

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)
Семейное 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.