

**Совершенствование деятельности по управлению персоналом
на предприятиях сферы общественного питания**

Improving HR Management at catering enterprises

Аннотация.

В статье рассматриваются вопросы управления персоналом в компаниях малого бизнеса в сфере общественного питания. На примере компании ООО «Континенталь» были выявлены основные проблемы и недостатки в системе управления персоналом. Определены направления совершенствования данной деятельности.

Ключевые слова и словосочетания: управление персоналом, система управления персоналом, сфера общественного питания, малый бизнес.

Annotation. The article discusses the issues of personnel management in small businesses in the field of catering. On the example of Continental LLC, the main problems and shortcomings in the personnel management system were identified. Directions for improving this activity have been identified.

Keywords and phrases: personnel management, personnel management system, catering, small business.

Становление рыночных отношений в России привело к интенсивному развитию сферы общественного питания. К предприятиям общественного питания относятся все виды ресторанов, кафе, баров, столовых. В настоящее время в связи с изменением структуры потребления населения и расходования свободного времени они начинают исполнять все более важную роль в организации быта, отдыха и питания населения. Не только в крупных городах, но и в рабочих поселках наблюдается активный рост различного рода предприятий общепита, от правильной организации работы которых напрямую зависят настроение и здоровье людей, пользующихся их услугами. С другой стороны, сами столовые и кафе оказываются при этом в высоко конкурентной среде, которая существенно осложняет их функционирование [1].

В условиях рыночной экономики руководителям общепита необходимо владеть эффективными технологиями управления персоналом, разрабатывать новые подходы к отбору и оценке персонала; планированию карьеры; обучению кадров.

Рассмотрим мнения различных авторов относительно определения понятия «система управления персоналом».

Егоршин А.П. считает, что система управления персоналом представляет собой открытую систему, которая находится в постоянном взаимодействии с внешней средой являющейся источником формирования трудовых ресурсов, потребителем результатов из деятельности, а также средой существования и развития работников [2].

По мнению Рогожина М.Ю., система управления персоналом – это совокупность органов управления (должностных лиц, структурных подразделений) персоналом предприятия и организационно-информационных связей (соответствующих средств и каналов) между ними, предназначенных для осуществления деятельности по управлению персоналом и решения соответствующих задач в интересах предприятия [3].

Система управления персоналом направлена на повышение конкурентоспособности организации путем использования комплекса методов формирования квалифицированного состава персонала и рационального использования трудовых ресурсов.

Проблема исследования заключается в том, что руководство предприятий сферы общественного питания часто недостаточно заинтересовано в улучшении системы управления персоналом, что не самым благоприятным образом сказывается на качестве выполняемых услуг. Данный факт подтверждают научные исследования проблем управления персоналом в организациях малого бизнеса, которые встречаются, например, в работах Чуланова О.Л., Юсупова А.И., Карастелёва А.А., Бабенко И.В. [4, 5].

Цель данного исследования состояла в выявлении проблем в системе управления персоналом малого предприятия ООО «Континенталь» с численностью 36 человек.

ООО «Континенталь» зарегистрировано 10.05.2004. ООО «Континенталь» представлено предприятием общественного питания – рестораном «Джонка». Ресторан открыт в июне 2004 года. Общество создано с целью удовлетворения спроса населения на услуги общественного питания, получения прибыли от хозяйственной деятельности и направления реализации прибыли на удовлетворение социальных и экономических интересов основателей и членов Общества.

ООО «Континенталь» позиционирует себя как ресторан традиционной китайской кухни для организации отдыха и питания потребителей с широким ассортиментом продукции.

Несмотря на специализацию (китайская кухня) предприятие относится к универсальным, так как производит и самостоятельно реализует разнообразные блюда из разных видов сырья, предоставляет доставку блюд под заказ, предлагает проведение корпоративов, торжеств.

В ООО «Континенталь» простая двухзвенная линейная организационная структура управления: руководитель (директор) осуществляет управленческую деятельность как основными производственными процессами, так и административными, а руководители среднего звена – отдельными производственными подразделениями. Основные преимущества этой структуры управления: сохранение единоначалия, оперативное принятие

решений и выполнение указаний, концентрация ответственности. В качестве недостатков можно назвать нечеткое разграничение полномочий между линейными руководителями, обострение разногласий между ними, дублирование управленческих функций.

Анализ структуры персонала по категориям (табл. 1) показывает, что она является оптимальной для сферы общественного питания и конкретно для этого предприятия, что позволяет рационально распределить трудовые ресурсы в смене, быстро и качественно отдавать блюда и напитки, поддерживать чистоту и порядок на предприятии, а также показывать высокий уровень сервиса, а именно благодаря этим показателям предприятие общественного питания может поддерживать достаточный уровень конкурентоспособности.

Таблица 1 – Структура персонала ООО «Континенталь»

Категория работников	Численность, чел.	Удельный вес
Административно-управленческий персонал	4	11
Производственный персонал	24	66,7
Обслуживающий персонал	8	22,3
Итого	36	100

Производственный персонал – официанты, бармены, повара и т.д., категория работников, осуществляющих свою деятельность в сфере общественного питания, составляет большинство. Норма управляемости 1 к 10 также соблюдена. Удельный вес обслуживающего персонала не превышен, принимая во внимание продолжительность работы ресторана в течение дня и необходимость в связи с этим введения сменного графика, что приводит к увеличению штатной численности персонала, работающего по сменам.

Основными функциями управления персоналом в ресторане, как и в любом другом предприятии общественного питания, является поиск, подбор и отбор персонала, адаптация и обучение, оценка и мотивация работников.

Большая часть данных функций ложатся на менеджера зала и шеф-повара, то есть существует распределение обязанностей по управлению персоналом в соответствии с категорией персонала – производственного или обслуживающего.

При анализе соблюдения принципов управления персоналом в ООО «Континенталь» было выявлено, что оптимальное соотношение управленческих функций выполняется частично. Деятельность в основном ориентирована на необходимое обеспечение трудового процесса персоналом (текущую деятельность). Стратегического планирования на данный момент не ведется, планирование носит краткосрочный характер и опирается в большей степени на анализ спроса на услуги и изменения в объеме работы. Такой

подход нельзя назвать удовлетворительным, однако он свойственен предприятиям малого бизнеса.

При появлении вакансий поиск персонала осуществляется несколькими методами:

- 1) размещение объявлений в сети Интернет (сайты FarPost.ru, HH.ru);
- 2) информирование специализированных учебных заведений, служб занятости;
- 3) информирование собственных сотрудников. Директор обращается к сотрудникам с предложением приглашать на работу своих знакомых.

К недостаткам этого способа следует отнести необходимость проводить впоследствии отсев среди большого количества кандидатов, которые не соответствуют предъявляемым требованиям.

Процесс адаптации предусматривает организацию наставничества: новый сотрудник прикрепляется к наставнику того подразделения, в котором он будет работать. Наставник помогает освоиться в коллективе, научиться пользоваться оборудованием, освоить правила и технологии работы на предприятии. Однако на предприятии наставничество формально не закреплено, функции и обязанности наставника и наставляемого, а также всего процесса адаптации документально не закреплены, что делает этот процесс в большей степени добровольным.

В отношении оценки персонала в ООО «Континенталь» можно говорить об элементах системного подхода. Ежедневно менеджер оценивает сотрудников смены на предмет соблюдения стандартов сервиса и дает им обратную связь. Ежемесячно все сотрудники проходят оценку с заполнением контрольного листа, при этом во внимание принимаются все показатели работы, например, для официанта это такие показатели как средний чек, среднее количество напитков в чеке, уровень продаж по отдельным категориям и личная выручка.

На основе контрольного листа оценки сотрудники начисляется заработная плата и его бонусы. В то же время на предприятии не практикуется проведение квалификационных экзаменов для повышения или установления разряда.

Анкетирование работников, в котором приняло участие более половины коллектива (24 человека или 67 процентов респондентов из всех категорий персонала), показало, что большинство сотрудников ООО «Континенталь» удовлетворены организацией труда и управлением персоналом (56,16 процента), в целом удовлетворены управлением 24,6 процента испытуемых, больше не удовлетворены, чем удовлетворены 15,8 процента и не удовлетворены 3,5 процента сотрудников.

По мнению опрошенных работников следует лучше поощрять за выполнение конкретного объема работ, которая будет измеряться по конкретным критериям, так как сотрудникам часто приходится выполнять работу, не входящую в круг их должностных обязанностей, что создает дополнительную нагрузку на сотрудников.

Системой стимулирования труда, принятой в компании, совершенно

удовлетворено только 1,75 процента сотрудников, удовлетворено 5,26 процента, не удовлетворено 59,65 процента и совершенно не удовлетворено 24,56 процента сотрудников. Затрудняются ответить 8,77 процента опрошенных.

Большинство сотрудников отмечают неконкретность и необъективность оценки труда при премировании и недостаток использования нематериальными методами мотивации – отсутствием подарков ко дню рождения и новому году, обеспечением профессионального развития, дополнительными пенсионными и страховыми программами.

Таким образом, можно сказать, что уровень удовлетворенности системой стимулирования является низким.

Сотрудники отмечают удовлетворенность содержанием труда (11,7 процента), условиями труда (9,7 процента), отношениями с руководством и коллегами (9,1 процента), обеспечением спецодеждой (9,3 процента), социальными льготами (6,7 процента).

В целом в управлении персоналом в ООО «Континенталь» имеет место ряд проблем:

1) отсутствие четко формализованных квалификационных требований, спецификаций рабочих мест, необходимых для приема на работу новых сотрудников;

2) отсутствие точных и объективных данных для принятия кадровых решений;

3) перегрузка менеджера зала: ему приходится выполнять больше обязанностей, работать с большим числом документов, большим объемом разнородной информации при большом числе коммуникационных контактов, что приводит к сверхинтенсивной эксплуатации и быстрому выгоранию. Для решения проблемы следует перераспределить функции и снять часть обязанностей с менеджера зала;

С целью улучшения организационно-кадрового обеспечения управления персоналом в ООО «Континенталь» следует ввести в штатное расписание должность менеджера по персоналу на неполную ставку (в зависимости от объема работы). Изменения в штатном расписании возможны на основе перераспределения функций между менеджером зала и менеджером по персоналу. Такие изменения в штатном расписании приведут к незначительному росту фонда оплаты труда, но позволят более рационально распределить функции, полномочия и ответственность, сосредоточив управление процессами обслуживания и управление кадровыми процессами в руках разных должностных лиц. Эти изменения снимут перегрузку и разгрузят менеджеров зала от выполнения несвойственных им функций и др.

Для совершенствования подбора и отбора персонала необходимо ввести в практику работы анкету кандидата, включающую ряд вопросов на выяснение особенностей мотивации, карьерные амбиции, имеющегося опыта, а также профиль компетенций, который может использоваться при оценке претендента на должность.

С целью улучшения адаптации вновь принятых работников необходимо

разработать и внедрить программу ориентации и адаптации.

Для достижения поставленных целей необходимо внедрить процедуру введения в должность и формализовать наставничество.

Для каждого вновь принятого работник должна разрабатываться программа адаптации, которая должна включать задачи, срок и условия прохождения испытания и стажировки; критерии и способы оценки результатов испытания и стажировки; возможности дальнейшей работы после стажировки.

Работнику должна быть выдана Памятка, описывающую структуру предприятия, схему взаимодействия подразделений и должностных лиц, поведение в типовых ситуациях.

Инструкция по введению работника в должность должны быть обозначены следующие действия для того, кто проводит введение в должность – в нашем случае – непосредственного руководителя, но возможно также и менеджера по персоналу.

На предприятии необходимо формализовать процесс наставничества для повышения его эффективности. Наставник должен назначаться сразу после того, как работник приступает к работе, и он должен быть из числа самых опытных сотрудников. Эта обязанность должна быть возложена на него приказом директора. Он должен быть способным выполнять соответствующие функции и нести ответственность за результаты работы стажера. С целью стимулирования труда наставнику может выплачиваться премия после успешного завершения стажировки подопечного или после того, как его подопечный сдаст аттестацию (меню и стандарты сервиса). Необходимо разработать положение о наставничестве.

Для каждого работника должен быть составлен индивидуальный план профессионального развития, в котором отражены обучающие мероприятия и знания, умения и навыки, которые должен приобрести работник.

Проводить тренинги, направленные на повышение эффективной коммуникации, тренинги разрешения конфликтных ситуаций, тренинг презентации меню, тренинг продаж, тренинг командообразования и др.

Оценка эффективности обучения в ходе тренингов предполагает, помимо проведения опроса участников, контроль достижения участниками целей. Для этого возможно провести опрос посетителей для определения качества обслуживания. На основании полученных данных вносятся изменения в следующие программы обучения.

Для повышения мотивации труда работников предлагается выплачивать единовременное денежное вознаграждение работникам ко дню рождения, в зависимости от стажа непрерывной работы.

Поскольку для работников ООО «Континенталь» большое значение имеет удовлетворение потребностей в признании, уважении, причастности к делу, к организации, в успехе и в общении, предлагается внедрить следующие формы морального поощрения:

- 1) награда лучшему работнику месяца;
- 2) доска почета «Лучшие работники»;
- 3) конкурсы профессионального мастерства;

4) предоставлять скидки на продукты и обслуживание на предприятии при организации банкетов, вечеринок и т.п.

При формировании системы мотивации необходимо, чтобы все формы и методы стимулирования опирались на цели предприятия и его стратегию; а также побуждали работников к тому поведению, которое от них ожидается; критерии и показатели были понятными, объективными и прозрачными. При соблюдении данных условий система мотивации принесет ожидаемую пользу.

Предложенные меры позволят повысить эффективность системы управления персоналом и деятельности предприятия в целом.

Библиографический список:

1. Масилова М.Г., Рыжкина А.В. Особенности построения управления персоналом на малых предприятиях сферы общественного питания // Экономика: теория и практика. 2017. № 3(47). – С. 61-65
2. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоршин - 4-е изд., испр. - Н.Новгород: НИМБ, 2016.
3. Рогожин, М.Ю. Управление персоналом: практ. пособие / М.Ю. Рогожин – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017. – 268 с.
4. Чуланова О.Л., Юсупова А.И. Применение компетентностного подхода в работе с персоналом в малом и среднем бизнесе (на примере ООО «СветоДизайн-Югра») // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2015. №8-1.
5. Карастелёв Алексей Андреевич, Бабенко Инна Викторовна Управление персоналом на малом предприятии // Политика, экономика и инновации. 2017. №2.
6. А.С. Мороз., Н.В. Шарапова. Управление эффективностью деятельности персонала. //Актуальные вопросы современной экономики - 2018г. № 2. С 9-13
7. Ежова Л.С., Кондрашова А.Е., Аракелян А.М. Управление командой проекта. //Актуальные вопросы современной экономики - 2018г. № 9. С. 315-321