

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ  
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

*В статті розглянуто та наведено порівняльний аналіз історично сформованих концепцій управління персоналом. Досліджено основні тенденції характерні для сучасного етапу розвитку управління персоналом. Виокремлено персонал як головний фактор забезпечення конкурентоспроможності та успіху діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Аргументовано, що міжнародний обмін спеціалістами є ефективним методом розвитку навичок персоналу. Охарактеризовано основні принципи кадрової політики підприємств сфери готельно-ресторанного бізнесу. Більш детально розглянуто мотивацію працівників, зокрема визначено її типи, охарактеризовано переваги та недоліки, наведено приклади ефективної нематеріальної мотивації.*

*Ключові слова: управління персоналом, кадрова політика, мотивація, готельно-ресторанний бізнес.*

TOMALYA T. S.  
Khmelnitsky National University**INNOVATION IN INTUITIONS RESTAURANT INDUSTRY**

*The purpose of the article is a comparative analysis of historical concepts of personnel management: the concept of labor resources, personnel management concept, the concept of human resources management concept. Concept differ significantly its philosophy, principles of management, organizational structure created. The basic human tendencies which are characteristic for contemporary development of personnel management were analyzed. In the article a large part of the success of any company in the hotel and restaurant industry provided its employees. That is why, staff singled out as the main factor of competitiveness and success of hotel and restaurant business enterprises. The international professional exchange has been brought as an effective method of skills development for staff. Has been characterized the main principles of personnel policy of enterprises in the hotel and restaurant business. The material and moral motivation of employees were more detailed, including its defined types, described the advantages and disadvantages with examples of effective non-financial incentives. Concluded necessarily of creating comfortable conditions for work,, motivation and support the initiative of employees, training and development of their skills and abilities.*

*Key words: personnel management, personnel, motivation, hotel and restaurant business*

**Постановка проблеми.** Досліджуючи роботу підприємств готельно-ресторанного господарства, яка залежить від здатності задовольнити потреби найвимогливіших клієнтів, однією з важливих проблем є побудова ефективної системи управління персоналом, оскільки персонал закладу безпосередньо контактує з клієнтами і ця комунікація значною мірою впливає на результат діяльності підприємства.

Проблема управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства є для нашої країни дуже актуальною, цей фактор не тільки запорука ділового успіху і репутації підприємства, а й результат загального враження про культуру гостинності нашої країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження управління поведінкою персоналу було закладено в наукових працях таких учених, як Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, Е. Мейо, Г. Саймон, Ф. Тейлор, А.Файоль та ін. Загальні проблеми організаційної поведінки та проблеми ефективності управління персоналом вивчались багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими, зокрема: А.Р. Алавердовим, А.В. Александровим, Л.М. Гатовським та ін. Ці питання знаходять широке обговорення на сторінках професійних видань: «Ресторанний і готельний бізнес», «Ресторатор», на порталах фахових Інтернет-ресурсів. Незважаючи на наукову і практичну увагу, комплексне дослідження питань удосконалення управління персоналом, що впливають на результати діяльності підприємств ресторанного господарства, до цього часу не проводилось.

Метою статті є виявлення особливостей управління персоналом на підприємствах готельно-ресторанного господарства, що впливають на розвиток цих підприємств.

**Виклад основної частини.** У становленні управління персоналом (кадрового менеджменту) як професійної діяльності протягом ХХ ст. досить чітко виділяються періоди, пов'язані з висунанням принципово нових ідей, доктрин і підходів у кадровій роботі.

В історичному аспекті виникло та існує 4 основні концепції управління персоналом:

- концепція використання трудових ресурсів, у теоретичну основу якої покладена теорія наукового управління Ф. Тейлора;
- концепція управління персоналом, в теоретичну основу якої покладена теорія бюрократичної організації А. Файоля;
- концепція управління людськими ресурсами, в теоретичну основу якої покладена теорія «людських відносин» Елтона Мейо і пост бюрократична теорія організації;
- концепція управління людиною, в теоретичну основу якої покладена філософія японського менеджменту, де роль людини в системі управління є визначальною, а парадигма управління – гуманістична

«не людина для організації, а організація для людини».

Концепції істотно розрізняються своєю філософією, принципами управління, створеної організаційної структурою. Порівняльний аналіз концепцій представлений у табл. 1 [1].

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз концепцій управління персоналом**

<i>Критерії порівняння</i>	<i>Концепція використання трудових ресурсів</i>	<i>Концепція управління персоналом</i>	<i>Концепція управління людськими ресурсами</i>	<i>Концепція управління людиною</i>
<i>Підхід до організації</i>	Організація – злагоджений механізм	Організація – це чітка організаційна система, де узгоджуються цілі людини й організації	Організація подібна до «мозку» з різними підструктурами, які об'єднані управлінням, контролем, інформацією	Організація – це соціальна, культурна система
<i>Підхід до працівника</i>	Людина є ресурсом, деталлю у механізмі, яку треба правильно підібрати і стимулювати	Людина як особистість, яка володіє своїми потребами	Людина є не поновлюваним ресурсом, елементом соціальної системи	Людина – самостійний суб'єкт, має свої цінності, норми поведінки
<i>Парадигма управління</i>	Економічна. Людина – фактор виробництва	Організаційно-адміністративна. Людина – ресурс організації	Організаційно-соціальна. Людина – елемент соціальної організації	Гуманістична. Людина – головний суб'єкт організації

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом характерні такі тенденції:

- 1) зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);
- 2) розвиток руху та компетентність;
- 3) увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
- 4) усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

Наразі персонал вважається одним із тих факторів, які приносять організації вирішальний успіх. Саме тому сучасна концепція управління підприємством передбачає виокремлення з більшої чисельності функціональних сфер управлінської діяльності тієї, яка пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства. Вкладення в людські ресурси та кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та виживання фірми. Управління людьми має важливе значення для всіх організацій. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Людина є найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві.

Велика складова успіху роботи будь-якого підприємства у сфері готельно-ресторанного господарства, забезпечується його працівниками. Саме тому сучасна концепція управління підприємством докорінно змінює вибір засобів і методів практичної реалізації завдань управління персоналом з метою підвищення ефективності в умовах конкурентоспроможності підприємства.

На сучасному етапі управління поведінкою людей стає вирішальною умовою, що забезпечує конкурентоспроможність підприємств і організації, стабільність їх розвитку. Поведінковий підхід до управління діяльністю в організації – це один із пріоритетних напрямів менеджменту. Із позицій науки про поведінку управління зумовлене тим, що результативність організації безпосередньо залежить від ефективної діяльності її людських ресурсів. Управління поведінкою персоналу з урахуванням особистісних, соціально-психологічних, мотиваційних та інших особливостей людей може сприяти отриманню значного економічного ефекту навіть без економічних витрат, тому менеджери, знаючи, розуміючи й усвідомлюючи індивідуальні особливості кожного працівника, можуть значно покращувати загальні результати роботи організації.

Всесвітній досвід діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства показує, що розуміння керівництвом значення людського потенціалу, опора на нього є запорукою успішної діяльності.

Однак до такого сприйняття принципів роботи керівники готельно-ресторанних підприємств у реальній ситуації бувають не готові: не можуть правильно організувати справу, забезпечити результативність та вдосконалення професіоналізму кадрів.

Відомо, що сучасні умови господарювання вимагають творчого й наукового підходу й певних навичок і досвіду. Тому зростання професійного потенціалу керівника, рівня його компетентності у вирішенні дедалі складніших ситуацій залежить насамперед від тривалості його практичної діяльності. Практичний досвід допомагає керівникові віднаходити найефективніші методи управління, озброює його вмінням раціонально організувати працю підлеглих, ефективно мобілізувати творчу ініціативу колективу.

Між іншим, досить таки ефективним методом розвитку навичок персоналу є міжнародний обмін спеціалістів. До прикладу, відомо, що Тернопільський ресторан «Тропик» вдало прийняв участь у програмі німецького уряду «Служба старших експертів» та виграв у конкурсі. І тепер у закладі працює міжнародний експерт Фолькер Бухман, який приїхав до України із Німеччини. Він упродовж 25 років працював шеф-кухарем і бізнес-тренером, а також 20 років був готельним менеджером і є власником готельно-ресторанного закладу, має власний досвід успішного ведення ресторанного бізнесу, тому консультував

тернопільський заклад у питаннях менеджменту, покращення сервісу та меню впродовж трьох тижнів [2].

Також керівник ресторанного бізнесу повинен вміти розробити перспективну 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 спрямовує зусилля на 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 [3].

Кадрова політика ресторану 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 [4].

Зупинимось на мотивації більш детально. Мотивувати персонал – значить спонукати до дії, тобто це процес стимулювання кого-небудь до діяльності, спрямованої на досягнення певної мети.

Розглянемо типи мотивації і їх реалізацію в закладах ресторанного господарства:

1. Зовнішня мотивація – обумовлена зовнішніми обставинами. Наприклад, колега купив новий телефон, необхідно добре попрацювати, відповідно отримати премію і теж купити новий телефон.

2. Внутрішня мотивація – пов'язана не з зовнішніми обставинами, а виникла всередині самої людини.

3. Позитивна мотивація – заснована на позитивних стимулах. Наприклад, якщо добре працювати і самовдосконалюватися – можна отримати премію або підвищення в посаді.

4. Негативна мотивація – заснована на негативних стимулах. Наприклад, якщо запізнюватися на роботу – можна отримати догану і штраф.

5. Стійка мотивація – заснована на потребах людини, так як вона не вимагає додаткового підкріплення.

6. Нестійка мотивація – постійно вимагає додаткового підкріплення [5].

Розіб'ємо мотивацію на два види:

- мотивація матеріальна (премія, збільшення заробітної плати, разова виплата бонусів і т.д.);
- мотивація моральна (підвищення за посадою, диплом кращого співробітника, самореалізація, фотографія на стенді і т.д.) [6].

Всі ці види мотивації періодично використовують менеджери ресторанного бізнесу для підвищення ефективності роботи персоналу і виявлення не тільки кращих співробітників, але і гірших. Одним з найбільш вдалив способів виявлення кращих співробітників і проведення мотивації є конкурс «Середній чек». Суть одна – виявити співробітника, який продає кожному клієнту набагато більше, пропонуючи спробувати асортимент з преїскуранта підприємства, а не просто приймає замовлення.

Є інший варіант позитивної мотивації співробітників – запропонувати касирам отримувати відсоток з обсягу продажів конкретних страв або всього преїскуранта. Але така мотивація небезпечна, адже співробітники можуть робити акцент на найдорожчі страви і нав'язувати їх клієнту, що, безсумнівно, погіршує сервіс.

Крім позитивної мотивації є і негативна, наприклад, штрафи за різні «промахи». Наприклад, на підприємствах фаст-фуду швидкість набору рахунку важлива, а в окремих ресторанах важливіше швидкість приготування замовлення [7].

Розглянемо ефективні способи нематеріальної мотивації співробітників в ресторанному бізнесі.

1. Звання та шана. Дошка пошани, звання офіціанта місяця, різні титули – ось такі «радянські» способи, як і раніше, відмінно себе показують. Просто оголосити співробітникам чіткі правила, як якийсь титул можна отримати [8].

2. Вибір часу для відпустки. Офіціанти з найкращими показниками першими визначають період своїх відпусток, а інші задовольняються тим, що їм залишилося. Оголосити про таку систему розподілу відпусток потрібно заздалегідь, і співробітники перестануть скаржитися на несправедливість того, що їх відправляють у відпустку в самий незручний час.

3. Вибір вихідних днів. Аналогічно з вибором часу для відпустки, хороші співробітники самі визначають собі вихідні дні, а решта відпочивають в незайнятий час.

4. Особливі знаки уваги. Особливі знаки уваги можна проявити по відношенню до тих, хто цього заслужив. Наприклад, можна особисто привітати з днем народження і подарувати невеликий подарунок. Це дуже приємно, особливо, якщо організація досить велика.

5. Купон на відгул. Це непогана заміна премії. Якщо співробітник добре себе проявив або навіть виграв якийсь змагання всередині підприємства, то можна дати йому додатковий вихідний у вигляді купона,

який він зможе використовувати в будь-який день. Як не дивно, такий купон користується дуже хорошим попитом у персоналу. Багато хто хоче його отримати [9].

6. Формат звернення: на ти, на Ви. Якщо вище керівництво ресторану хоче розтопити лід між якимись співробітниками, то можна з деякими з них перейти на «ти». Як зовнішнє підтвердження того, що їх поважають і сприймають, як своїх друзів. Цей метод підходить не завжди.

7. Позиція при розстановці по залу. Ще один спосіб заохочення – віддавати саму бажану позицію в залі. Це актуально в закладах, де офіціантів ділять по зонам. Напевно, є зони, які користуються більшою популярністю у гостей, і де, відповідно, простіше заробити чайові. Віддавати ці позиції тим офіціантам, які заслужили це своєю працею і відповідальним ставленням [9].

В цілому обслуговування на підприємстві харчування буде краще, якщо співробітники ресторану люблять клієнтів і намагаються зрозуміти їхні вимоги і бажання; поважають клієнтів і своїх колег; добре розуміють повідомлення клієнтів; вміють налаштовуватися на клієнтів; впевнені, що їхня професія – престижна, домогтися всього цього допоможе правильно вибудована і ефективна система мотивації. Сьогодні потрібні нові методи підготовки фахівців до управління розвитком сфери ресторанного бізнесу, принципи і методи планування і регулювання діяльності з позиції дії закономірностей сучасної економіки і вимог практики господарювання. Наукове забезпечення рішення цих проблем сприятиме створенню ефективно функціонуючої сфери готельно-ресторанного господарства.

**Висновок.** Отже, досвідчені власники ресторанного бізнесу повинні добре розуміти, що для того, щоб розвиватися, мати успіх у конкуруючому середовищі і забезпечити успішний розвиток ресторану, їм потрібно оптимізувати віддачу від вкладень капіталу не тільки у матеріальні та фінансові ресурси, а й у людські. Тобто створити комфортні умови для праці, вміти проаналізувати і запроваджувати актуальні методи роботи, мотивувати та підтримувати ініціативу своїх працівників, навчати та розвивати їхні вміння й навички. Все це потрібно робити для продуктивності та покращення свого ресторанного бізнесу.

### Література

1. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства / М. В. Гакова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2014. – С. 130–136.
1. Офіційна сторінка м. Тернопіль [Електронний ресурс]. – 2016. – Режим доступу : <http://tdaily.info/ternopil/v-odnomu-z-restoraniv-ternopolya-pratsyuje-mizhnarodnyj-ekspert/>
2. Пічугіна Т. С. Проблеми і напрямки формування системи управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства на початковому етапі розвитку / Т. С. Пічугіна, В. М. Селютін, Д. Г. Єрьомін. – Харків : ХДУХТ, 2010. – 342 с.
3. Нечаюк Т. Л. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Т. Л. Нечаюк, Н. О. Телеш. – Київ : Центр Навчальної Літератури, 2003. – 346 с.
4. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пос. для студентов ВУЗов / Н.И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2010. – 315 с
5. Бондаренко Г. А. Менеджмент готелів і ресторанів / Г.А. Бондаренко. – М. : Нове знання, 2012. – 467 с.
6. Секреты мотивации персонала в ресторанном бизнесе [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://e.vkusov.net/it/item/103>
7. Башев Г. Л. Маркетинг-менеджмент в системі громадського харчування / Г. Л. Башев, А. І. Фомін. – СПб : Изд-во СПбГУЭФ, 2013. – 256 с.
8. Губанкова Г. Особенности ресторанного бизнеса / Г. Губанкова// Ресторанный бизнес. – 2013. – № 5. – С. 15–18.

Надійшла 27.02.2017; рецензент: д. е. н. Рудніченко Є. М.