

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия
наименование кафедры

Методы оценки эффективности деятельности
персонала на сервисном предприятии
(на примере ресторана «N&B» г. Саратова)
наименование темы выпускной квалификационной работы

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 5 курса 551 группы
направления (специальности) 43.03.01 – Сервис
код и наименование направления (специальности)

Институт истории и международных отношений
наименование факультета, института, колледжа

Зайцевой Анастасии Дмитриевны

Фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Е.В. Иванова

инициалы, фамилия

Зав.кафедрой

д.э.н. профессор

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Т.В. Черевичко

инициалы, фамилия

Саратов 2018

Введение. Система управления персоналом является неотъемлемой частью организации работы с персоналом в ресторане. Выбор эффективного метода оценки персонала приобретает особую актуальность в сфере общественного питания. Связано это, прежде всего, с возрастающей конкуренцией за профессиональные кадры на рынке ресторанного бизнеса, поскольку высококвалифицированные специалисты являются конкурентным преимуществом перед другими предприятиями общественного питания.

Оценка персонала способствует повышению эффективности работы предприятия, что, в свою очередь, приводит к повышению качества оказываемых услуг.

Актуальность проблем, освещаемых в работе, связана с тем, что в современное время увеличилось количество предприятий общественного питания (кафе, ресторанов, пабов, баров и т.д.), увеличилось разнообразие услуг, предоставляемых в них, и тем самым выросла конкуренция. И чтобы выжить в этих жестких условиях конкуренции руководители стали обращать все больше внимания системе управления персоналом, эффективность которой влияет на прибыльность ресторана.

Цель дипломной работы состоит в исследовании проблем методики оценки эффективности персонала сервисных организаций.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- определить понятие эффективности деятельности персонала;
- рассмотреть проблему оценки деятельности персонала в сервисных организациях;
- проанализировать количественные, качественные и комбинированные методы оценки эффективности персонала;
- охарактеризовать ресторан «N&B» г. Саратова;
- исследовать методы, применяемые в ресторане «N&B» для оценки эффективности персонала;

- разработать направления совершенствования процедуры оценки персонала ресторана «N&B» г. Саратова.

Проблемы оценки различных категорий персонала и методов ее проведения исследовали такие отечественные ученые как А.Е. Борисова¹, Г.А. Дмитренко², А.М. Карякин³, В.Ю. Корнюшин⁴, О.В. Крушельницкая⁵, И.М. Суханова⁶ и др. В частности, в трудах вышеназванных ученых освещались актуальные вопросы теории и практики процедуры оценивания, определялись пути совершенствования существующей системы аттестации персонала.

При этом, про методы и способы оценки персонала в ресторанном бизнесе в своих работах писали такие специалисты, как Р.С. Ухалова⁷, В.Г. Федцов⁸, М.Д. Магомедов⁹ и др.

Теоретической основой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики и социологии труда, стратегического менеджмента, управления персоналом, общей психологии и трудовой мотивации. Кроме того, в процессе работы были использованы материалы научных конференций и семинаров, статьи, опубликованные на интернет-сайтах, публикации в периодической печати.

Методологическую основу научного исследования составили общенаучные методы познания: диалектический, исторический, системный

¹ Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала / Борисова Е.А. СПб.: Питер, 2013. С. 7-8.

² Дмитренко Г.А. Мотивация и оценка персонала: учебное пособие / Г.А. Дмитренко, Е. Шарапатова, Т.М. Максименко. К: МАУП, 2012. С. 12.

³ Карякин А.М. Управление персоналом: электронное учеб. Пособие. Иваново, 2015. С. 55.

⁴ Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала. М.: «МИЭМП», 2012. С. 52

⁵ Крушельницкая А.В. Управление персоналом: учебное пособие / Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.- М.: «Кондор». 2015. С. 241.

⁶ Суханова И.М. Аттестация персонала. Когда организации нужна комплексная оценка? / И.М. Суханова // Кадровые решения. М., 2015. №9. 24-32.

⁷ Ухалова Р.С. Ресторанный бизнес на взлете // Рестораны. 2011. № 2. С. 23.

⁸ Федцов В.Г. Культура ресторанного сервиса / В.Г. Федцов. М.: Дашков и К, 2012. С. 147.

⁹ Магомедов М.Д., Рыбин А.В. Управление качеством в отраслях пищевой промышленности. М.: Издательско-торговая корпорация, «Дашков и К», 2016. С.111.

подход. Кроме того, были использованы методы систематизации, сравнительного и статистического анализа, обобщения, логические методы, компьютерные методы обработки информации.

Информационной базой исследования послужили материалы, характеризующие различные аспекты функционирования отечественных и зарубежных ресторанов: условия деятельности, уровень развития персонала, данные системы оплаты труда; архивные данные ресторана «N&B» г. Саратова и пр.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложения. Общий объем работы 73 страницы машинописного текста.

Первая глава работы посвящена исследованию сущности оценки эффективности деятельности персонала. Во второй главе рассматриваются теоретические основы методологических подходов к оценке эффективности деятельности персонала. В третьей главе анализируется применение рассматриваемых методов оценки эффективности деятельности персонала на примере ресторана «N&B».

В заключении даны основные выводы и подведены итоги по выполненной работе. В конце работы представлен список использованных источников.

Основное содержание работы.

Под персоналом следует понимать весь личный состав работников, включая постоянных и временных, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме. Часто синонимично используется с понятием «кадры». В управленческой науке персонал характеризуется как социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников кондитерского предприятия. В

этом понятии скрыто акцентированное внимание на роли личности в социально-экономической системе¹⁰.

Эффективность деятельности персонала – это комплексное понятие, обозначающее степень достижения персоналом целей компании через достигнутый результат и процесс работы с точки зрения используемых сотрудниками ресурсов, реализуемых технологий, проявленной профессиональной квалификации, мотивации и способности адаптироваться к изменениям окружающей среды.

Понятие эффективность деятельности персонала отражает следующие свойства эффективности:

Целенаправленность – способность персонала ставить цели в соответствии с потребностями и потребителями, а также адекватные условиям среды;

Результативность – степень достижения целей, соответствующая запланированным целевым показателям;

Качество – производство таких продуктов и услуг, которые соответствуют ожиданиям потребителей или «эталону»; реализация требований технологий и обладание высокой квалификацией;

Производительность – способность производить признанные потребителями результаты, минимизируя используемые ресурсы;

Адаптивность – оперативное реагирование на изменения внешней среды; прогноз изменений и открытость к введению инноваций;

Мотивированность – удовлетворенность условиями и содержанием труда.

Проведение оценки персонала предоставляет информацию об: эффективности работы сотрудников; потенциальных возможностях специалистов и перспективе их роста; причинах неэффективной работы

¹⁰ Учебно-методическое пособие по дисциплине «Управление персоналом гостиничного предприятия» / сост. Р. К. Крайнева. Тольятти: Изд-во ПВГУС, 2013. С. 5.

отдельных сотрудников; потребностях и приоритетах в обучении и повышении квалификации; путях совершенствования организации труда.

Оценка персонала в первую очередь должна учитывать главные факторы: цели на будущее, состояние компании, как внешнее, так и внутреннее, организационную структуру и культуру, традиции организации. В правильно построенном предприятии с устойчивой структурой, можно применять эффективные традиционные методы оценки, для компаний, которые быстрыми темпами развиваются и наращивают обороты больше подойдут нетрадиционные методы оценки

В настоящее время в научной литературе принято различать три группы методов оценки качества персонала¹¹:

а) количественные – это все методы с числовой оценкой уровня качеств работника;

б) качественные – это методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения. Данные оценки соответствуют конкретному набору качеств;

в) комбинированные – широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинации качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

К количественным методам оценки относятся: балльный, коэффициентный, метод рангового порядка, метод парных оценки сравнений, система графического профиля, метод «оценка эксперимента» и т.д.

Наибольшее распространение методические получили поддерживают количественные методы качество оценки деятельности понимает работника

¹¹ Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие / Корнюшин В.Ю. М: МИЭП, 2010. С. 84.

также, особенно балльный, собой коэффициентный и балльнокоэффициентный методы. Их целей преимуществами самих являются объективность аттестация, независимость от личного поэтому отношения исходя экспертов к специалисту, соизмерении возможности формализации результатов, результатами сравнения улучшение параметров, систематизации интересов результатов и использования анализ математических прежде методов.

К качественным (описательным) методам относятся: система устных и письменных характеристик, метод эталона, матричный и биографический методы, метод групповой дискуссии. Поведенческие системы рассматривают качество труда работников путем сопоставления его действий с действиями наиболее успешных сотрудников.

Группа комбинированных методов предстает промежуточной, комбинированной, потому что в основание методов, включенных в нее, заложены как описательный принцип, так и количественные показатели, установленные на основе начальных качественных описаний. Группа комбинированных методов, еще не так давно, была отображена методами суммарных оценок по частоте проявления качеств, системой заданной группировки сотрудников, проведением теста. Далее, в группу были добавлены – анкетирование и деловые игры¹². В предшествующие годы отмечается тенденция к формированию методов оценки, сформированных на оригинальном «синтезе» количественных и комбинированных.

Примерами комбинированных методов являются: метод стимулирующих оценок, группировки работников, тестирование и пр.

Для изучения применения методов оценки эффективности деятельности персонала в ресторане «N&B» необходимо изучить персонал данного предприятия сервиса. Для этого используем как качественную оценку персонала, так и количественную характеристику.

¹² Веснин В.Р. Основы менеджмента/В.Р. Веснин. М.: «Триада, Лтд», 2008. С. 119.

На сегодняшний день общая численность персонала ресторана «N&B» составляет 27 человек.

Образовательный уровень персонала ресторана характеризуется достаточно высокими показателями: около 82,5 % занятых в производстве услуг имеют высшее и неоконченное высшее образование.

Высшее образование имеет в основном административно-управленческий персонал, неоконченное среднее – обслуживающий персонал.

Незаконченное высшее образование имеет 29,7 % персонала. Это объясняется тем, что на такие должности как хостес, официант в основном набираются молодые люди (студенты), обучающиеся в настоящее время в университете, либо закончившие ВУЗ.

Оценивает персонал ресторана управляющий. К показателям при оценке персонала относятся:

- результативность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества работника.

Процедура проведения оценки персонала в ресторане осуществляется в 1 этап при помощи проведения внутреннего экзамена и обобщения результатов, содержащееся в оценке качественной работы, деятельности сотрудника на положении соотношения профессиональным правилам, требуемым к занимаемой должности. Указанный экзамен проводится ежеквартально и включает в себя теоретические вопросы и практические задания исходя из специальности работника. По результатам проведенного экзамена управляющим принимается решение о соответствии занимаемой сотрудником должности, а также о его премировании или депремировании.

Вместе с тем, в 2017 году никто из управленческих кадров не проходит переподготовку, повышение квалификации и не имеет продвижения по занимаемой должности. В 2016 г. один управленческий работник прошёл

повышение квалификации (администратор). Можно сделать вывод, что в организации нет плана развития персонала, т.е. не сформирован подход к управлению персоналом с позиции развития компетенций, оценивает персонал управляющий, который сам не проходит процедуру повышения квалификации и обучения новым навыкам работы.

В ресторане преобладает количество сотрудников со стажем в данной организации менее 1 года и от 1 до 3 лет, это связано с тем, что многие рассматривают должность как временную, являясь студентами и с низким уровнем мотивации персонала. Чуть больше сотрудников со стажем 4-8 лет. И единицы со стажем от 9 лет, это те люди, которые работают в ресторане практически с его открытия.

Необходимо отметить, что текучесть кадров за последние 2 года выросла в 1,3 раза, при этом значительная доля увольнений приходится на основных производственных рабочих (штат).

Таким образом, единственный применяемый в ресторане «N&B» метод оценки эффективности деятельности персонала не приносит своего результата и текучесть персонала растет. Ресторан постоянно испытывает недостаток персонала, особенно официантов и менеджеров. Кроме того, оценивает персонал управляющий, который не проходит этапы повышения квалификации. Следовательно, указанное направление деятельности нуждается в существенной доработке.

Предлагается внедрение оценки на базе ключевых характеристик производительности труда работников. Предлагаемый способ оценки персонала в ресторане «N&B» позволяет оценить суммарное число набранных баллов сотрудником.

Предлагаемые направления аттестации в «N&B»:

1. Исследование на знание основных положений нормативно-технической документации.
2. Участнику аттестации предлагается заполнить формы теста информацией на знание действующей нормативно-технической документации. За любой

верный ответ проставляются баллы по такому принципу: «верно» - 2 балла; «частично правильно» -1 балл; «не правильно» - 0 баллов.

Общее число баллов переводится в процентное соответствие. Общепризнанная норма: 70% и выше - удовлетворяет; ниже 70% - негативный итог.

3. Общение с подчиненными (для управляющего). В процессе общения будет учтено:

- знание основ ресторанного дела;
- профессионализм по своему направлению (кулинария, винное дело, этикет и пр.);
- навык работы;
- умение осуществлять коммуникацию (для хостесов, официантов и менеджеров);
- грамотность и полнота ответов на вопросы.

По каждому аспекту проставляются баллы по такому принципу: владеет - 2 балла; владеет отчасти - 1 балл; не обладает - 0 баллов.

Общепризнанные нормы: 70% и выше - удовлетворяет; ниже 70% - негативный итог.

4. Отношение к работе. Выделяются шесть критериев, которые характеризуют отношение к работе: компетентность, дисциплина, внешний вид, стремление к работе, аккуратность, усердие. Компетентность, дисциплина и внешний вид регламентируется стереотипами поведения. По любому аспекту проставляются баллы по этому принципу: хорошо - 2 балла; средняя степень 1 балл; ниже среднего - 0 баллов.

Общепризнанные нормы: 70% и выше - удовлетворяет; - ниже 70% - негативный итог.

5. Самооценка.

6. План развития. Аттестуемый работник планирует собственное развитие в ресторане. Задача работника – творчески подойти к выполнению поручения и

защитить свой план. Материал рекомендуется предоставить в виде схем, графиков, таблиц или в любом ином виде, на усмотрение автора.

В процессе защиты плана по развитию будет принято во внимание следующее:

- реальное представление обстановки в ресторане;
- использование наглядных данных;
- целесообразность применения наглядных данных;
- общее видение развития ресторана;
- конкретные предложения по развитию ресторана.

По любому аспекту проставляются баллы по такому принципу: хорошо - 2 балла; средний уровень - 1 балл; ниже среднего - 0 баллов.

Общепризнанные нормы: - 70% и выше - удовлетворяет; - ниже 70% - негативный итог.

В связи с тем, что в ресторане решения по оценке персонала принимает управляющий, он не может объективно оценить кандидата или сотрудника, так как способен оценивать не профессиональные качества, а качества не влияющие на эффективную работу и выполнение своих должностных обязанностей. В данной связи, проведение аттестации должно быть поручено независимому, привлеченному из вне лицу – специалисту в области ресторанного дела. Указанное лицо можно привлечь из иногороднего ресторана в рамках взаимодействия, тем самым исключив возможность предвзятости. При этом, указанное взаимодействие должно подразумевать командирование своего управляющего для оценки персонала иногороднего ресторана. Указанное позволит управляющему ресторана «N&B» не только извлечь новые методики у другого ресторана, но и перенять опыт работников в целом.

Периодичность проведения аттестации у персонала со стажем свыше 4-х лет ресторана должна проходить раз в 1,5 лет, со стажем от 2-х до 4-х лет раз в год, со стажем менее 2-х лет раз в полгода. Этот вариант наиболее

оптимален с точки зрения затрат финансовых средств и психологических сил работников.

Вместе с тем, предшествовать данной процедуре должна также оценка и самого управляющего. Необходимо внедрить процедуру оценки управляющего «на 360°» путем использования информационных технологий при проведении опроса, это позволит сделать опрос анонимным, что в свою очередь даст объективный результат, т.к. подчиненные не будут бояться оценивать своего руководителя.

В оценке на 360° должны принимать участие: управляющий, которого оценивают, владелец ресторана, с привлечением 2-3-х сотрудников (повара, менеджера, официанта).

Заключение. Подводя итог по проведенному исследованию, можно сделать следующие выводы.

Оценка персонала – одна из важнейших функций управления персоналом современного предприятия. Она позволяет связать воедино все элементы системы управления персоналом, такие как отбор, стимулирование труда, планирование потребности в работниках, адаптация, развитие способностей, планирование карьеры сотрудников и т.д., а результаты оценки служат информационной базой для принятия решений в сфере управления персоналом.

Добиться повышения эффективности труда персонала возможно только, учитывая, что стремление повысить результативность работы должно быть обоюдным, основанным на желании работодателя и работника. Последнему необходимо понимать, что он получит, что-то взамен, и отдача от продуктивного выполнения своих должностных обязанностей позволит улучшить его материальное положение или социальный статус. Выгода же компании обеспечивается повышением эффективности деятельности своего персонала, и, как следствие увеличением прибыли и рентабельности всего предприятия за счет роста производительности труда.

Система оценки эффективности персонала – система способов измерения стоимости основного человеческого ресурса. Экономически она характеризует эффективность ресурса с точки зрения целевой функции (критерия оптимальности). Благодаря ее использованию достигается наилучшее использование имеющихся ресурсов (трудовых, производственных, природных и т.п.).

Оценка результатов труда коллектива проводится с применением научно-обоснованных методов, которые разработаны с учетом специфики труда компании и реалий современности.

На нынешнем этапе большинство специалистов по оценке персонала стремятся создать комплексные системы оценки персонала предприятия, включающие достаточно большое количество методик с целью минимизации ошибок в процессе оценки. Именно поэтому сводную оценку персонала необходимо сделать интегральной, состоящей из нескольких групп показателей, каждый из которых должен быть количественно измерим. На наш взгляд, важно не просто собрать вместе или механически соединить несколько методик, но и адаптировать их к условиям, существующим в организации, а зачастую когда речь идет о зарубежных методиках и к условиям российской действительности.

В данной связи, на примере ресторана «N&B» были проанализированы методы, применяемые сервисными предприятиями при управлении персоналом, выявлены основные их недостатки и предложены альтернативные варианты, ориентированные на современные тенденции развития теории управления в сервисе.