

ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОЇ ГАЛУЗІ

FEATURES OF MANAGEMENT AT ENTERPRISES OF THE RESTAURANT INDUSTRY

УДК 658.8

Кукліна Т.С.

к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародного туризму Запорізький національний технічний університет

Корнієнко О.М.

к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародного туризму Запорізький національний технічний університет

У статті розглянуто особливості управління персоналом, як однієї з найбільш важливих сфер життя підприємства. Виокремлено кілька категорій ресторанного персоналу. Проведено оцінку властивостей особистості і діяльності керівників підприємства швидкого обслуговування. При дослідженні показника якості діяльності керівника використано анкету типу «Характер взаємин у колективі». Наведено схему загального та професійного розвитку персоналу. Узагальнено в три етапи модель професійної підготовки.

Ключові слова: персонал, ресторанне підприємство, керівник, працівник, розвиток, професійна майстерність.

В статье рассмотрены особенности управления персоналом, как одной из наиболее важных сфер жизни предприятия. Выделены несколько категорий ресторанного персонала. Проведена оценка свойств личности и деятельности руководителей предприятий быстрого обслуживания. При исследовании показателя качества деятельности

руководителя использованы анкеты типа «Характер взаимоотношений в коллективе». Приведена схема общего и профессионального развития персонала. Обобщена в три этапа модель профессиональной подготовки.

Ключевые слова: персонал, ресторанное предприятие, руководитель, работник, развитие, профессиональное мастерство.

In the article, peculiarities of personnel management as one of the most important spheres of life of the enterprise are considered. Highlighted several categories of restaurant staff. The evaluation of properties of the person and activity of heads of fast foods is conducted. In the study of an indicator of the quality of work of the head, the questionnaire of the "Character of relationships in the team" type is used. The scheme of general and professional development of staff is presented. Generalised three-phase model of professional training.

Key words: personnel, food company, manager, employee, development, professional excellence.

Постановка проблеми. Управління персоналом є однією з найбільш важливих сфер життя підприємства. Активізація і розвиток потенціалу персоналу підприємства та пов'язані із цим соціальні проблеми не вирішуються автоматично. Недооцінка значення мотивації і розвитку персоналу підприємства збільшує спад виробництва, веде до зниження продуктивності праці, розтрата і знецінюванню людського капіталу. Про це свідчать як загальні економічні показники (падіння виробництва, ріст безробіття, скорочення професійно-технічної підготовки і ін.), так і положення на підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику розглядали вітчизняні та зарубіжні вчені такі, як: Р.А. Браймер, Г.І. Євтушенко, А.Я. Кибанов, Р.А. Кричевський, А.С. Ліфінець, М.К. Маусов, М.Х. Мескон, В.І. Цибух, Ю.М. Чоботар та ін.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз особливостей управління персоналом на підприємствах ресторанної галузі, на прикладі керівного складу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наявність кваліфікованого і добре навченого персоналу – одна з найважливіших складових успішності ресторанного бізнесу. Можна виділити кілька категорій ресторанного персоналу.

Категорія перша – адміністрація ресторану. Це керуючий рестораном, бухгалтерія, кадрова, маркетингова, рекламна служби, служба персоналу, служба логістики й т. д. Тобто, це фахівці, які

забезпечують фінансово-адміністративне управління рестораном [1].

Категорія друга – фахівці кухні. Шеф-кухар, кухарі, кондитери й т. п. Працівники, що забезпечують асортимент і якість страв у ресторані.

Категорія третя – обслуговуючий персонал у залі: офіціанти і менеджери залу – працівники, що забезпечують безпосередній контакт з відвідувачами ресторану.

Категорія четверта – підсобні служби (прибирання, доставка продуктів, миття посуду і підсобні роботи на кухні) – працівники, що забезпечують необхідні умови для роботи всіх інших категорій.

У системі продажів ресторану тією чи іншою мірою беруть участь усі категорії персоналу. Проте, є ключові фігури, здатні в значній мірі впливати на поведінку інших співробітників, створювати сприятливу робочу атмосферу, формувати злагоджену команду однодумців. Це керуючий і шеф-кухар. Саме через них відбувається впровадження відповідної корпоративної культури в усі структури ресторану [7].

За період переходу до ринкової економіки відбулися зміни потужності різних типів закладів ресторанного господарства: середня місткість одного об'єкта типу ресторану зменшилася більше, ніж в 1,5 рази, поступово зростає середня місткість одного кафе, закускової, буфету, бару, майже незмінною залишається місткість їдалень.

Трансформація загальнодоступної мережі ресторанного господарства відбувається шляхом розвитку двох основних напрямів: сільового

та несітьового. Сітьові утворення, або мережа, створюються на основі правил взаємодії та інтеграції підприємств як економічних суб'єктів, що мають близьку систему цінностей. За рівнем, якістю та специфікою надаваних послуг на українському ринку ресторанного господарства виділилися три основні сітьові системи:

1) елітних підприємств (закладів) ресторанного господарства (або так званих закладів «високої кухні»);

2) формату Quick & Casual;

3) підприємств (закладів) швидкого обслуговування [3].

Для частки рестораних підприємств, а саме: закладів швидкого обслуговування, було проведено аналіз діяльності керівництва. Об'єктивна оцінка особистісних властивостей керівників починається з вибору складу експертів з урахуванням структури управління. Через незначну кількість персоналу на таких підприємствах будуть опитані всі працівники (табл. 1) [6]. Для прикладу взято ресторанне підприємство в м. Запоріжжя. Зі штатним складом 58 осіб.

Таблиця 1

Схема вибору експертів для оцінки властивостей особистості і діяльності керівників підприємства швидкого обслуговування

Категорія керівників (кого оцінюють)	Склад експертів (хто оцінює)	Кількість осіб
Власник закладу	Головний бухгалтер, шеф кухарі, адміністратор.	4
Головний бухгалтер	Адміністратор, власник закладу, касири, шеф кухарі.	8
Шеф кухар першої зміни	Адміністратор, власник закладу, головний бухгалтер, шеф кухар другої зміни, кухарі, прибиральниці та посудомийки.	10
Шеф кухар другої зміни	Адміністратор, власник закладу, головний бухгалтер, шеф кухар першої зміни, кухарі, прибиральниці та посудомийки.	12
Головний адміністратор	Касири, офіціанти, кур'єри, власник закладу, головний бухгалтер, шеф кухарі, охоронець, прибиральниці.	19

Отримані у процесі аналізу дані представлені в таблиці 2, у якій представлені діапазони чотирьох основних зон виразності властивостей особистості керівників. Кожній зоні привласнений ранг, що дозволяє більш точно визначити рівень професіоналізму керівника.

Результат анкетування щодо проф. придатності складу керівних посад

Посада	Зони рівнів професійної придатності				Усього опитаних експертів
	Номінальна	Ординарна	Потенційна	Перспективна	
Власник закладу	-	1	2	1	4
Головний бухгалтер	1	2	1	4	8
Шеф кухар першої зміни	1	4	1	4	10
Шеф кухар другої зміни	3	6	2	1	12
Головний адміністратор	3	9	2	5	19

Більшість людей, із числа опитаних вважають професійний рівень власника закладу та складу керівників досить високим, хоча їм і потрібно вдосконалювати ряд особистісних властивостей для підвищення своїх професійних якостей. Керівником середнього рівня більшість опитаних експертів вважають головного адміністратора, якому для відповідності займаній посаді потрібно ліквідувати деякі недоліки. Зокрема: удосконалювати ряд особистісних властивостей таких, як: контактність і заповзятливість, підвищувати ефективність організаційно-управлінської діяльності і довіра працівників до спільної діяльності, бути більш вимогливим і у той же час ставиться до своїх підлеглих більш тактично.

Аналіз результатів досліджень, проведених у кафе швидкого обслуговування м. Запоріжжя з вивчення соціально-психологічних установок особистості керівників показав:

– досить високий рівень досліджуваних властивостей у шеф-кухаря першої зміни та головного бухгалтера (80% досліджуваних властивостей вище нормативних);

– у головного адміністратора та шеф-кухаря другої зміни – нижче середнього (лише 20% досліджуваних властивостей вище нормативних).

Результати даного аналізу ще раз підтверджують результати, отримані при дослідженні рівня професійної майстерності наведені вище.

У ході дослідження професійної придатності з урахуванням стилю і методів керівництва була проведена оцінка властивостей і типів відносин особистості керівників у процесі виконання ними своїх професійних функцій [4]. Оцінка властивостей і типів відносин особистості свідчить, що за параметрами «самостійність» у прийнятті рішень, методах управління не повною мірою відповідають статусу керівника 40% обстежених, при рівні

експертних оцінок ледве вище нормативних оцінок резерву керівників. За «стабільністю» до різного роду стресогенних факторів невідповідності не виявлено у жодного керівника. Серед стилів управління переважає авторитарно-демократичний стиль відповідний 80% керівників.

При дослідженні показника якості діяльності керівника – соціально-психологічного клімату, використовують анкети типу «Характер взаємин у колективі» [7]. За більш детального розгляду факторів, що впливають на характер взаємин у колективі можна виділити, великий відсоток тих, котрі вважають, що колектив, здійснюючи поставлені планові завдання, одночасно намагається брати до уваги інтереси окремих осіб у питанні про цілі, поставлені у колективі (табл. 3).

Таблиця 3
Які цілі переважно поставлені у вашому колективі

Цілі	Число відповідей (%)
У нашому колективі кожний намагається у своїй роботі здійснити, насамперед, свої власні бажання	16
У нашому колективі зважають винятково на планові цілі, на інтереси окремих осіб не звертається увага	13
У нашому колективі цілі визначає тільки маленька група людей	5
У нашому колективі цілі визначає тільки безпосередній начальник	18
Наш колектив здійснює поставлені планові завдання і одночасно намагається брати до уваги інтереси окремих осіб	48

Аналіз задоволеності роботою в колективі показав, що більшість опитаних співробітників мають нейтральне ставлення до роботи, але не можна сказати, що вони задоволені. Про це говорить той факт, що 65% співробітників задоволені своєю роботою лише частково.

Як причини незадоволеності роботою у 20% випадків називалася некомпетентність вищого керівництва, у 65% випадків називався низький рівень заробітної плати і у 15% – великий обсяг роботи.

Характер взаємин між членами колективу загалом складається зі стосунків керівника і підлеглих та підлеглих між собою. За результатами тестування видно, що більшість співробітників задоволені ставленням керівника до колективу і до кожного окремо, а в колективах переважають дружні-довірчі відносини.

Оцінка соціально-психологічного клімату – важливий показник, що характеризує рівень розвитку групи, а також здатності керівника у створенні стійкого колективу [2]. Оцінка соціально-психологічного клімату є вирішальною серед всіх компонентів оцінки властивостей керівника.

Таким чином, можна констатувати що:

1. Усі керівні посади, окрім менеджера мають досить високу підтримку працівників закладу.
2. Не зважаючи на неоднорідність інтересів у працівників, вони лояльні один до одного та до керівництва.
3. Майже усі робітники закладу впевнені у лояльності керівництва та своїх колег до себе.

Сьогоднішній працівник повинен володіти стратегічним мисленням, підприємливістю, широкою ерудицією, високою культурою. Це висунуло на порядок денний вимогу безперервного розвитку



Рис. 1. Розвиток персоналу

персоналу – повне розкриття особистого потенціалу працівників і зростання їх спроможності робити внесок у діяльність організації [1].

Розвиток персоналу може бути загальним і професійним. Професійний розвиток – це процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини (рис. 1).

Підвищення професійної майстерності розглядається українським трудовим законодавством, як прямий службовий обов'язок усіх керівних працівників і фахівців [5].

Висновки з проведеного дослідження. В ідеалі модель професійної підготовки керівника включає три етапи:

– по-перше, базову навчання перед заняттям первинної посади протягом 1-2 років у спеціальному навчальному закладі (додаткову освіту, як правило, в області економіки, права або менеджменту), завершується стажуванням і роботою на посаді;

– по-друге, короткострокову навчання перед заняттям кожної нової посади, що доповнює і поглиблює базову (включає навчання в навчальному закладі та стажування в загальній складності протягом 3-6 місяців);

– по-третє, підвищення кваліфікації терміном до 2 місяців.

Теоретичне навчання у спеціальних центрах полягає у прослуховуванні лекцій-бесід, участі в дискусіях і консультаціях.

Серйозною проблемою як для слухачів, так і для більшості організацій є затребуваність результатів навчання. Для більш повного використання результатів навчання на робочому місці можна використовувати такі підходи:

1. Структурна реорганізація роботи – це включення до структури робочих функцій завдань, що відповідають новому рівню підготовки працівника.

2. Підвищення змістовності роботи.

3. Збір інформації про досвід конкурентів.

Ефективність вкладень у людський капітал, у тому числі у підвищення кваліфікації або в освіту працівників, можна розглядати аналогічно ефективності інвестицій у нові технології, обладнання, цінні папери і т. п. У будь-якому випадку слід зіставляти суму витрат на освіту і можливі вигоди від того, хто виступає в якості «інвестора».

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Браверман А.Е., Саулин А.В. Интегральная оценка результативности предприятий. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту: <<http://www.xserver.ru/user/iorpp/>>.

2. Бовыкин В.И. Новый менеджмент: управление предприятием на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управле-

ния. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту: <http://laban.rs/lib/Novy_menedzhment/>.

3. Рынок консалтинговых услуг. Його становлення та розвиток в Україні. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту: <<http://www.management.com.ua/consulting/cons002.html>>.

4. П'ятницька Г.Т. Інноваційний потенціал розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні // Товари і ринки: Міжнародний науково-практичний журнал. – К.: КНТЕУ, 2013. – № 2(16). – С. 29-44.

5. Петрович І.М., Галаз Л.В. Мотиваційні аспекти удосконалення використання трудового потенціалу промислових підприємств. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/15953/1/52_339-345_Vis_725_Ekonomika.pdf>.

6. Методические подходы к оценке потенциала предприятия. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту: <http://studbooks.net/54092/ekonomika/metodicheskie_podhody_otsenki_potentsiala_predpriyatiya>.

7. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. – К.: Кондор. – 2006. – 296 с.

8. Завдский И.К. Факторы мотивации персонала в менеджменте // Экономика Украины. – 2003. – № 4. – С. 79-84.

REFERENCES:

1. Braverman A.E., Saulyn A.V. Yntehrlnaia otsenka rezultatyvnosti predpriyatiy [Integral estimation of effectiveness of enterprises]. Available at: <<http://www.xserver.ru/user/iorpp/>> (in Russian).

2. Bovykin V.Y. Novyi menedzhment: upravlyeniye predpriyatiyem na urovne vysshykh standartov; teoriya y praktyka efektyvnoho upravlyeniya [New management: the management of the enterprise to the highest standards; theory and practice of effective management] Available at: <http://laban.rs/lib/Novy_menedzhment/> (in Russian).

3. Ryнок konsal'tynovykh posluh. Yoho stanovleniia ta rozvytok v Ukraini [The market for consulting services. Its formation and development in Ukraine] Available at: <<http://www.management.com.ua/consulting/cons002.html>> (in Ukrainian).

4. Piatnytska H.T. (2013) Innovatsiinyi potentsial rozvytku pidpriemstv restorannoho hospodarstva v Ukraini [Innovative potential of development of enterprises of restaurant business in Ukraine] [Tovary i rynky: Mizhnarodnyi naukovo-praktychnyi zhurnal, vol. 2(16). – Pp. 29-44] (in Ukrainian).

5. Petrovych Y.M., Halaz L.V. Motyvatsiinyi aspekty udoskonalenniia vykorystanniia trudovoho potentsialu promyslovykh pidpriemstv [Motivational aspects of improving the use of labor potential of industrial enterprises] Available at: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/15953/1/52_339-345_Vis_725_Ekonomika.pdf> (in Ukrainian).

6. Metodicheskiye podkhody k otsenke potentsyala predpriyatiya. [Methodological approaches to the assessment of the potential of the enterprise]. Available at: <http://studbooks.net/54092/ekonomika/metodicheskie_podhody_otsenki_potentsiala_predpriyatiya> (in Russian).

7. Krushelnytska O.V. (2006) Upravlinniia personalom [Management of personnel] Kyiv: Kondor. – 296 p. (in Ukrainian).

8. Zavadskiy Y.K. (2003) Faktory motyvatsyy personala v menedzhmente [Factors of personnel motivation in management] [Ukraine's Economy, vol. 4. – Pp. 79-84] (in Russian).

Kuklina T.S.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of International Tourism
Zaporizhzhia National Technical University

Kornienko O.M.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of International Tourism
Zaporizhzhia National Technical University

FEATURES OF MANAGEMENT AT ENTERPRISES OF THE RESTAURANT INDUSTRY

Personnel management is one of the most important spheres of life of the enterprise. This is evidenced by both the overall economic performance (decline in production, rising unemployment, reduced vocational training, etc.) and position at the enterprises.

The presence of qualified and well-trained staff is one of the most important components of the success of the restaurant business. In the sale system of the restaurant, in one way or another, all categories of personnel participate. However, there are key figures, which can greatly influence the behaviour of other employees, creating favourable working atmosphere, forming a cohesive team of like-minded people.

For a fraction of the restaurant owners, namely, fast food establishments, the analysis was conducted of the leadership. An objective assessment of the personal characteristics of leaders starts with the selection of experts taking into account the governance structure. In the course of research of suitability, taking into account the style and methods of management, carried out the evaluation of the properties and relationships of individual leaders in the process of performing their professional functions. The nature of the relationship between team members in general consist of relations between leader and subordinates and subordinates among themselves.

Today's worker must possess strategic thinking, resourcefulness, erudition, high culture. It is put forward on the agenda the requirement of continuous staff development – full disclosure of personal potential of workers and increase in their ability to contribute to the activities of the organization. Staff development can be shared and professional.

For a more complete use of learning outcomes in the workplace, you can use the following approaches:

1. Structural reorganization of the work is the inclusion in the structure of business functions tasks, which correspond to the new level of training of the employee.
2. Enhancing the meaningfulness of work.
3. Gathering information about the experiences of competitors.

The effectiveness of investments in human capital, including training or education, can be considered similar to the efficiency of investments in new technologies, equipment, securities, etc. In any case, you should compare the cost of education and the possible benefits of who acts as "investor".