

Время выполнения задания – 180 мин., язык – русский.

Задание 1.

Описание ситуации.

Ресторан «Медведь» расположен в областном центре в 160 км. от Москвы. За последние новогодние праздники в ресторане была проведена масштабная реконструкция, в результате чего его площадь увеличилась с 50 посадочных мест до 100. Владелец ресторана был готов инвестировать большие средства, чтобы ресторан стал самым крупным и посещаемым заведением города. Подобная стратегия агрессивного роста бизнеса не была принята управляющим, и в конце января он решил уйти, на его место стали искать нового.

Таблица 1. Результаты работы ресторана

| | Среднемесячное значение за 2017 | Январь 2018 |
|--------------------|---------------------------------|-------------|
| Посещаемость (чел) | 870 | 530 |
| Средний чек (руб.) | 950 | 1100 |
| Количество жалоб | 7 | 7 |

Управляющий занимал свою должность в течение 3 лет. Он был приверженцем авторитарной культуры и дисциплины, требовал соблюдения правил, ввел систему штрафов за нарушения. Управляющий большое внимание уделял подбору кадров, он подолгу проводил интервью с кандидатами даже на самые младшие должности. Для новых сотрудников налажена система обязательного обучения с последующей сертификацией. Через 1,5 года многих сотрудников отправляют на повышение квалификации по своему профилю деятельности. Раз в год заработная плата всех сотрудников пересматривалась в сторону увеличения. При этом средняя продолжительность работы официанта в ресторане была менее полугода. Например, в июле 2017 года из ресторана ушли 4 официанта и 2 повара.

Ресторан специализируется и известен своими фирменными бургерами «Бурый медведь» с мраморной говядиной и «Белый медведь» с рыбой. По наблюдениям официантов в последнее время росло число посетителей из других городов, прежде всего из Москвы. Ресторан традиционно не использует рекламу, а полагается на «сарафанное радио» и отзывы в Интернете и даже сам владелец часто самостоятельно отвечает посетителям на странице ресторана в социальных сетях. Владелец, имеющий тесные связи с Грецией (недавно он приобрел там виллу), предпочитает, чтобы некоторые ингредиенты (определенные сорта сыров) поставлялись непосредственно оттуда.

Ресторан расположен в спальном районе и до недавнего времени поблизости не было других кафе и ресторанов. Однако в конце 2017 года неподалеку открылся ресторан «Макдональдс». В связи с этим пришлось с начала 2018 года увеличить на час время работы ресторана. Было разработано новое «Положение об оплате труда», вводящее вместо повременной – повременно-премиальную систему оплаты труда, согласно которому постоянная часть составляла 60% от текущей ставки, а переменная 40%.

Таблица 2. Количество персонала

| | Среднемесячный показатель за 2017 | Январь 2018 |
|-----------|-----------------------------------|-------------|
| Бармены | 4 | 4 |
| Официанты | 12 | 13 |
| Повара | 5 | 5 |
| Уборщицы | 3 | 4 |

Для удержания клиентов используется система скидок и бонусов. После второго посещения ресторана клиенты получают «золотую» карточку, дающую право на 3% скидку на все меню (кроме алкогольных напитков). Карточки не были именными, а скидка давалась предъявителю.

Владелец отобрал трех претендентов на должность управляющего (таблица 3) – все мужчины.

Таблица 3. Кандидаты на должность управляющего

| | Кандидат А | Кандидат Б | Кандидат В |
|--|---|--|---|
| Возраст | 45 | 28 | 35 |
| Стаж работы | 25 | 10 | 15 |
| Число организаций, в которых работал кандидат | 3 | 1 | 5 |
| Сфера деятельности | Ресторанный бизнес | FMCG | Банковская сфера |
| Профессиональный девиз | Исход игры неясен, но тем он и прекрасен! | Если хочешь быть полезным постарайся быть любезным! | Для бизнеса любого рода важнее прибыли — свобода! |
| Стратегические предложения по развитию бизнеса | Увеличение количества ресторанов – необходимо открывать новые точки в других районах города | Консервативная стратегия развития бизнеса – необходимо повышать качество сервиса и разнообразие меню | Необходимо привлекать новые целевые аудитории потенциальных посетителей и развивать детский сервис (аниматоры, игровые комнаты) |
| Семенное положение | Женат, 2 детей | Холост | Разведен, 3 детей |

Задание 2.

Вопрос 1

Опишите текущую ситуацию и охарактеризуйте существующие проблемы в организации.

Вопрос 2

Сформулируйте рекомендации по оптимизации системы управления персоналом в организации.

Вопрос 3

Напишите, какая недостающая информация Вам необходима для принятия решений о мерах оптимизации работы в организации.

Вопрос 4

Сформулируйте вариант потенциального предложения, которое Вы (с позиции консалтинговой компании) могли бы сделать для данной организации.

Вопрос 5

Выберите одного из кандидатов на должность управляющего и обоснуйте свой выбор.