

Almaty Management University
бакалавриат студенттері,
магистранттары
мен докторанттарының
Бірінші Коллоквиумының
материалдар жинағы

29 мамыр 2018 жыл

Undergraduate and Graduate Colloquium

Proceedings
of the 1st Colloquium
of undergraduate
and graduate students
of Almaty Management
University

May 29, 2018

Almaty Management University
бакалавриат студенттері,
магистранттары
мен докторанттарының
Бірінші Коллоквиумының
материалдар жинағы

29 мамыр 2018 жыл

Proceedings
of the 1st Colloquium
of undergraduate
and graduate students
of Almaty Management
University

May 29, 2018

Алматы, 2018

УДК 378
ББК 74.58
А39

Редакционная коллегия

Председатель:

Курганбаева Гульмира Аманжоловна — Ректор

Члены:

Абешев Куаныш Шурабатырович

Декан Школы инженерного менеджмента, PhD;

Аукен Вильмур Муратбекұлы

Директор управления по магистерским и докторским программам, доктор экономических наук, PhD;

Бакибаев Тимур Ибрайханович

Доцент-исследователь школы инженерного менеджмента, PhD;

Гуревич Леонид Яковлевич

профессор кафедры «Деловое администрирование», доктор исторических наук;

Ердаuletova Фарида Казизовна

Заведующая кафедрой «Финансы, учет и аудит», кандидат экономических наук, доцент;

Ибжарова Шолпан Айдаралиевна

Доцент-исследователь кафедры «Общеобразовательные дисциплины», кандидат философских наук;

Каль Кристиан

Проректор по исследованиям и международному развитию, PhD;

Колушпаева Анар Тойганбаевна

Профессор-исследователь кафедры «Общеобразовательные дисциплины», доктор технических наук;

Курмангужин Рустем Салимович

Доцент-исследователь кафедры «Государственная и общественная политика и право», кандидат исторических наук;

Леонтьева Ирина Анатольевна

Преподаватель кафедры «Деловое администрирование», Mphil;

Маралбаева Шолпан Мадиевна

Старший преподаватель кафедры: «Менеджмент и маркетинг»;

Мархаева Баянсулу Ахилбековна

Профессор-исследователь кафедры «Финансы, учет и аудит», доктор экономических наук;

Саари Даниал Борисович

Старший преподаватель кафедры «Государственная и общественная политика и право»;

Сапаргалиев Данияр Булатович

Директор Центра научных исследований, PhD;

Тайкулакова Гульнұра Сериковна

Заведующая кафедрой «Экономика и сервис», кандидат экономических наук, доцент;

Тютюнникова Марина Владимировна

доцент кафедры «Экономика и сервис», кандидат экономических наук;

Шалбаева Шолпан Есламбековна

доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг», кандидат экономических наук.

А39 **Almaty Management University бакалавриат студенттері, магистранттары мен докторанттарының Бірінші Коллоквиумының материалдар жинағы. 29 мамыр 2018 жыл. — Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2018. — 126 с.**

ISBN 978-601-7053-71-0

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей. Все статьи прошли проверку в системе StrikePlagiarism.com (с высокой уникальностью текста).

УДК 378
ББК 74.58

ISBN 978-601-7053-71-0

© Алматы Менеджмент Университет, 2018

Содержание

Разработка мероприятий по управлению персоналом на предприятии общественного питания на примере ресторана «Х»	7
<i>Абдивалиева З., Жекеева А., Заирова Х., Сариева М., Ауезханулы А.</i>	
Особенности формирования стратегии развития малого бизнеса	16
<i>Абдыганарова Ж.Н.</i>	
Особенности развития рынка нефтепродуктов в Республике Казахстан	21
<i>Абилкаир А.М.</i>	
Инструменты увеличения стоимости компании	33
<i>Айдарбаева А.Ж.</i>	
Управление организационными изменениями на предприятии	36
<i>Алиева Г.С., Таяуова Г.Ж.</i>	
Кайдзен в Казахстанских реалиях	41
<i>Алимбеков А.К.</i>	
Преимущество модели оценки реального опциона [ROV] от метода DCF	46
<i>Алмабекова Ж.С.</i>	
Мировая практика развития детских центров	53
<i>Аманова Ж.Н.</i>	
Особенности развития и налогообложения малого предпринимательства в Республике Казахстан	58
<i>Амирханулы В.</i>	
Разработка бизнес-плана гостиничного предприятия в Южно-Казахстанской области	63
<i>Антоненко Э., Сактаганов Д., Актаев Р., Кастальская Т.</i>	
Стратегический план развития бизнеса на примере компании АО «Х»	70
<i>Ауэзов Д.К.</i>	
Совершенствование системы КРІ и мотивации в управлении персоналом в компаниях Республики Казахстан (на примере нефтедобывающей отрасли)	80
<i>Базарбаева М.Б., Таяуова Г.Ж.</i>	
Определение и ранжирование факторов, влияющих на эффективность системы мерчандайзинга на основе статистических уравнений зависимостей	85
<i>Байжуманов Е.Т.</i>	
Интеграция в международную систему стандартизации качества: практика АО «Национальная Компания «Казахстан Темир Жолы»	92
<i>Байкенов М.Д.</i>	
Индустриально-инновационное развитие как инструмент развития бизнеса (на примере АО «Нефтяная Компания «КОР»)	96
<i>Барабанов С.А.</i>	
Выбор методов для разработки стратегии компании	103
<i>Батайкин М.В.</i>	

Разработка мероприятий по управлению персоналом на предприятии общественного питания на примере ресторана «Х»

Зарина Абдивалиева, Айсулу Жекеева, Хуршида Заирова,
Марина Сараева, Азамат Ауезханулы

Алматы Менеджмент Университет, г. Алматы, Республика Казахстан
a.zarina.96@mail.ru

Общественное питание сегодня занимает ведущее место в сфере обслуживания и является одной из наиболее развивающихся отраслей экономики. Уровень жизни в Казахстане стабильно улучшается. Вследствие роста заработной платы и величины прожиточного минимума потребность населения в услугах общественного питания возрастает, происходит увеличение количества ресторанов. Увеличение количества предприятий питания и рост конкуренции в ресторанном бизнесе подталкивают рестораторов к решению ряда задач, одна из которых — организация управления персоналом.

Ключевым моментом в организации процесса управления персоналом является определение стратегии управления, а также основных принципов кадровой политики. На основе общей стратегии определяются методы привлечения и отбора персонала, формируется система карьерного роста, осуществляются мероприятия по обучению.

Цель и задачи дипломного проекта: изучение организации процесса управления персоналом на примере ресторана «Х»; выявление ошибок в организации управления кадрами; разработка мероприятий по улучшению процессов управления; оценка эффективности предложенных мероприятий.

Предмет исследования: система управления персоналом ресторана «Х».

Объект исследования: ресторан «Х».

Методология дипломного проекта включает в себя использование системного подхода, метод экономического анализа, сравнительный анализ, качественный и количественный анализ системы управления персоналом.

В первой главе дипломного проекта рассматриваются теоретические аспекты управления персоналом на предприятиях общественного питания, во второй главе приведен подробный анализ системы управления персоналом ресторана «Х», в третьей главе даны кадровые мероприятия для решения существующих задач в организации системы управления персоналом ресторана «Х».

Исследуемый объект входит в одну из крупнейших сетей ресторанов «Х». Ресторан «Х» относится к категории премиум-класса. По финансовым и экономическим показателям сделан вывод о рентабельности работы предприятия, ежегодном увеличении прибыли и оборота на 10–15 %. Организационная структура ресторана «Х» линейно-функциональная, четырехступенчатая. Во главе ресторана «Х» стоит генеральный директор, в подчинении которого находятся линейные руководители четырех основных подразделений и другие работники.

В системе управления персоналом ресторана «Х» выявлены следующие проблемы: отсутствие комплексного подхода к процессу управления, отсутствие четкой системы подбора персонала, использование устаревших методов подбора персонала (собеседование), отсутствие объективной оценки личностных качеств, отсутствие комплексной системы обучения персонала, неудовлетворенность сотрудниками формой проведения тренингов, отсутствие онлайн-платформ для тренингов, неэффективная система адаптации новых сотрудников, неэффективная система материального стимулирования.

Для решения существующих проблем предложены следующие мероприятия.

Мероприятие № 1: создание централизованного HR-отдела сети ресторанов «Х».

В связи с отсутствием единой системы управления персоналом сети ресторанов «Х» предложено создание централизованного HR-отдела, который будет заниматься вопросами подбора, адаптации и обучения персонала. Структура HR-отдела централизованная (рис. 1).



Рисунок 1. Организационная структура HR-отдела ресторанов «X»

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Исходя из рисунка 1, HR-отдел решит сразу несколько проблем в системе управления персоналом: создаст единые стандарты подбора персонала не только в ресторане «X», но и для всей сети ресторанов «X», а также позволит перераспределить обязанности менеджера ресторана и возложить вопросы по работе с кадрами на специалистов в данной сфере.

Рассчитаны затраты на открытие центра. Для запуска необходимо нанять 6 основных сотрудников в сфере управления персоналом, а также переоборудовать офис и прочее. Основными расходами станет заработная плата сотрудников (табл. 1).

Таблица 1. Ожидаемая ежемесячная оплата труда работников созданного HR-отдела сети ресторанов «X»

№ п/п	Позиция работника	Оплата труда
1	Директор отдела HR	300 000 тг
2	Менеджер по рекрутингу	200 000 тг
3	Тренинг-менеджер по сервису	220 000 тг
4	Тренинг-менеджер по кухне	220 000 тг
5	Менеджер по управлению вознаграждениями и социальной политикой	220 000 тг
6	Менеджер по оценке кадров	200 000 тг
Всего	1 360 000 тг	

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Согласно таблице 1, заработная плата в общей сумме составит 1 360 000 тенге в месяц. Располагаться центр будет в здании отдела маркетинга, таким образом, отсутствуют затраты на аренду офиса, требуются лишь его переоборудование и ремонт (рис. 2).

•Переоборудование офиса	500 000 тенге	} Итого 3 050 000 тенге
•Оборудование (ноутбуки, принтеры и т. д.)	2 000 000 тенге	
•Мебель (столы, стулья и т. д.)	450 000 тенге	
•Канцелярские затраты	100 000 тенге	

Рисунок 2. Дополнительные затраты на обеспечение HR-отдела сети ресторанов «X»

Примечание: составлено авторами на основе источника [15, с. 259]

Исходя из рисунка 2, самыми затратными статьями станут оборудование и переоборудование офиса, расходы на оформление офиса составят 3 050 000 тенге.

Для оценки эффективности работы HR-отдела предлагается запустить его на 6 месяцев. Расчет ожидаемых статей затрат на первые полгода:

ФОТ х 6 + первоначальные затраты = 1 360 000 х 6 + 3 050 000 = 11 210 000 тг.

Таким образом, затраты на создание в первый месяц составят 4 410 000 тенге, а на полгода эта сумма составит 11 210 000 тенге. Подводя итог, можно сделать вывод об эффективности и относительной дешевизне создания централизованного HR-отдела для всей сети ресторанов «Х».

Мероприятие № 2: внедрение современных методов подбора персонала ресторана «Х». Методы описаны в таблице 2.

Таблица 2. Современные методы подбора персонала для ресторана «Х»

№ п/п	Метод	Особенности метода
1	Кастинг-формат	Профессиональный подбор кандидатов на конкурсной основе; кандидаты должны обладать как профессиональными навыками, так и творческим потенциалом, который помогает в дальнейшей работе
2	Метод мета-программ	HR-менеджер подбирает работников, распознавая как личные качества, так и профессиональные возможности претендента с помощью специфичных вопросов, сопоставляя личностно-психологические и должностные установки. Учет качеств помогает лучше понимать и мотивировать новых работников на дальнейшую деятельность
3	Метод STAR	Кандидату задаются ситуационные вопросы. Во время решения задач по поведенческой реакции претендента в заранее спланированной ситуации менеджер задает нестандартные вопросы, чтобы увидеть, как кандидат справляется с ситуацией, как выходит из ситуации, что делает и что получается

Примечание: составлено авторами на основе источника [13]

Согласно таблице 2, использование данных методов позволит подбирать персонал, соответствующий профессиональным требованиям и критериям. Прогнозируется уменьшение риска на 40–50 %, так как кандидатов тестируют комплексно. Методы выявляют и отсеивают кандидатов, психологически не подготовленных к дальнейшей профессиональной деятельности, в связи с чем уменьшается текучесть кадров.

Мероприятие № 3: разработка системы адаптации вновь прибывших сотрудников ресторана «Х» (рис. 3).



Рисунок 3. Мероприятия по адаптации работников ресторана «Х»

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Согласно рисунку 3, адаптация персонала ресторана «Х» происходит поэтапно. Для ускорения процесса адаптации предлагаются беседы, тренинги, тестирования в зависимости от категории работника. Дополнительными инструментами служат обучающие видеоуроки и онлайн-тесты, что позволяет представить информацию о предстоящей работе даже в случае отсутствия контроля менеджера.

Данная система позволяет решить проблему текучести кадров и сократить процент увольнения работников в первые месяцы на 10–15 %. Внедрение комплексной системы адаптации помогает быстрее адаптировать работника и задействовать в адаптации других сотрудников ресторана, увеличивая социальный эффект.

Мероприятие № 4: внедрение комплексной системы обучения персонала «Х».

В качестве решения проблемы обучения разработана структурированная и комплексная система обучения персонала без отрыва от производства. Обучением персонала занимается менеджер ресторана, прошедший обучение в тренинг-центре. Также задействуются шеф-бармен, шеф-повар, сомелье или тренинг-менеджер (представитель алкогольной компании). Занятия проводятся еженедельно, в утреннее время. Система разделена на два блока (рис. 4 и 5).

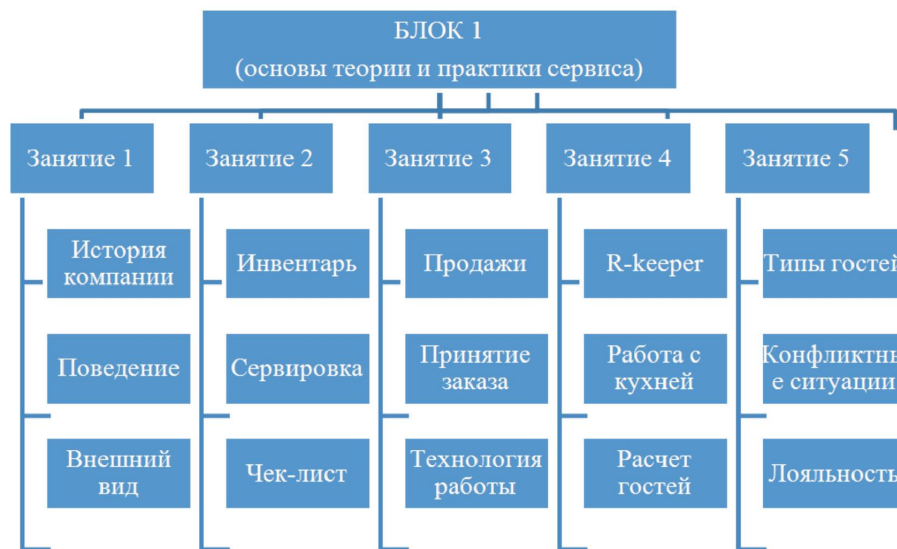


Рисунок 4. Первый блок программы обучения персонала

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований



Рисунок 5. Второй блок программы обучения персонала

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Исходя из рисунков 4 и 5 видно, что данные блоки обучения рассчитаны на 12 недель, по занятию в неделю. В случае пропуска занятия информация предоставлена на портале для самостоятельного изучения. Для подкрепления информации об обучении создан личный онлайн-кабинет. На данном портале сотрудник имеет доступ к материалам обучения проходящих тренингов, семинаров.

Оценка эффективности внедрения данной системы обучения проведена по методу Киркпатрика. Оценка происходила в 5 этапов. На первом этапе для оценки реакции участников проведено анкетирование удовлетворенностью результатами обучения. Около 80 % обучающихся высоко оценили форму проведения тренингов, отметив наличие обучающих видеофрагментов и проведение тестирования на базе онлайн-платформы в конце блока. На втором этапе оценки по окончании каждого блока обучения проведено тестирование. Тест состоял из 25 теоретических и 25 практических заданий. 93 % участников успешно прошли тестирование, 1 человек из 16 показал результат ниже 70 %, 60 % обучающихся показали отличные результаты. На следующем этапе для оценки эффективности применения системы обучения на практике тренинг-менеджер провел наблюдение за работой каждого сотрудника. Оценка производилась по ряду критериев. Тренинг-менеджер оценил на отлично изменение поведения на рабочем месте у 69 % сотрудников. Комплексная оценка 360° показала высокую эффективность системы обучения. 94 % сотрудников смогли успешно применить полученные знания на практике. Прогнозируется рост эффективности работников еще на 3–5 %.

Каждое из занятий предполагает следующие статьи затрат: оплата труда тренинг-менеджеров (15 000 тг за занятие) и затраты на материалы (200 000 тг). Учитывая, что тренинги будут проводиться без отрыва от производства, затрат на аренду помещения и на транспортные услуги не возникнет. Таким образом, предварительная тренинг-система потребует около 380 000 тг (15 000 тг x 12 занятий + 200 000 тг).

У ресторана имеется официальный сайт, поэтому можно запустить дополнительный инструмент для внутреннего пользования — личный кабинет. Расходы на внедрение сайта оцениваются в 100 000 тг.

Мероприятие № 5: внедрение системы ключевых показателей эффективности сотрудников ресторана «Х».

Для решения проблемы неэффективной материальной стимуляции труда и повышения эффективности работы сотрудников ресторана «Х» предложено внедрить систему оценки ключевых показателей KPI (Key Performance Indicator — ключевые показатели эффективности, КПЭ). Внедрение системы KPI позволит не только оценивать сотрудников, но и внедрять эффективную систему мотивации и денежного стимулирования персонала.

В ходе расчета KPI выбраны такие показатели эффективности работы, как средний чек, количество гостей, RevPASH (Revenue per Available Seat-Hour — доходность на час пребывания) и выполнение плана продаж. Это связано с основной задачей руководства ресторана «Х» — увеличение объема продаж и прибыли предприятия. В таблице 3 рассчитаны показатели KPI для сотрудников зала ресторана «Х».

Таблица 3. Анализ статистических данных за три месяца по каждому KPI ресторана «Х» и разработка плановых значений

№ п/п	Показатель	Исходное значение (средние показатели за месяц)	Плановое значение
1	Средний чек	14 054 тг	18 000 тг
2	Количество гостей	853	1000
3	RevPASH	525 тг/час	591 тг/час
4	Выполнение плана продаж	88 %	100 %

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Исходя из таблицы 3, сотрудники ресторана (официанты и менеджеры) выполняют план продаж на 88 %. Средний чек в исходном значении ниже планового значения на 22 % и достигает 78 % в месяц. Количество гостей находится в норме и разнится по сезонам. Что касается одного из важнейших показателей ресторана — RevPASH, — его показатели ниже плановой отметки на 12 % и составляют 525 тг.

Существует возможность увеличить RevPASH путем повышения продаж. Оценивая работников по данным критериям, есть возможность внедрения мотивационной системы оплаты труда, которая зависит от выполнения плана продаж (табл. 4). Оценивая RevPASH, можно выявить наименее прибыльные часы работы ресторана и скорректировать стратегию продаж.

Ниже представлены расчеты плановой и исходной доходности на час пребывания:

$$\text{RevPASH}_{\text{план}} = 63\,000\,000 / 148 \times 24 \times 30 = 591 \text{ тг/час}$$

$$\text{RevPASH}_{\text{исх}} = 56\,000\,000 / 148 \times 24 \times 30 = 525 \text{ тг/час}$$

Таблица 4. Расчет KPI для сотрудников зала ресторана «X»

№ п/п	Ключевые показатели	Вес KPI	Цель	Факт.	Индекс KPI
1	KPI 1	0,3	100 %	78 %	0,23
2	KPI 2	0,25	100 %	85 %	0,21
3	KPI 3	0,2	100 %	88 %	0,18
4	KPI 4	0,25	100 %	88 %	0,22
Коэффициент результативности		0,84			

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Согласно данным таблицы 4, KPI составляет 84 %. Эффективность работы персонала зала ниже плановой на 16 %.

На основе KPI также можно рассчитать заработную плату одного сотрудника зала. В ресторане «X» существует фиксированная часть оплаты в размере 70 000 тг и переменная часть в зависимости от выполнения плана продаж.

Стоит отметить предложение о внедрении премиальной системы, суть которой заключается в следующем: в случае выполнения плана сотрудник награждается определенным процентом премиальных выплат (табл. 5).

Таблица 5. Схема расчета премиальных выплат переменной части заработной платы сотрудников зала ресторана «X»

Индекс KPI	Коэффициент премии
Ниже 70 %	0
70–80 %	0,5
80–90 %	0,7
90–95 %	0,9
95–100 %	1
105–110 %	1,3
Свыше 110 %	1,5

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Таблица 5 показывает, как индекс может отразиться на заработной плате сотрудников и повысить их мотивацию к увеличению продаж.

Благодаря внедрению системы KPI предприятие достигло следующих результатов: реализована эффективная для работников система мотивации труда в форме премиаль-

ных выплат, зависящих от показателей КРІ, увеличились такие показатели, как средний чек, оптимизация часов посещения согласно RevPASH, сокращение текучести кадров за счет увеличения заработной платы в соответствии с результатами труда.

Система КРІ действует в сочетании с уже применяемой системой оценки Mystery Shopping. Так, система «тайного гостя» позволяет анализировать качественные показатели работы, а система КРІ — количественные.

Сроки внедрения системы КРІ — от 2 до 8 недель. Не требуются финансовые вложения, так как система разрабатывается управляющими.

По таблице 6 видно, как система КРІ влияет на соотношение выполненной работы и переменной части заработной платы, то есть премиальных выплат помимо оклада.

Таблица 6. Плановая сумма премиальных выплат по системе КРІ в ресторане «Х»

№ п/п	Должность	Оклад	Плановая сумма премии	Факт выполнения за период		Коэффициенты		Премия	З/п
				% от плана продаж	% от плана работ	объем продаж	объема работ		
1	Официант	70 000	70 000	95	100	0,5	0,5	70 000	140 000
2	Менеджер по доставке	90 000	90 000	85	97	0,35	0,35	63 000	153 000
3	Бармен	70 000	70 000	80	78	0,25	0,25	35 000	105 000

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Как видно из таблицы 6, система премирования увеличит эффективность продаж, если работник выполняет плановую норму или даже перевыполняет ее.

Оценивая общую экономическую эффективность, рассчитана стоимость предложенных мероприятий по управлению персоналом ресторана «Х».

Таблица 7. Затраты на внедрение мероприятий по управлению персоналом в ресторане «Х»

№ п/п	Наименование мероприятия	Единовременные затраты	Ежемесячные затраты	Общие затраты (за 6 месяцев)
1	HR-отдел	3 050 000	1 360 000	11 210 000
2	Система тренингов	200 000	15 000 x 4 = 60 000 60 000 x 3 = 180 000	380 000
3	Личный онлайн-кабинет	100 000	-	100 000
4	Система КРІ	-	-	-
5	Система подбора персонала	120 000 x 2 = 240 000	-	240 000
Итого				11 930 000

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Из таблицы 7 видно, что самыми расходными мероприятиями станут создание единого HR-отдела, а также предварительная система тренингов. Внедрение новой системы подбора персонала потребует подготовки только двух менеджеров, поэтому это будет стоить предприятию только 240 000 тг, тогда как открытие личного онлайн-кабинета обойдется всего в 100 000 тг.

Для видения продуктивности работ данных мероприятий произведен плановый расчет экономической эффективности мероприятий сроком на 6 месяцев (табл. 8).

Таблица 8. Расчет экономической эффективности внедрения предложенных мероприятий

№ п/п	Показатель	До мероприятия (апрель 2018 г.)	После мероприятия (октябрь 2018 г.)	Изменение	
				абсолютное значение	% прироста
1	Выручка от реализации продукции услуг, тыс. тг	63 000	72 000	9 000	12,5
2	Себестоимость продукции, тыс. тг	557 692	707 692	150 000	21,2
3	Затраты на один тг реализации	24	24	-	-
4	Прибыль, тыс. тг	10 082	11 392,66	1310,66	11,5
5	Рентабельность деятельности, %	17	19	2	10,5

Примечание: составлено авторами на основе собственных исследований

Данные таблицы 8 показывают положительное абсолютное и относительное значение прироста, что указывает на увеличение самых важных для любого предприятия показателей — прибыльности и рентабельности. Изменений в затратах на реализацию не ожидается, но возможно увеличение себестоимости продукции. Положительными показателями станут значительный прирост выручки и прибыли, что покроет затраты в увеличении себестоимости продукции. Стоит также отметить, что для такого короткого срока данные плановые изменения должны существенно повлиять на все экономические показатели предприятия.

В заключение следует указать, что данные системы усовершенствования систем подбора, адаптации и обучения персонала реальны для их реализации и отлично подходят концепции ресторана «Х», так как качество обслуживания — один из тех факторов, которые ресторан старается использовать в качестве ключевого показателя своего имиджа.

В первую очередь предложены новые методы подбора персонала согласно требованиям ресторана и современным реалиям; ресторан, таким образом, может решить проблему текучести кадров и улучшить качество сервиса путем подбора соответствующих работников.

Вторая часть новой системы управления персоналом — адаптационные мероприятия, которые также помогут ускорить процесс приспособляемости работников к своим рабочим местам, обязанностям и коллективу путем постоянного обучения (внедрение тренинг-систем, стажировок и т. д.).

Третьим комплексом мероприятий являются обучающие методы, которые также основаны на существующих проблемах, исходя из которых стало возможным решить не только проблемы обучения, но и всей целостной системы отдела кадров. Создание собственного центра по работе с персоналом и открытие личного портала на сайте — вот два основных нововведения, которые помогут контролировать работу персонала, оценивать качество работы всех работников, начиная от руководящих позиций и заканчивая обслуживающим персоналом. Более того, персоналу станут доступны материалы по обучению: лекции, видеуроки и другие обучающие инструменты. Это говорит о том, что даже при пропуске занятий персонал всегда будет иметь доступ к получению необходимой ему информации. Также наладится обратная связь с руководством на дистанционной основе.

С экономической точки зрения данные мероприятия не повлекут больших расходов, а станут прибыльным капиталовложением — все выделенные средства должны положительно повлиять на рентабельность предприятия и окупиться в ближайшие несколько

месяцев. Расходы в целом оценены в 11 930 000 тг, что является относительно небольшой суммой расходов для целой сети ресторанов, так как ежемесячная выручка одного только ресторана «Х» составляет на сегодняшний день 63 000 000 тг. Руководству остается только рассмотреть, утвердить и внедрить план предложенных мероприятий.

Список литературы

1. Спивак, В. А. Управление персоналом: Учебное пособие. — М.: Эксмо, 2010. — 226 с.
2. Гавренкова, В. И., Гудин, Ю. Г. Управление персоналом: Учебное пособие / под ред. Т. Э. Заворотной. — М.: 2010. — 233 с.
3. Куатова, Д. Я. Экономика предприятия: Учебное пособие. — Алматы: Экономика, 2012. — 261 с.
4. Кибанова, А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с.
5. Вечер, Л. С. Государственная кадровая политика. Курс лекций. — Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. — 343 с.
6. Банько, Н. А., Карташов, Б. А., Яшин, Н. С. Управление персоналом: Учебное пособие. — Часть I. — Волгоград: ВолгГТУ, 2006. — 96 с.
7. Ленская, И. Ю., Шиндряева, И. В., Ширяева, В. А. Управление персоналом организации: конспекты лекций: Учебное пособие. — М.: Мир науки, 2017. — 127 с.
8. Туризм в Казахстане / Статистический сборник Статистического Комитета РК [Электронный ресурс] // stat.gov.kz.
9. Данные сайта ParmigianoGroup [Электронный ресурс] // parmigiano-group.com.
10. План эвакуации при пожаре ресторана OLIVIER Restaurant & Bar.
11. Финансовая отчетность ресторана OLIVIER Restaurant & Bar за 2015–2017 гг.
12. Отчет о кадровой работе ресторана OLIVIER Restaurant & Bar за 2015–2017 гг.
13. Современные методы подбора персонала [Электронный ресурс] // www.hr-portal.ru.
14. Должностная инструкция менеджера ресторана, должностные обязанности менеджера ресторана, образец должностной инструкции ресторана [Электронный ресурс] // www.rabota.ru.
15. Грюнштам, В. А., Горячкин, П. В. Материальные ресурсы в строительстве. — СПб., 2008. — 524 с.
16. Оценка эффективности обучения. Модель Дональда Киркпатрика [Электронный ресурс] // www.hr-portal.ru.
17. Киркпатрик, Д. Пришло время в корне менять ситуацию [Электронный ресурс]. — 2010. Режим доступа: www.irpno.ru/print/.
18. Должностная инструкция менеджера по подбору персонала [Электронный ресурс] // www.rabotka.ru/job_description/.
19. Должностная инструкция тренинг-менеджера [Электронный ресурс] // www.aup.ru/docs.
20. Должностная инструкция специалиста по оценке и аттестации персонала [Электронный ресурс] // hr-elearning.ru/.