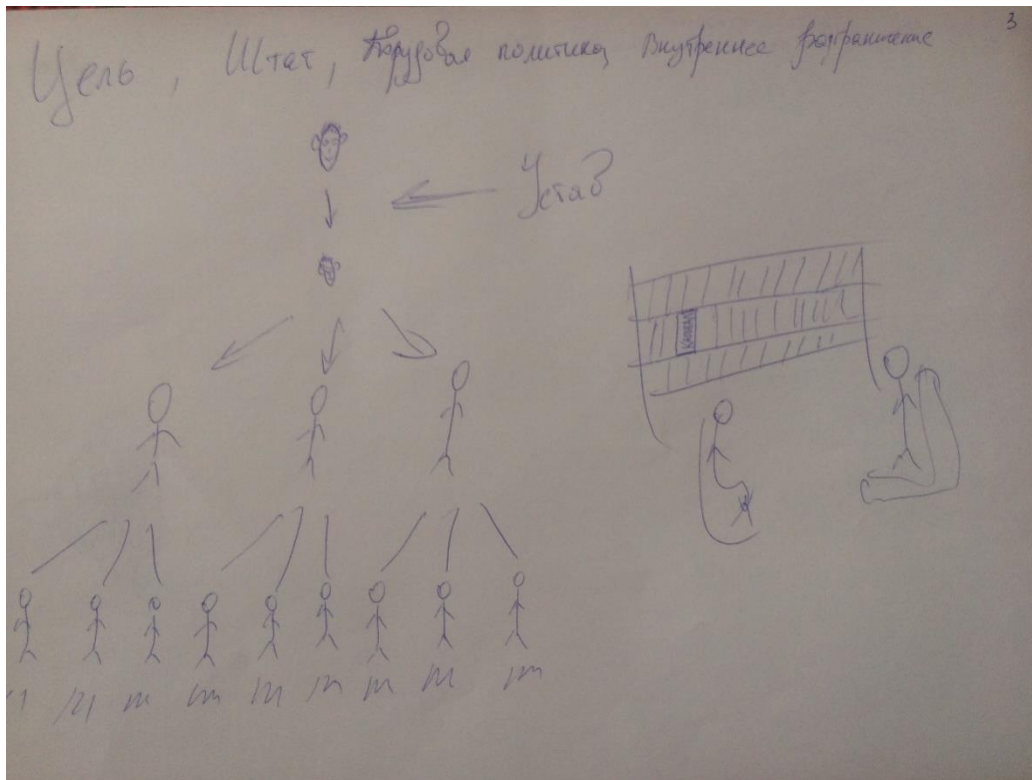
**Рисунок 5.6 – Самодиагностика «Метафора»**



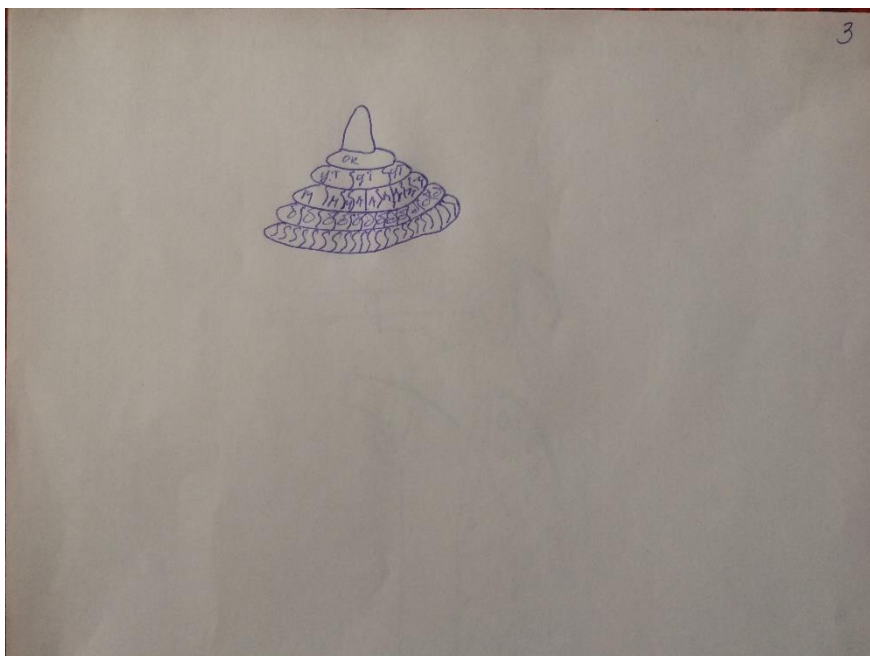
**Рисунок 5.7 – Самодиагностика «Метафора»**



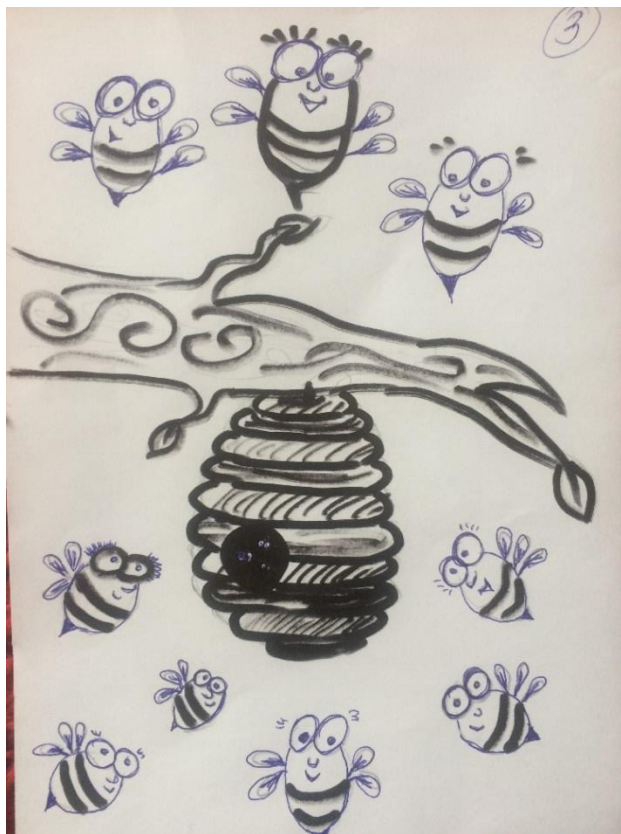
**Рисунок 5.8 – Самодиагностика «Метафора»**



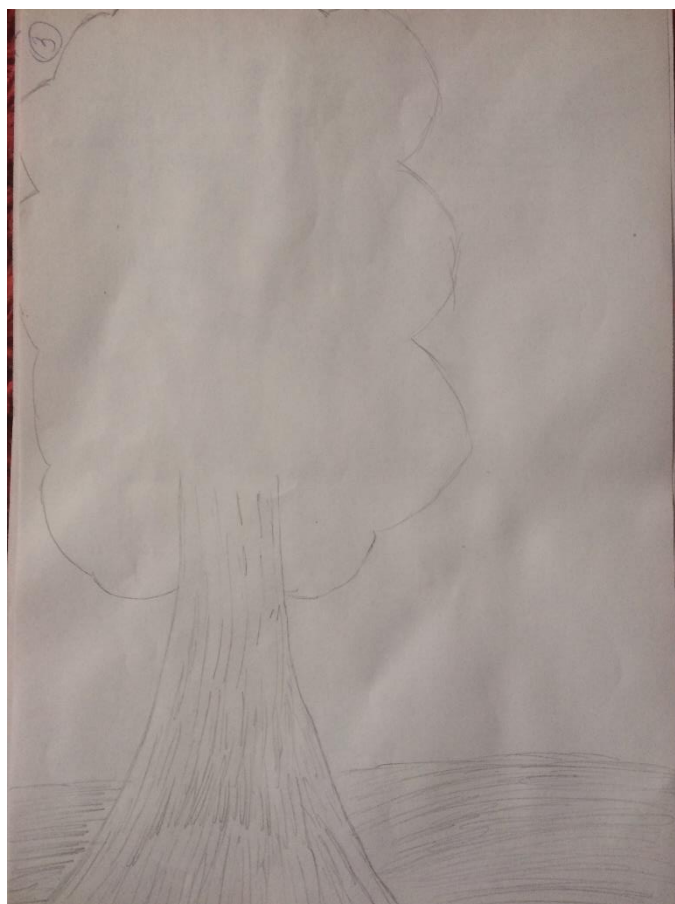
**Рисунок 5.9 – Самодиагностика «Метафора»**



**Рисунок 5.10 – Самодиагностика «Метафора»**



**Рисунок 5.11 – Самодиагностика «Метафора»**



**Рисунок 5.12 – Самодиагностика «Метафора»**

## Приложение 6. Система обучения сотрудников

Система обучения для сотрудников		
Название	Кто проводит	Периодичность
<b>Официанты People's, Перчини</b>		
1 категория - тренинги Основы сервиса и гостеприимства, Активные продажи, Конфликтология	ОК	2-3 раза в год
2 категория - лекция по кофе и алкоголю, лекции-дегустации от поставщиков	ОК + менеджер по обучению от поставщиков	2-3 раза в год
3 категория - тренинг по наставничеству, лекции-дегустации от поставщиков	ОК + менеджер по обучению от поставщиков	2-3 раза в год
4 категория - самообучение, привлекаем ребят для проведения уроков и планерок в подразделениях, лекции - дегустации от поставщиков	Курируют менеджеры и управляющий + менеджер по обучению от поставщиков	в Перчини провели мастер-класс по стажировке новых сотрудников, В Пиплз ориентировочно во 2-й половине апреля
Для всех категорий:		
Командообразование	ОК	Проведение 1-2 раза в год (по необходимости)
Дегустация при вводе новых блюд	Управляющие	По необходимости
Дегустация перед конкурсом продаж	ОК	По необходимости, приурочиваем к ведению новинок
<b>Бармены People's, Перчини</b>		
1 категория - тренинги Основы сервиса и гостеприимства, Активные продажи, Конфликтология, лекция по алкоголю	ОК	2-3 раза в год
2 категория - лекция по кофе, лекции-дегустации от поставщиков, обучение по настройке помола.	ОК	2-3 раза в год
3 категория - тренинг по наставничеству, миксология, латте-арт (пока в разработке, будем привлекать сторонник бариста), лекции-дегустации от поставщиков	ОК + менеджер по обучению от поставщиков	2-3 раза в год



4 категория - самообучение, лекции- дегустации от поставщиков	Курируют менеджеры и управляющий + менеджер по обучению от поставщиков	1 урок в месяц
Для всех категорий:		
Командообразование	ОК	Проведение 1-2 раза в год (по необходимости)
Дегустация при вводе новых блюд	Управляющие	По необходимости
Дегустация перед конкурсом продаж	ОК	По необходимости, приурочиваем к ведению новинок
<b>Хостесс People's, Перчини</b>		
Тренинг для хостесс, конфликтология	ОК	1-2 раза в год
Тренинг по наставничеству (для хостесс, отработавших не менее полугода),	ОК	1-2 раза в год.
Командообразование	ОК	Проведение 1-2 раза в год (по необходимости)
Дегустация при вводе новых блюд	Управляющие	По необходимости, приурочиваем к ведению новинок
<b>Бариста Bristot</b>		
1 категория - тренинги Основы сервиса и гостеприимства, Активные продажи, Конфликтология, лекция по кофе.	ОК	2-3 раза в год
2 категория - лекция по алкоголю, обучение по настройке помола, лекции-дегустации от поставщиков	ОК	2-3 раза в год
3 категория - тренинг по наставничеству, лекция по миксологии, латте-арт (пока в разработке, будем привлекать сторонник бариста) по лекции-дегустации от поставщиков	ОК + менеджер по обучению от поставщиков	2-3 раза в год
4 категория - лекции- дегустации от поставщиков	менеджер по обучению от поставщиков	2-3 раза в год
Командообразование	ОК	1-2 раза в год (по необходимости)
Дегустация при вводе новых блюд	Управляющий	По необходимости
Дегустация перед конкурсом продаж	ОК	<b>По необходимости</b>
<b>Официант Пицца-Рио</b>		

Тренинг Основы сервиса и гостеприимства, Конфликтология	ОК	4-5 раз в год
Командообразование	ОК	1-2 раза в год ( по необходимости)
Дегустация при вводе новых блюд	Управляющий	По необходимости
<b>Кассир Пицца-Рио</b>		
Тренинг Основы сервиса и гостеприимства, Активные продажи, конфликтология	ОК	4-5 раз в год
Командообразование	ОК	1-2 раза в год (по необходимости)
Дегустация при вводе новых блюд	Управляющий	По необходимости
Дегустация перед конкурсом продаж	ОК	По необходимости, приурочиваем к ведению новинок

Приложение 7. Рекомендуемый бланк оценки линейных сотрудников,  
претендующих на повышение в ПБП «Пицца-Рио»

<b>Информация о сотруднике</b>		
ФИО		
Дата рождения		
Образование		
Должность		
Дата начала работы		
Стаж работы		
<b>Заполняется руководителем</b>		
ФИО руководителя:	_____	Подпись: _____
Общая характеристика сотрудника:		
<b>Претендуемая должность</b>	<b>Компетенции, умения</b>	<b>Оценка (по 5-бальной шкале)</b>
	Приятная внешность, грамотная, хорошо поставленная речь	
	Ответственность и исполнительность	
	Ориентация на Гостя	
	Лояльность к компании	
	Стрессоустойчивость и умение решать конфликты	
	Инициативность и желание развиваться	
	Общение с коллегами и соблюдение субординации	
	Восприимчивость информации	
	Многозадачность и умение расставлять приоритеты	
	Хорошая память	
	Обладание навыками активного слушания	
<b>Заполняется сотрудником отдела по работе с персоналом</b>		
ФИО сотрудника ОПРСП:	_____	Подпись: _____
<b>Необходимые условия</b>	<b>Результат</b>	

Стаж работы соответствует претендуемой должности	
Положительная характеристика руководителя	
Наличие возможности совмещения графика с учебой/второй работой.	
Сдача аттестации на повышение з/п, повышение категории	
Посещенные тренинги	
Наличие хороших МИ	
Успешно пройденное собеседование (подробный комментарий)	
<b>Итог (переводим на претендуемую должность, предлагаем заменяющего, отказываем)</b>	
<b>Рекомендация сотруднику (ОС по собеседованию, тренинги и др.)</b>	

## Приложение 8. Примеры вопросов на собеседовании

### 1. Вопрос: Сколько настройщиков пианино в мире?

Цель: Оценка процесса аргументации кандидата, без приведения точной цифры.

Комментарий: Рассуждения про настройщиков должны основываться на анализе населения страны и всего мира. Соискателю нужно примерно посчитать, сколько пианино имеется в мире и как часто их необходимо настраивать. Считается, что в мире около 20 тыс. пианино. Однако на самом деле никто не знает точного ответа. Достаточно просто рассуждать, а правильного ответа на этот вопрос не существует.

### 2. Жертвы и самолет.

Вопрос: Самолет упал ровно на границе двух стран. Жертв нет. В какой стране будут похоронены пассажиры? Соискателю предлагаются варианты ответа: «в первой», «во второй», «по национальности», а также можно дать свой ответ.

Цель: проверка на внимательность и сообразительность.

Комментарий: если жертв нет, то и хоронить никого не придется.

### 3. Опоздания.

Вопрос: «Опаздывали ли Вы когда-нибудь?»

Цель: проверка честности кандидата.

Комментарий: Честность в данном случае — лучший вариант.

### 4. Математика.

Вопрос: Сможете за 5 секунд сказать, сколько будет 20% от 160?

Цель: Проверка стрессоустойчивости и простейшей эрудиции. На первый взгляд, вопрос кажется элементарным, но в условиях стресса собеседования и ограниченности времени кандидаты часто путаются «в трех соснах».

### 5. Небоскреб

Вопрос: Представьте, что перед Вами стоит небоскреб. Вам дают барометр и просят с его помощью узнать высоту здания. Как вы это сделаете?

Цель: Проверка на внимательность и способность нестандартно мыслить.