

### Список літератури

1. Чуйко, А. М. Основи стандартизації, метрології та управління якістю [Текст]: навчальний посібник / А. М. Чуйко, О. В. М'ячиков, І. І. Семенова. – Харків: ХДУХТ, 2008. – 174 с.
2. Новицкий, Н. И. Управление качеством продукции [Текст] : учебное пособие / Н. И. Новицкий, В. Н. Олексюк. – М. : Новое издание, 2001. – 281 с.
3. Мещеряков, А. И. Управление товарным ассортиментом торговой компании [Текст] / А. И. Мещеряков. – М. : Маркет ДС, 2004. – 150 с.
4. Харрингтон, Д. Управление качеством в американских корпорациях [Текст] / Д. Харрингтон; пер. с англ. – М. : Экономика, 2000. – 260 с.

Отримано 31.03.2010. ХДУХТ, Харків.

© В.М. Михайлов, А.М. Чуйко, М.М. Чуйко, 2010.

УДК 64.011.34:640.432

**Т.С. Пічугіна**, д-р екон. наук

**В.М. Селютін**, канд. екон. наук

**Д.Г. Єрємін**, магістр

## **ПРОБЛЕМИ І НАПРЯМКИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПОЧАТКОВОМУ ЕТАПІ РОЗВИТКУ**

*Досліджено суть і функціональний зміст роботи з персоналом у ресторані «Алібі» ТОВ «Краб-Хауз». Виявлено проблеми і розроблено напрямки формування системи управління персоналом, зокрема кадрової політики та системи оцінки персоналу.*

*Исследована сущность и функциональное содержание работы с персоналом в ресторане «Алиби» ООО «Crab-House». Выявлены проблемы и разработаны направления формирования системы управления персоналом, в частности кадровой политики и системы оценки персонала.*

*Essence and functional maintenance of work is investigational with a personnel in the restaurant of «Alibi» of «Crab-House» LTD. Problems are exposed and directions of forming of control the system by a personnel are developed, in particular, skilled policy and system of estimation of personnel.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Управління персоналом є найважливішою складовою в системі менеджменту підприємств ресторанного господарства. Як успіх, так і невдачі знаходяться саме в цій площині. Сучасні ресторани працюють у середовищі, ступінь невизначеності якого значно вищий, ніж у попередні роки. Такі умови потребують системного підходу до управління персоналом.

Еволюція менеджменту призвела до переходу від моделі піклування своїх працівників через модель формування і управління трудовими договорами до моделі архітектури кадрового потенціалу підприємства. Менеджер з персоналу як архітектор кадрового потенціалу відіграє провідну роль у розробці й реалізації довгострокової стратегії підприємства. Його місія – забезпечити організаційну і професійну когерентність складового кадрового потенціалу. У цьому процесі головними елементами виступають кадрова політика і стратегія на початковому етапі розвитку підприємства та періодична оцінка персоналу.

Технологія управління персоналом інкорпорується в систему стратегічного менеджменту, і функція управління персоналом стає компетенцією вищих посадових осіб [1]. Змінюється характер кадрової політики, яка стала більш активною і цілеспрямованою.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження теоретичних і практичних аспектів з управління персоналом свідчать про посилення ролі персоналу в ресторанному господарстві, актуалізацію проблем визначення його компетентності та адекватної оцінки з метою підвищення якості обслуговування та ефективності праці. Сучасні дослідження звертають увагу на посилення зв'язку між особистісними характеристиками і результатами праці, що визначає параметри системи мотивації. Визначальна роль відводиться стратегічним аспектам взагалі та розробці кадрової політики зокрема [1; 2].

Британський фахівець у галузі кадрового менеджменту Д. Гест вважає, що кадрова політика корпорації повинна забезпечувати організаційну інтеграцію, високий рівень відповідальності всіх працівників підприємства, функціональну варіабельність завдань, структурну адаптацію до безперервних організаційних змін, соціальних і культурних нововведень, високу якість роботи та її результатів, змістовність роботи та задоволеність працею. Зазначені цільові настанови можна розглядати як конкретизацію імперативів спільної творчої діяльності в практиці сучасного кадрового менеджменту.

**Мета та завдання статті.** Метою статті є дослідження проблем і визначення напрямків формування системи управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства на початковому етапі розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження проблем управління персоналом проводилось за даними ресторану «Алібі» ТОВ «Краб-Хауз». Свою діяльність ресторан розпочав у середині березня 2009 р., тому багато аспектів з управління персоналом розглядаються як такі, що знаходяться на початковому етапі розвитку. Керівництво підприємства спрямовує зусилля на розвиток усіх складових

потенціалу ресторану і формування доброї репутації, розуміючи, що кваліфікація в цій системі буде відігравати найважливішу роль.

На перший план виступає пошук можливостей управління роботою персоналу таким чином, щоб це автоматично приводило до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Створення ефективної системи починається з визначення стратегічних напрямків кадрової роботи і формування кадрової політики. Подальші кроки з управління персоналом будуть визначатися тим напрямком, який було задано в кадровій політиці.

Аналіз діяльності й окремих елементів системи управління персоналом, які керівництво повинно було впровадити для початку ефективної діяльності підприємства, свідчить про високий рівень організації виробництва та обслуговування в ресторані «Алібі». Але для підтримування високого рівня конкурентоспроможності доцільно зосередити зусилля на деяких напрямках з удосконалення роботи з управління персоналом. З метою формування кадрової роботи на сучасному професійному рівні та вдосконалення існуючої системи управління підприємством в цілому доцільною може бути діяльність за такими напрямками:

- розробка кадрової політики;
- формування доброго соціально-психологічного клімату в колективі;
- удосконалення системи оцінки персоналу.

Для руху в цьому напрямку керівництву ресторану «Алібі» бажано розробити кадрову політику. Під кадровою політикою розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Цей напрям дозволяє включити механізм стратегічного управління рестораном. В умовах високого рівня невизначеності такий підхід вносить елементи впевненості в керівництво підприємством і у весь колектив, а також збалансовує інтереси керівництва і працівників.

За допомогою кадрової політики керівництво ресторану «Алібі» спрямовуватиме зусилля на вирішення важливих завдань, зокрема таких:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримування ефективної роботи трудового колективу.

Кадрова політика ресторану «Алібі» повинна будуватися на наступних принципах:

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- у центрі економічного управління повинні бути не гроші, а людина та її ініціатива;
- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;
- максимальне делегування функцій управління співробітникам;
- розвиток мотивації працівників.

Особливості кадрової політики ресторану «Алібі» наведено в табл. 1.

*Таблиця 1 – Особливості кадрової політики*

<b>Характеристика</b>	<b>Особливість</b>
Тип влади на підприємстві	На підприємствах владні функції здійснюються власниками майна та призначеними ними менеджерами
Стиль керівництва	Змішані з перевагою авторитарного та демократичного, який відображає інтереси власників і трудового колективу
Філософія підприємства	Зростання ролі групової філософії на основі стратегічних цілей підприємства, загальнолюдських цінностей, релігії, соціальних благ і гарантій
Роль трудового колективу в управлінні	На другому плані після власника. Має значення у формуванні планів соціального розвитку, визначенні умов оплати праці
Принцип наймання керівника	Наймання та призначення керівника підприємства здійснюється власником

Головними принципами кадрової політики в умовах зростаючої ролі особистості та особливого ставлення до клієнтів ресторану «Алібі» доцільно обрати такі:

- чесність;
- гармонія і співробітництво;
- боротьба за якість;
- гідність і підпорядкування;
- ідентифікація з підприємством.

Серед запропонованих напрямків окремо слід виділити і зосередити увагу на формуванні доброго соціально-психологічного клімату в колективі ресторану «Алібі». Важливим для покращення соціально-психологічного клімату в колективі є збалансування адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління. Баланс методів є необхідним для підвищення стійкості колективу. Як показує

багаторічний досвід менеджменту, перекиє у будь-який бік, чи то підсилення економічної складової, чи то – соціальної, призводить до розбалансування системи і появи конфліктів у колективі, між керівником і колективом, і можливо – серед власників підприємства.

Логічним продовженням і запорукою покращення соціально-психологічного клімату в колективі є розвиток демократичного стилю управління. Аналіз кадрової роботи показав, що важливі умови для його розвитку вже створені, але ця робота багато в чому залежить від індивідуальної культури керівництва та його спроможності формувати сприятливу організаційну культуру.

У системі управління одна з головних ланок – створення системи контролю й оцінки роботи кожного співробітника. Оцінюючи кожного керівника або фахівця, визначають рівень його особистої ефективності та відповідності посаді. Для керівника ця відповідність виявляється, у першу чергу, в його здатності впливати на процес надання ресторанних послуг, діяльність фахівців, які є його підлеглими (табл. 2). Директор повинен мати уявлення про ідеальне виконання тієї чи іншої роботи. За відповідністю виконавців цьому «ідеалу» можна робити висновки про його роботу і відповідність посаді.

**Таблиця 2 – Критерії оцінки результатів діяльності вищих посадових осіб ресторану «Алібі»**

<b>Посада</b>	<b>Критерії оцінки результатів діяльності</b>
Директор	Відвідуваність і популярність ресторану. Постійне зростання кількості гостей і прибутку. Значущість на ринку ресторанних послуг у цілому і в співвідношенні з конкурентами. Рентабельність, мінімізація витрат. Постійний пошук нових форм обслуговування гостей. Якість продуктів і послуг ресторану. Згуртованість колективу співробітників
Адміністратор залу (метрдотель)	Виконання всіх виробничих завдань. Відповідність якості ресторанної послуги встановленим нормам. Зниження загальної захворюваності офіціантів і барменів. Коефіцієнт плинності кадрів. Регулювання процесу адаптації нових співробітників і навчання на робочому місці
Завідувач виробництвом (шеф-кухар)	Виконання всіх виробничих завдань. Зниження собівартості ресторанної продукції завдяки внутрішнім резервам. Відповідність якості продукції встановленим нормам. Зниження загальної захворюваності кухарів. Коефіцієнт плинності кадрів. Регулювання процесу адаптації нових співробітників і навчання на робочому місці

Оскільки робота в ресторані, з одного боку – це виробничий процес, на виході якого є кінцевий продукт – страви меню, з іншого боку – це творчість, створення неповторних страв кожним виконавцем, у ресторанах украї складно розробити єдиний критерій оцінки праці. Навіть за наявності відпрацьованих технологій, постійної якості та швидкості приготування, абсолютно однакових страв не буває. Кожного разу, створюючи страву, кухар готує її як уперше. Тому для приготування кінцевого продукту кожен кухар застосовує свої прийоми і нахнення.

Це такою ж мірою стосується і роботи залу. Тут, крім загального завдання – єдиного стилю обслуговування, кожен менеджер і офіціант вносять свій неповторний почерк, особисту участь. Тому складно оцінити роботу залу з урахуванням особливостей індивідуального почерку співробітників. Хтось у своїх імпровізаціях відмовляється від єдиного стилю, і керівництво вимушене додатково витратити час на його навчання, а хтось знаходить усе нові способи зацікавити постійних гостей, зробити для них кожен вечір у ресторані єдиним і неповторним.

У проведенні відбору персоналу та поточної оцінки результатів роботи співробітників (табл. 3) основну роль відіграє адміністратор.

**Таблиця 3 – Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу**

<b>Групи якостей</b>	<b>Якості</b>
<b>1</b>	<b>2</b>
1. Ставлення до праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>– почуття особистої відповідальності за доручену справу;</li> <li>– чуйне і поважне ставлення до людей;</li> <li>– працьовитість;</li> <li>– особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими;</li> <li>– рівень естетики роботи</li> </ul>
2. Рівень знань і досвід роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень освіти;</li> <li>– наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді;</li> <li>– знання передових методів роботи та ступінь їх використання на практиці;</li> <li>– стаж роботи за даною спеціальністю</li> </ul>
3. Організаторські здібності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уміння організувати систему управління;</li> <li>– уміння організувати свою працю;</li> <li>– володіння передовими методами керівництва;</li> <li>– уміння проводити ділові наради;</li> <li>– здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці;</li> <li>– уміння організувати працю підлеглих;</li> <li>– здатність до оцінки можливостей і праці інших</li> </ul>

1	2
4. Уміння працювати з людьми	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уміння згуртувати колектив;</li> <li>– уміння підібрати, розставити і закріпити кадри;</li> <li>– уміння працювати з колегами і вищим керівництвом;</li> <li>– уміння працювати із зовнішніми партнерами</li> </ul>
5. Уміння працювати з документами і інформацією	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уміння коротко і точно формулювати цілі;</li> <li>– уміння складати ділові листи, накази;</li> <li>– уміння чітко формулювати доручення, видавати завдання;</li> <li>– знання можливостей сучасної організаційної техніки й уміння використовувати її у своїй роботі;</li> <li>– уміння опрацьовувати документи</li> </ul>
6. Уміння своєчасно приймати і реалізувати рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уміння своєчасно приймати рішення;</li> <li>– здатність забезпечити контроль за виконанням рішень;</li> <li>– уміння швидко орієнтуватися в складному становищі;</li> <li>– уміння вирішувати і попереджати конфліктні ситуації;</li> <li>– здатність до дотримання психогігієни;</li> <li>– уміння володіти собою;</li> <li>– впевненість у собі</li> </ul>
7. Здатність розробляти і впроваджувати інновації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– уміння розробляти нововведення;</li> <li>– уміння виявляти і підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів;</li> <li>– уміння виявляти і нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів;</li> <li>– ініціативність;</li> <li>– сміливість і рішучість у підтримці й упровадженні нововведень;</li> <li>– мужність і здатність іти на обґрунтований ризик</li> </ul>
8. Морально-етичні риси характеру	<ul style="list-style-type: none"> <li>– чесність, сумлінність, порядність;</li> <li>– наполегливість;</li> <li>– товариськість;</li> <li>– скромність, простота;</li> <li>– охайність зовнішнього вигляду;</li> <li>– гарне фізичне і психологічне здоров'я</li> </ul>

Вивчаючи первинні кадрові відомості про співробітника, визначаючи його особистий потенціал, застосовуючи тести й інші дослідження, адміністратор може і повинен контролювати процес реалізації цього потенціалу, давати свої рекомендації директору щодо найбільш ефективного використання кожного співробітника.

Директор може скласти своє уявлення про результати роботи окремих співробітників також і на підставі їх працездатності та дієвос-

ті. За певними критеріями визначаються зміст і результати праці кожного співробітника (офіціанта, бармена, кухаря), зокрема за такими:

- продуктивність праці;
- інтенсивність праці;
- здатність самостійно ухвалювати рішення;
- швидкість реакції на які-небудь зміни;
- уміння налагодити самоконтроль і самоорганізацію;
- здатність до ініціативи і конструктивних пропозицій, творчості;

- здатність навчити новачка.

На етапі підбиття підсумків оцінювання, що спричиняє зміну посадових обов'язків, заробітної платні та соціальних гарантій співробітників, дуже важливо, щоб директор брав до уваги не тільки суб'єктивні думки свої й адміністратора, але і об'єктивні дані, одержані в результаті уважного спостереження і контролю, що здійснюється щодня.

**Висновки.** На початковому етапі розвитку підприємства важливим завданням є спрямування зусиль на формування ефективної системи управління персоналом. Враховуючи, з одного боку, закономірності організаційного розвитку, з іншого боку, керівництво повинно усвідомлювати необхідність скоріше впроваджувати принципи і правила внутрішньо-організаційної поведінки і взаємодії. Цільності і системності діяльності з управління персоналом надає кадрова політика, на основі якої формується система оцінки і контролю персоналу. Запропоновані принципи кадрової політики дозволяють визначити критерії оцінки результатів діяльності вищих посадових осіб ресторану «Алібі» та якостей працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу.

#### *Список літератури*

1. Мухаровський, М. Моделювання комплексної оцінки компетентності персоналу [Текст] / М. Мухаровський, Г. Хімичева // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2006. – № 5. – С. 34–39.

2. Райли, М. Управление персоналом в гостеприимстве [Текст] : учебник для студентов вузов : [пер. с англ.] / М. Райли. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 191 с.

Отримано 31.03.2010. ХДУХТ, Харків.

© Т.С. Пічугіна, В.М. Селютін, Д.Г. Єрьомін, 2010.