

УДК 331.91

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-8

ГАРАСИМЛЮК М. В.

ORCID ID: 0000-0003-1089-1217

e-mail: marysoltys@ukr.net

ДАЦІВ О. Ю.

e-mail: olia.datsiv@gmail.com

Львівський національний університет імені Івана Франка

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Статтю присвячено окресленню шляхів удосконалення системи управління персоналом у площині корпоративного розвитку підприємств ресторанного господарства, що включає впровадження інноваційних технологій ресторанного обслуговування, програми навчання працівників, забезпечення кар'єрного зростання для кращих працівників. Запропоновано звертати увагу на управління процесами комунікації з клієнтами, вироблення професійної поведінки в конфліктних ситуаціях. Мотиваційні програми запропоновано орієнтувати на формування у працівників бажання опанувати нові знання та навички. Запропоновано розробляти стратегії розвитку персоналу та диференціювати за стратегічними і тактичними цілями. Запропоновано запровадження системи ключових показників ефективності діяльності працівників. До оцінювання ефективності управління персоналом запропоновано включити компетенційні та ціннісні характеристики, резервів зростання виробничої та соціальної ефективності. Подальші дослідження варто спрямовувати на дослідження управління клієнтоорієнтованістю персоналу.

Ключові слова: ресторанне обслуговування, комунікації, компетенції, професійна поведінка, стратегічне управління.

MARIA GARASYMLIUK,

OLGA DATSIV

Ivan Franko National University of Lviv

WAYS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF PERSONNEL MANAGEMENT OF THE RESTAURANT ENTERPRISE

The article is devoted to outlining ways to improve the personnel management system in the field of corporate development of restaurant enterprises, which includes the introduction of innovative technologies of restaurant service, employee training programs to grow professional competencies and personal psychological characteristics, career advancement for the best employees. It is determined that the basic principle of personnel management in restaurants is systemic, so the search for ways to improve management should include consideration of this process as a holistic system, taking into account the relationships between its elements. It is offered to pay special attention to management of processes of communication of the personnel with clients, development of adequate professional behavior in conflict situations. It is proposed to take into account the requirements for staff from the standpoint of consumers, which provide speed and high quality service and the appropriate level of communication, from the standpoint of owners – competencies and knowledge, personal qualities and consumer-oriented behavior, from the standpoint of staff – skills, abilities and motivation. Motivational programs are proposed to focus on the formation of employees' desire to acquire new knowledge and acquire new skills. To increase the efficiency of personnel management, it is proposed to develop strategies for personnel development and differentiate by strategic and tactical goals. It is proposed to introduce a system of key performance indicators for control in terms of tactical and strategic plans for staff development and the establishment of intermediate control with control points of assessment. It is proposed to evaluate the performance of each category of employees within their functional responsibilities, as well as indicators of staff development of the enterprise as a whole. It is proposed to include qualification, personal, competence and value characteristics, efficiency of activity, reserves of growth of production and social efficiency in the assessment of the efficiency of personnel management of restaurant enterprises. Further research should focus on the study of customer management of restaurant staff.

Keywords: restaurant service, communications, competencies, professional behavior, strategic management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

Пошук шляхів зростання ефективності управління персоналом на підприємствах ресторанного господарства визначається, насамперед, високим рівнем конкуренції в галузі, що спонукає власників і керівників ресторанних закладів постійно удосконалювати всі параметри господарської діяльності. Разом з тим, спрямованість бізнесу на постійну взаємодію з кінцевими споживачами потребує забезпечення високої якості роботи персоналу, адже до ресторанних послуг клієнти висувають підвищені вимоги щодо якості обслуговування, що стає вагомим чинником зростання конкурентоспроможності закладів. Водночас, якість обслуговування клієнтів напряму залежить від організації управління персоналом [1], його рівня кваліфікації та клієнтоорієнтованості. В сучасному висококонкурентному середовищі ресторанного бізнесу персонал можна розглядати як невід'ємну складову ресторанного продукту, якість якого напряму визначається якістю персоналу. Отож, це актуалізує дослідження різних аспектів управління персоналом, які поєднуються у систему взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних заходів, забезпечуючи високу ефективність бізнесу та конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства, створення умов для його розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Серед наукових досліджень, в яких висвітлювались різні аспекти управління персоналом, варто відзначити запропоновані М. Гаковою концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства [2] та розроблений В. Савченко та А. Пилипенко системний підхід до оцінки ефективності управління персоналом [3]. О. Гетьман та А. Плясун основною метою управління персоналом визначили збільшення «віддачі» кожного працівника за рахунок вмотивованої лояльності [4]. С. Леськова підкреслює, що управління персоналом передбачає зміну його професійних, кваліфікаційних, морально-етичних характеристик з позиції ефективного використання професійного рівня та амбіцій щодо кар'єрного зростання [5]. І. Пислару доводить необхідність залучення до управління персоналом підходів стратегічного управління як стосовно виробничого потенціалу закладів ресторанного господарства, так і стосовно операційної системи у цілому [6]. Процесний підхід з урахуванням інноваційних змін середовища пропонує А. Левченко [7]. З погляду Г. Бей управління персоналом має сприяти реалізації освітніх можливостей для професійного та особистісного розвитку працівників [8]. А. Зленко і Д. Мірошніченко розглядають особливості управління персоналом з позиції працівника (набуття нових компетенцій, знань, умінь і навиків) та підприємства (процеси управління з метою виконання виробничих функцій, завдань і посадових обов'язків) [9].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячується стаття

Незважаючи на значну кількість досліджень з обраної проблематики, більшість наукових праць мають фундаментальний характер і висвітлюють загальні аспекти менеджменту персоналу, що спонукає до пошуку реальних шляхів підвищення ефективності управління персоналом підприємства ресторанного господарства.

Формулювання цілей статті

Метою статті є окреслення шляхів удосконалення системи управління персоналом у площині корпоративного розвитку підприємств ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу

Управління персоналом на підприємствах ресторанного господарства має специфічні особливості щодо найму, організації праці, оцінювання ефективності, мотиваційних програм та розвитку персоналу. Якість обслуговування в ресторанах визначається відповідністю рівня сервісу корпоративним та загальним стандартам обслуговування клієнтів. Загальні стандарти обслуговування традиційно формуються відповідно до тенденцій споживчого ринку з урахуванням нормативних обмежень органів влади, а корпоративні визначаються власниками або керівниками підприємства з урахуванням уподобань споживачів. Отож, специфіка функціонування підприємств ресторанного господарства визначає особливості, які слід враховувати при побудові ефективної системи управління персоналом (рис. 1).

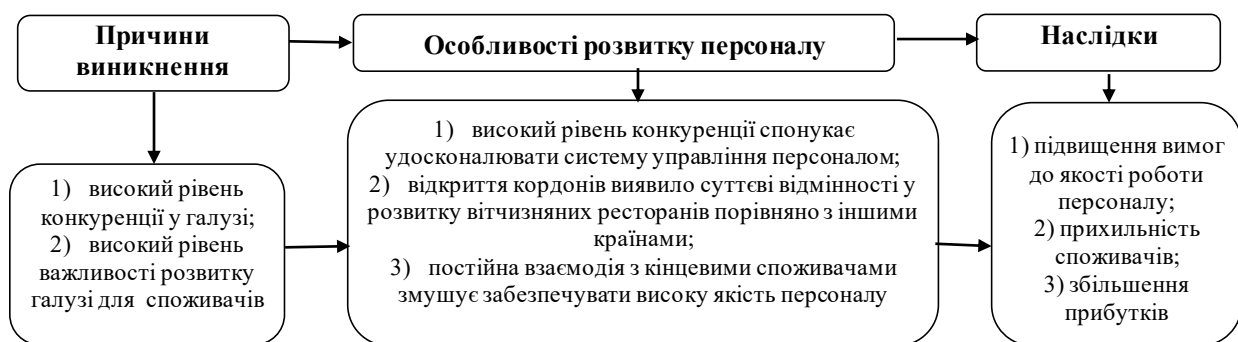


Рис. 1. Особливості управління персоналом у підприємстві ресторанного господарства

Джерело: розробка автора

Якість послуг, які підприємство ресторанного господарства надає своїм клієнтам, невід'ємно пов'язана з якістю їх надавача, тобто персоналу ресторану. Цікавим є науковий підхід Ф. Котлера, який виявив залежність якості послуг і відповідного задоволення клієнтів від якості роботи і задоволення персоналу [10]. Отож, внутрішні стандарти управління персоналом мають враховувати соціально-відповідальну поведінку працівників ресторанного закладу з дотриманням прав споживачів, власників та персоналу, а висока якість персоналу може бути досягнута лише в результаті їх тісної взаємодії. Вимоги до персоналу з позиції споживачів передбачають швидкість і високу якість обслуговування послуги та належний рівень комунікацій, з позиції власників – компетенції та знання, особистісні якості і поведінку, орієнтовану на споживачів, з позиції персоналу – вміння, навички та належну мотивацію.

Основоположною засадою управління персоналом на підприємствах ресторанного господарства є системність, отож, пошук шляхів підвищення ефективності управління має передбачати розгляд даного

процесу як цілісної системи з урахуванням взаємозв'язками між її елементами (рис. 2). Такий системний передбачає врахування всіх елементів та чинників управління персоналом, які впливають на загальний результат.

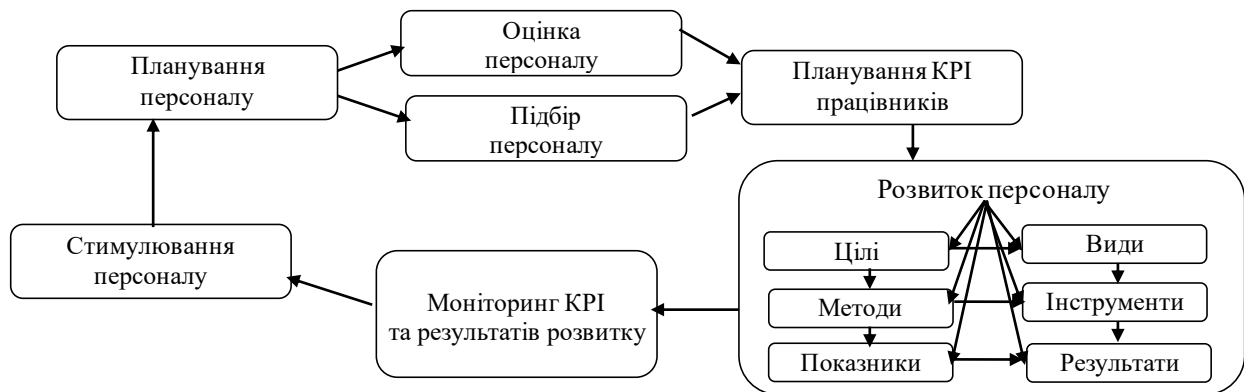


Рис. 2. Системний підхід до управління персоналом підприємства ресторанного господарства
Джерело: розроблено автором

Окрім того, ефективність управління персоналом в підприємствах ресторанного господарства повинна здійснюватись у вигляді безперервного циклічного процесу, забезпечуючи умов для розкриття потенціалу всіх працівників. Отож, для розвитку відповідних компетентностей персоналу рестораних закладів доцільно планувати систематичне навчання працівників (табл. 1).

Таблиця 1

Профільна модель компетентностей торговельного персоналу

Компетентність працівника	Рівень прояву	Характеристика рівнів прояву компетентностей
Клієнто-орієнтованість	Майстерність	Розуміє мотивацію клієнта і використовує це в обслуговуванні. Орієнтований на підвищення лояльності споживачів
	Досвід	Аналізує рівень задоволеності споживачів, може оцінити їх потреби в додаткових послугах, прагне до зростання лояльності споживачів
	Розвиток	Націлений на виявлення і задоволення потреб клієнтів, своєчасно реагує на скарги і прохання споживачів. Діє в рамках повноважень
	Некомпетентність	Недостатньо виявляє потреби клієнтів, обмежений у прийнятті рішень щодо комунікацій
Комунікативні навички	Майстерність	Активно використовує різноманітні способи комунікації, ефективно презентує інформацію щодо ресторанного продукту. Володіє емоціями
	Досвід	Спілкується з клієнтами на високому професійному рівні, володіє навичками презентації, використовує професійну термінологію
	Розвиток	Вміє викликати симпатію, володіє професійною термінологією, демонструє навички презентації. Намагається впливати на клієнта
	Некомпетентність	Демонструє слабкі навички презентації, не інформує споживачів про особливості ресторанного продукту, які можуть мати на них вплив
Командна робота	Майстерність	Легко працює в команді, попереджає виникнення суперечок, виявляє ініціативу для покращення командної роботи, визначає, яка підтримка потрібна членам колективу і надає її
	Досвід	Прислухається до думки інших працівників, дає можливість кожному проявити себе, ділиться досвідом та інформацією з колегами
	Розвиток	Під час виникнення суперечок найчастіше відмовчується, підкреслює власну значимість в разі позитивних результатів роботи колективу, або наполягає на неправильності рішення, яке не враховувало його думки
	Некомпетентність	Пасивний, не приймає участь в роботі колективу, відкрито конфліктує з колегами, жорстко відстоює власну позицію
Лояльність	Майстерність	Здатний жертвувати особистими інтересами заради досягнення цілей підприємства, ставить їх вище власних потреб
	Досвід	Докладає зусилля, щоб відповідати внутрішньокорпоративним правилам, дотримується дрес-коду, поважає традиції колективу
	Розвиток	Активно підтримує місію і цілі розвитку підприємства, усвідомлює необхідність співпраці з іншими для досягнення спільних цілей
	Некомпетентність	Ігнорує внутрішньокорпоративні правила, виконує мінімум зусиль, щоб залишитися на роботі, потребує постійного контролю

Джерело: розроблено автором за матеріалами [5]

Впровадження інновацій ресторанного бізнесу, удосконалення інструментів взаємодії зі споживачами виводить процеси управління персоналом у площину корпоративного розвитку, що передбачає:

- підготовку працівників до впровадження інноваційних технологій у процеси обслуговування;
- програми мотивації для формування у персоналу бажання до опанування нових знань;

- здатність адаптуватися до безупинних змін в ресторанному бізнесі;
- формувати цінності і поведінку, що відповідають корпоративній культурі підприємства.

Для підвищення ефективності планування розвитку працівників доцільно використовувати процесний підхід. Важливим є визначення конкретних ключових показників ефективності (КП) для контролю в розрізі тактичних і стратегічних планів розвитку персоналу (табл. 2) та встановлення проміжного контролю з контрольними точками оцінки. Стратегія розвитку персоналу та КП мають бути достатньо гнучкими щодо змін у зовнішньому середовищі та появи нових конкурентів.

Таблиця 2

Ключові показники продуктивності розвитку персоналу підприємств ресторанного господарства

Показник КП	Стратегічний період (3 роки)	Тактичний період (1 рік)	Проміжні контрольні точки КП
Підвищення рентабельності діяльності підприємства, %	12–15	5–8	+
Зростання продуктивності праці працівників, %	10–15	5–7	+
Збільшення обсягу товарообороту, %	8–12	3–5	+
Індивідуальний розвиток працівників (досягнення планових показників)	100 %	33 %	+
Зростання частки працівників з високим потенціалом, %	10	3	–
Зростання рівня корпоративної культури працівників, %	15	5	–
Зростання рівня клієнтоорієнтованості, %	25	10	+
Зростання рівня соціальної відповідальності бізнесу, %	15	5	–

Джерело: розроблено автором за матеріалами [3]

Для оцінювання ефективності управління персоналом пропонуємо визначати ефективність виконання персоналом посадових обов'язків, звертаючи особливу увагу на такі якісні характеристики працівників, як компетентності та мотиви особистісного зростання [11]. Оцінювання ефективності управління персоналом підприємств ресторанного господарства пропонуємо здійснювати у такій послідовності:

- 1) визначення мети і формування системи критеріїв оцінювання;
- 2) визначення системи часткових показників для уточненого аналізу;
- 3) визначення інтегрального показника ефективності управління персоналом.

Глобальною метою оцінювання є пошук шляхів зростання прибутковості підприємства ресторанного господарства, метою нижчого рівня – уточнення програм рекрутингу, навчання, мотивації і просування працівників. До оцінювання пропонуємо включати кількісні характеристики результативності праці, якісні показники кваліфікаційного та особистісного потенціалу працівників, показники резервів зростання виробничої та соціальної ефективності підприємства.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

Управління персоналом пропонується розглядати у площині корпоративного розвитку підприємств ресторанного господарства, що включає впровадження інноваційних технологій ресторанного обслуговування, програми навчання працівників для зростання професійних компетентностей і особистісних психологічних характеристик, забезпечення кар'єрного зростання для кращих працівників. Особливу увагу слід звернути процеси комунікації персоналу з клієнтами, поведінку в конфліктних ситуаціях. Мотиваційні програми мають передбачати формування у працівників бажання до опанування нових знань та отримання нових навичок. Це потребує побудови стратегій системи управління розвитком персоналу, диференційованих за стратегічними і тактичними цілями. Запроваджуючи систему КП, доцільно обґрунтовувати результативні показники діяльності кожної категорії працівників в межах їх функціональних обов'язків, а також показники розвитку персоналу підприємства в цілому. До оцінювання ефективності управління персоналом підприємств ресторанного господарства доцільно включити кваліфікаційні, особистісні, компетенційні та ціннісні характеристики, результативність діяльності, резервів зростання виробничої та соціальної ефективності.

Подальші дослідження варто спрямовувати на дослідження управління клієнтоорієнтованістю персоналу підприємств ресторанного господарства.

Література

1. Рябенка М. О., Мазуркевич І. О. Управління персоналом у закладах готельно-ресторанного господарства. Інтелект XXI. 2020. № 1. С. 76–80.
2. Гакова М. В. Концептуальні підходи до управління персоналом підприємств готельно-ресторанного господарства. Науковий вісник PUET: Economic Sciences. 2021, № 4 (66). С. 130–134.
3. Савченко В. А., Пилипенко А. О. Системний підхід до інтегральної оцінки ефективності управління персоналом підприємства. Економіка і організація управління. 2021. № 2 (42). С. 39–44.
4. Гетьман О. О., Плясун А. В. Розвиток персоналу в забезпеченні безпеки ринку праці. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1(29). С. 97–105.
5. Леськова С. В. Якість персоналу роздрібно-торговельного підприємства як результат його безперервного розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2019. № 6. С. 103–109.

6. Пислару І. О. Особливості розроблення стратегії управління персоналом у готельно-ресторанних закладах. Причорноморські економічні студії. 2018. № 31. С. 91–94.
7. Левченко А. О. Професійний розвиток персоналу в умовах активізації інноваційно-інтеграційних процесів. Центрально-український науковий вісник. Економічні науки. 2018. Вип. 1(34). С. 49–56.
8. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics: електронне фахове видання з економічних наук. 2018. № 8. С. 6–14.
9. Зленко А. М., Мірошніченко Д. А. Професійний розвиток персоналу як передумова підвищення рівня продуктивності праці. Економіка та управління: Економічний вісник університету. 2015. Вип. № 24/1. С. 34–38.
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс ; пер. с англ. СПб : Питер, 2005. 456 с.
11. Бовш Л., Комарницький І., Олійник О. Менторинг та Agile: точки дотику в управлінні рестораном. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2021. № 4(1). С. 39–53.

References

1. Riabenska, M. O., & Mazurkevych, I. O. (2020). Upravlinnia personalom u zakladakh hotelno-restorannoho hospodarstva [Personnel management in hotels and restaurants]. Intelekt XXI, 1, 76-80.
2. Hakova, M. V. (2021). Kontseptualni pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstv hotelno-restorannoho hospodarstva [Conceptual approaches to personnel management of hotel and restaurant enterprises]. Nauko vyi visnyk PUET: Economic Sciences, 4 (66), 130-134.
3. Savchenko, V. A., & Pylypenko, A. O. (2021). Systemnyi pidkhid do intehranoi otsinky efektyvnosti upravlinnia personalom pidpriemstva [A systematic approach to the integrated assessment of the effectiveness of enterprise personnel management]. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, 2 (42), 39-44.
4. Hetman, O. O., & Pliashun, A. V. (2016). Rozvytok personalu v zabezpechenni bezpeky rynku pratsi [Personnel development in ensuring labor market security]. Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, 1(29), 97-105.
5. Leskova, S. V. (2019). Yakist personalu rozdrbnoho torhovelnoho pidpriemstva yak rezultat yoho bezperervnoho rozvytku [The quality of the personnel of a retail trade enterprise as a result of its continuous development]. Herald of Khmelnytskyi National University, 6, 103-109.
6. Pyslaru, I. O. (2018). Osoblyvosti rozroblennia stratehii upravlinnia personalom u hotelno-restorannykh zakladakh [Features of the development of personnel management strategy in hotel and restaurant establishments]. Prychomomorski ekonomichni studii, 31, 91 -94.
7. Levchenko, A. O. (2018). Profesiyni rozvytok personalu v umovakh aktyvizatsii innovatsiino-intehratsiinykh protsesiv [Professional development of staff in terms of intensification of innovation and integration processes]. Ekonomichni nauky. Tsentralno-ukraïnskyi naukovyi visnyk, 1(34), 49-56.
8. Bei, H. V. (2018). Upravlinnia rozvytkom personalu yak metod zabezpechennia vysokoho rinvnia zaluchenosti pratsivnykiv [Personnel development management as a method of ensuring a high level of employee involvement]. Modern Economics: elektronne fakhove vydannia z ekonomichnykh nauk, 8, 6-14.
9. Zlenko, A. M., & Mirosnhychenko, D. A. (2015). Profesiyni rozvytok personalu yak peredumova pidvyshchennia rinvnia produktyvnosti pratsi [Professional development of staff as a prerequisite for increasing productivity]. Ekonomika ta upravlinnia: Ekonomichni nauky universytetu, 24/1, 34-38.
10. Kotler, F. (2005). Marketynh menedzhment. Ekspres-kurs [Marketing management. Express course]; per. s anhl. pod red. S. H. Bozhuk. 2-e yzd. SPb. : Pyter. 456 s.
11. Bovsh, L., Komamitskyi, I., & Oliinyk, O. (2021). Mentorynh ta Agile: tochky dotyku v upravlinni restoranom [Mentoring and Agile: points of contact in restaurant management]. Restoranyi i hotelnyi konsaltny. Innovatsii, 4(1), 39-53.

Надійшла / Paper received : 22.07.2021

Надрукована/Printed : 04.10.2021