

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ОПТИМІЗАЦІЇ СТРУКТУРИ КАДРОВОГО СКЛАДУ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

*В статті запропоновано модель оптимізації структури кадрового складу підприємств у ресторанному бізнесі та проведено оцінку її ефективності.*

*Ключові слова: «оптимізація», «кадровий склад», «ефективність», «мотивація»*

*В статье предложена модель оптимизации структуры кадрового состава предприятий в сфере ресторанного бизнеса, и проведена оценка её эффективности.*

*Ключевые слова: «оптимизация», «кадровый состав», «эффективность», «мотивация»*

*The author of this article proposed a model of personnel structure optimization for the enterprises acting in area of the restaurant business and evaluated its effectiveness.*

*Key words: "optimization", "personnel structure", "effectiveness", "motivation"*

**Постановка проблеми.**

В сучасних умовах динамічного розвитку економіки спостерігається стійка тенденція до усвідомлення вагомості людського фактора як ключового чинника стабільного та успішного функціонування будь-якої організації. Пріоритетне місце займає процес підбору, адаптування, оцінювання, навчання, мотивування та організації персоналу – менеджмент персоналу або менеджмент людських ресурсів. Адже лише талановиті, компетентні, мотивовані, цілеспрямовані та правильно скоординовані робітники можуть працювати у руслі розвитку та раціоналізації діяльності компанії. Найяскравіше вплив людського фактора на ефективність бізнесу можна прослідити у сфері обслуговування, адже якість послуг прямо залежить від професійних та особистісних якостей і компетенцій виконавця, його суб'єктивного ставлення до замовника і, навіть, від його настрою. З огляду на існуючу надзвичайно жорстку конкуренцію у галузі ресторанного бізнесу, ретельної оцінки та контролю вимагають ключові фактори успіху ресторану за оцінкою споживачів: оригінальність, якісні та ергономічні показники страв та напоїв; якість обслуговування та загальна атмосфера та комфорт [1]. Якщо особливості страв та напоїв і атмосферу ресторану оцінити і контролювати порівняно легко, то проблема налагодження якості сервісу залишається завжди актуальною. У цьому розрізі слід проаналізувати структуру персоналу, окремі посадові обов'язки та функції, систему внутрішніх комунікацій, мотивацію персоналу, його професійність та розуміння стратегії та особливостей ресторану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичними та практичними аспектами ефективності управління персоналом, галузевими особливостями готельно-ресторанного бізнесу та оптимальності кадрового складу займалися такі відомі вітчизняні та зарубіжні дослідники: Агафонова Л.Г., Бовтрук А.П., Гончарук В.А., Дмитренко А.Г., Даниленко П.П., Дреслер Г., Дятлов В.А., Єгоршин А.П., Журавлев П.М., Кибанова. А.Я., Колот А.М.,

Колпаков В.М., Нечаюк Л.І., Расулова А.М., Телеш Н.О., Травін В.В., Храмов В.О., Шекшня С.В., Шкатулла В.И., Щекин Г.В., М.О., та інші. Однак, у проведених фундаментальних дослідженнях не приділено достатньої уваги особливостям ефективності кадрової реорганізації у галузі ресторанного бізнесу.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.**

Оптимізація організаційної структури – це приведення структури підприємства, його взаємодії з ринком та внутрішніх взаємодій у стан, що сприяє максимально ефективному досягненню цілей підприємства в рамках прийнятих стратегій [2]. У загальному випадку необхідність у оптимізації виникає при зміні ситуації на ринку, утворенні певних ноу-хау, що змінюють структуру і пріоритети попиту, зміні стратегії підприємства, при досягненні певного етапу розвитку, що стримує подальший розвиток.

На практиці виявляється, що у зв'язку з недостатнім управлінським досвідом та знанням методології менеджерів, постійною динамікою ринку та непрозорим потоком зворотної інформації з середини більшість організаційних структур є не оптимальними: слабкий інструментарій аналізу ринку, існує протиріччя у внутрішній взаємодії, а отже, управління є не ефективним.

Оптимізація кадрового складу вимагає попереднього моніторингу та діагностики персоналу, виявлення основних недоліків його організації, розроблення можливих альтернативних варіантів їх усунення, оцінку існуючого персоналу, розробка плану перерозподілу функцій та узгодження оновлень з трудовим законодавством.

Оцінка ефекту від проведеної оптимізації кадрового складу передбачає урахування як матеріальних (підвищення рівня рентабельності, продуктивності праці, ступеня зайнятості працівників, скорочення робітничих витрат, тощо), так і не матеріальних аспектів (посилення мотивації, покращення методів взаємодії зі старими клієнтами та набуття нових, вивільнення управлінського складу від рутинних обов'язків з метою зосередження на стратегічних завданнях).

Вивченню поняття «оптимізація структури персоналу» було присвячено велику кількість наукових робіт, що досить глибоко розкрили її суть, методи та можливі наслідки. Однак існує необхідність конкретизувати її особливості за галузевою приналежністю об'єкта оптимізації, а саме у сфері ресторанного бізнесу.

**Мета статті.** З огляду на необхідність докладного вивчення особливостей оптимізації структури кадрового складу у сфері ресторанного бізнесу, метою даної статті є аналіз існуючих підходів до організації кадрового складу у даній галузі та розробка можливих шляхів її оптимізації з подальшим визначенням її ефективності.

**Викладення основного матеріалу.** Дотримуючись думки, що надання послуг є найбільш показовою, і водночас дуже складно оцінюваною сферою виявлення впливу людського фактора, зосередимо увагу на послугах

офіціанта, що є безперечним показником якості сервісу у ресторанному бізнесі. Якісне обслуговування зазвичай передбачає залучення досвідчених офіціантів, що володіють необхідними особистісними і професійними якостями, такі як доскональне знання меню, вміння поєднувати страви та напої, знання правил етикету та сервісу, толерантність, безконфліктність, привітність, вміння правильно організувати час, психологічні навички. Привілеєм уникання плинності офіціантів є також налагодження робочих стосунків з постійними клієнтами (вивчення їх смаків і звичок, манери спілкування і особливих потреб), що закріплює базу «напрацьованих споживачів» і породжує позитивні рекомендації.

Необхідність зайнятості професійних офіціантів об'єктивно обумовлена для ресторанів високого рівня, але оплата праці таких фахівців суттєво перевищує середню заробітну платню тимчасових недосвідчених працівників, що можуть бути зайняті у сфері обслуговування (студенти, тимчасові безробітні). Таким чином витрати на оплату праці є порівняно значними.

Функції більшості офіціантів включають як прямі продажі і безпосередній контакт з замовником, так і підготовчі процедури та організацію подачі та презентації страв. Таким чином їх роботу можна умовно розподілити на роботу у «залі» та «за лаштунками». Максимальної компетентності та виявлення комунікативних якостей потребує безпосереднє спілкування з клієнтом та моніторинг і керування усім процесом обслуговування у залі. Адже від вмінь офіціанта правильно організувати цей процес прямо залежить рівень продажу на ступінь задоволення отриманими ставами та послугами. В той час як допоміжні функції, такі як оздоблення столу чи перевірка відповідності страв за зовнішніми ознаками визначеним стандартам, не потребують такого професійного рівня і можуть виконуватися офіціантами з мінімальним досвідом, які у силу своєї слабкої компетентності згодні на нижчий рівень оплати праці.

Таким чином ввівши нову посаду субординованого офіціанта ми звільняємо професійного офіціанта від ряду рутинних обов'язків, що не потребують особливих якостей, і вивільняємо його час, збільшуючи кількість замовлень, що може бути опрацьована одним офіціантом одночасно.

Фінансовий ефект від такої оптимізації кадрової структури полягає у зменшенні витрат на заробітну платню, оскільки зменшується потреба у досвідчених офіціантах за рахунок найму мало оплачуваних тимчасових робітників та/або робітників з меншими претензіями до рівня оплати праці. Одним з основних показників ефективності менеджменту персоналу є

показник продуктивності трудових ресурсів: 
$$I_{\partial\partial} = \frac{\dot{A}}{\dot{Ar}}$$
,

де  $\dot{A}$  – чистий дохід організації,

а  $\dot{Ar}$  – сумарні витрати на персонал за звітний період. Запропонована оптимізація призводить, до зниження витрат на персонал, а отже і до підвищення показника продуктивності трудових ресурсів.

Іншим позитивним ефектом від оптимізації є зосередження уваги офіціанта на роботі у залі, а отже підвищується можливість вчасно відреагувати на негайні потреби споживачів. Більше того, у процесі скорочення штату досвідчених офіціантів по результатам проведеної оцінки залишають лише найкращих, що матиме позитивний вплив на рівень сервісу.

Окрім цього слід запровадити систему мотивацій, що базуватиметься на рівні продажів та анкетуванні клієнтів. Так, розподіливши попередній місячний виторг на кількість досвідчених офіціантів-реалізаторів за новою структурою отримаємо середній рівень продажу на офіціанта за місяць. Встановимо ставку відсотків, що додаються до заробітної платні на відповідні інтервали реалізації продукції. Таким чином з'являється матеріальна мотивація до збільшення персонального продажу, а також ефект суперництва, адже рівень реалізації є певним показником ефективності праці. Щоб уникнути зростання витрат на оплату праці, слід відняти грошове вираження ставки відсотку від середнього рівня продажу від попереднього окладу офіціантів. Таким чином, для «слабких» реалізаторів це буде стимулом для підвищення продажів для досягнення попереднього рівня, а лідери продажів отримають суттєву надбавку. Другим фактором мотивації слід зробити результати анкетування клієнтів із зазначенням офіціанта, що їх обслуговував. Лише споживачі можуть дати комплексу оцінку якості сервісу, тому за результатами анкетування доцільно розробити систему бонусів чи надбавок. Обов'язковими умовами є доступність анкети кожному споживачу та нарахування бонусів на рівну кількість відгуків. Кожен пункт матиме свою вагомість на інтегральний показник наданого сервісу.

**Висновки.** Проведений аналіз оптимальності структури кадрового складу підприємств у сфері ресторанного бізнесу виявив можливі суттєві недоліки в організації роботи офіціантів. Автором було запропоновано модель реорганізації, ефект від якої виражається як у поліпшенні фінансових показників, зниженні витрат на персонал, так і у підвищенні мотивації праці та відборі найкращих працівників.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бахтаиров А. В. Комплексная оценка управленческого персонала в системе кадрового менеджмента [Текст]: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05 : Иркутск, 2002. - 176 с.
2. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразований в бизнесе [Текст]: Монография. / Гончарук В.А. – Москва: Инфа-М, 2001. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.aup.ru/books/m158/2\\_3.htm](http://www.aup.ru/books/m158/2_3.htm)
3. Городецька Л.О. Підвищення ефективності кадрової політики на підприємстві [Текст]: збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці». –Київ: НАУ– 2008. - №19.
4. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників [Текст].-Краматорськ: Центр продуктивності, 1998.-Вип.1-Розд.1-2.
5. Щекин Г.В. Теория социального управления [Текст]: Монография. – К.: МАУП, 1996. – 408с