

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ СФЕРЫ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ

*М.Г. МАСИЛОВА, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры управления, Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
e-mail: marina.masilova@vvsu.ru*

*А.В. РЫЖКИНА, менеджер ООО «Тесто», Владивосток
e-mail: anya.ryzhkina@gmail.com*

Аннотация

Показана актуальность поиска дополнительных ресурсов для повышения конкурентоспособности малого бизнеса. Проведен анализ особенностей организации управления персоналом на малых предприятиях сферы общественного питания. Выявлены и описаны типичные функции, содержание деятельности, а также наиболее часто возникающие проблемы. Показаны возможные направления совершенствования управления персоналом в рамках нормативно-правового обеспечения, организации труда, мотивации и стимулирования работников.

Ключевые слова: общественное питание, малое предприятие, управление персоналом, организация и оплата труда работников.

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 они начинают играть все более важную роль в организации быта, отдыха и питания населения в связи с изменением структуры потребления и расходования свободного времени. Не только в крупных городах, но и в 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 высококонкурентной среде, которая существенно осложняет их функционирование.

В организации работы любого предприятия общественного питания основным фактором, влияющим на эффективность деятельности, является управление персоналом, так как именно от персонала зависит как качество приготовленных блюд, так и качество обслуживания и в конечном итоге – конкурентоспособность предприятия. Именно поэтому руководителям общепита необходимо владеть новыми подходами и эффективными технологиями управления персоналом [7]. Кроме того, постоянно изменяется и нормативно-правовая база управления в этой сфере, вводятся новые требования к квалификации работников, что также необходимо учитывать в работе [2]. Данные факторы актуализируют потребность в проведении и осмыслении результатов научно-практических исследований, направленных на установление закономерностей и особенностей построения системы управления персоналом малых предприятий сферы общественного питания.

Вместе с тем научные исследования проблем управления персоналом в российских организациях малого бизнеса встречаются крайне редко, в основном это публикации, описывающие практику работы отдельных компаний (см., например, Е. Антосенков, В. Курамышев [1], Е.И. Кудрявцева [5], Е. Митрофанова, Е. Розина [6], В.В. Шадрин). Обобщение имеющихся публикаций показывает, что данная деятельность на предприятиях различных сфер имеет схожие характеристики и в то же время свою специфику.

В предпринятом авторами исследовании основной целью стало выявление тенденций и проблем в практике построения управления персоналом на основе изучения деятельно-

сти ряда малых предприятий общественного питания г. Владивостока. Таким образом, необходимо было установить закономерности управления персоналом в малом бизнесе и их проявления в такой отрасли экономики, как общественное питание, сочетающей в себе характеристики трех сфер – производства продукции с полным циклом, торговли и сферы услуг.

Исследование основывается на эмпирических данных, собранных на реально функционирующих в настоящее время в г. Владивостоке малых предприятиях сферы общественного питания (всего обследовалось 11 предприятий). Предприятия относятся к различным видам: кафе, бар, столовая, пельменная, закусочная, пирожковая. По условиям проведения исследования названия предприятий не раскрываются.

Численность работников в них составила от 22 до 48 чел. Практически все работники находятся в возрасте от 19 до 37 лет. Подавляющее большинство предприятий создано в последние 3–5 лет практически «с нуля» и на момент исследования находились в относительно финансово устойчивом положении, однако испытывали проблемы, прежде всего связанные с недостаточной компетентностью и нестабильностью кадрового состава.

В связи с тем, что исследование носило прикладной характер, то использовался комплекс эмпирических методов преимущественно социологического характера – анализ статистических данных, изучение документов, экспертный опрос в форме интервью, анкетирование, наблюдение и др. В качестве респондентов выступили руководители и ключевые специалисты предприятий, всего опрошено 61 чел.

Теоретические методы сравнения и обобщения, позволяющие определить различия или общность кадровых процессов и отношений на конкретных предприятиях, применялись в рамках прогностического и диагностического анализа управленческой деятельности.

Развитие малого бизнеса является важным направлением экономической политики государства, так как малые предприятия не только удовлетворяют возросшие потребности населения в товарах и услугах, но и становятся местом занятости для определенной доли тру-

доспособного населения. Значительная доля валового внутреннего продукта приходится на малые и средние предприятия (в России по данным Росстата этот показатель в 2015 г. составлял 12,5%). Рост числа малых предприятий, подавляющее большинство которых относится к сфере торговли и общественного питания, отражают следующие статистические показатели: в 2010 г. их количество составляло 1 669 тыс., в 2015 г. – 2 232 тыс., т.е. увеличение на 34%, число рабочих мест выросло с 11 333,8 тыс. до 14 439,6 тыс. [3].

Малые предприятия, будучи не связаны с обширным производством, не обременены многочисленным составом работников, не имеют серьезных финансовых обязательств перед акционерами, обладают как рядом преимуществ, так и отличительными особенностями:

- действуют главным образом на местных рынках и зависят от конъюнктуры внутреннего рынка, имеют детальное представление о конъюнктуре рынка и способны легко перестроить свою стратегию;

- обладают способностью к быстрым структурным и технологическим изменениям и обеспечивают индивидуальный подход к клиенту;

- могут мобильнее изменять цены на свою продукцию и способны производить товары / услуги высокого качества по оптимальным ценам;

- создаются более просто;

- имеют быструю окупаемость.

Помимо перечисленных, экономические особенности малого бизнеса проявляются в возможности организовывать новые рабочие места при относительно небольших в среднем затратах капитала, именно поэтому большинство малых предприятий открывается в сфере обслуживания. Если сравнивать малое предпринимательство с крупным, то можно видеть, что единиц труда на единицу постоянного капитала в нем приходится больше, а техническое строение функционирующего капитала более низкое.

Управление персоналом в организациях малого бизнеса по сравнению с крупными предприятиями также имеет существенные отличия. Так, специфическими характеристиками являются меньшая степень формализации работы; доступность «начальников» для непосредственного взаимодействия; откры-

тость и прозрачность деятельности, при которой усилия каждого работника видны всем; практически полное отсутствие отчуждения от результатов труда; быстрота принятия решений и коммуникации в целом; совмещение в одном лице функций собственника и управляющего при высокой значимости личности руководителя. Авторитет руководителя, уровень его личной компетентности и ответственности становятся определяющими факторами развития малой организации [8].

В рамках нашего исследования данные особенности рассмотрены применительно к сфере общественного питания.

На предприятиях общественного питания работники – важнейший элемент производственного процесса, поэтому управление ими рассматривается аналогично управлению материально-техническими составляющими производства [4]. Основное содержание управления персоналом с этой точки зрения составляет планирование, формирование, распределение и рациональное использование персонала. Однако современные работники обладают индивидуальными характеристиками и личностными особенностями, способны активно влиять на производственные отношения, что нельзя не учитывать в построении системы управления персоналом.

Достижение целей предприятий в современных условиях полностью зависит от построения системы управления персоналом, выбора оптимальных технологий и методов работы с людьми.

Традиционно под системой управления персоналом понимается как совокупность взаимосвязанных элементов, включающих органы управления персоналом и предназначенных для осуществления специальных функций и решения соответствующих задач в интересах предприятия, так и процесс воздействия на работников с помощью различных групп методов для повышения их заинтересованности в достижении результатов труда. Построение системы управления персоналом предполагает нормативно-правовое и организационно-кадровое ее обеспечение.

На предприятиях общественного питания система нормативно-правового обеспечения управленческой деятельности включает в себя, помимо документов государственного и регионального уровня, локальные нормативные акты, созданные на самом пред-

приятии и регламентирующие деятельность предприятия в целом: непосредственно производственный процесс, кадровые и трудовые процессы и отношения, в том числе категориальный состав и требования к квалификации работников.

Для предприятий общепита базовой является классификация по категориям работников в зависимости от участия в процессе производства: производственный, административно-управленческий и обслуживающий персонал. Согласно Системе стандартов отрасли «Общественное питание» и в частности ГОСТ 28–1–95, устанавливающему требования к производственному персоналу, на предприятиях общественного питания выделены такие профессии производственного персонала, как заведующий производством, повар, кондитер, пекарь, изготовитель пищевых полуфабрикатов, обвальщик мяса, кулинар мучных изделий; обслуживающего персонала – официант, бармен. В последнее время в сфере услуг появились новые профессии обслуживающего персонала: бариста, хостес, сомелье, бас бой (помощник официанта) и др. Для производственного персонала установлены квалификационные разряды, как правило, от первого до шестого.

Наличие у производственного персонала разрядов приводит к необходимости вводить оплату труда, основанную на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий. Однако если ранее тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производились с учетом Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, то в соответствии с изменениями в российском законодательстве, начиная с 1 июля 2016 г., они должны проводиться на основе профессиональных стандартов, представляющих собой требования к профессиональному уровню работников с учетом обеспечения качества и производительности работ по определенной профессии.

К настоящему времени профессиональные стандарты по профессиям общественного питания разрабатываются ведущими специалистами ресторанной индустрии, но пока утверждены не на все профессии. По инициативе Федерации рестораторов и отельеров на основе профессиональных стандартов создана система сертификации персонала для

подтверждения уровня компетентности работников общественного питания. В перспективе при повсеместном ее применении такая система позволит оценить и обеспечить качество персонала предприятий общественного питания, однако ее внедрение в управление малыми предприятиями представляет собой существенную проблему из-за преобладания в составе персонала низкоквалифицированных работников. Так, на обследованных нами предприятиях г. Владивостока только 18% работников имеют высшее профессиональное образование, а из производственного персонала только 34% – профильное среднее специальное. Подавляющее большинство обслуживающего персонала имеет незаконченное высшее образование, как правило, не связанное с занимаемой должностью, или среднее образование.

В организационно-кадровом отношении в построении системы управления персоналом на данных предприятиях имеет место тенденция концентрации властных полномочий и оперативного управления в руках директора, что приводит к отсутствию делегирования полномочий, абсолютному контролю владельца за деятельностью линейных менеджеров и ужесточению требований при нехватке у последних управленческих компетенций. Как показало наше исследование, среди руководителей в малом бизнесе практически нет управленцев-профессионалов (менее 10% имеют экономическую или управленческую подготовку), как правило, они самостоятельно приобретают управленческую квалификацию и технологическую компетенцию по мере становления бизнеса. Это обусловлено практически полным отсутствием системы подготовки кадров для этого сектора экономики. Должности менеджеров по персоналу не предусмотрены на малых предприятиях, эти функции, как правило, рассредоточены между линейными менеджерами и руководителем предприятия.

Поскольку трудовые отношения в малом бизнесе в России основаны на нормативной модели, между работниками и работодателем заключается трудовой договор, основой которого является добросовестная работа. Однако часто это означает интенсивный труд, практическое отсутствие развитой системы поощрений и наказания работников, низкий уровень социальной защищенности. При этом редко

гарантируется охрана труда, отсутствуют коллективные договоры, профсоюзы, которые могли бы защитить интересы работников (ни на одном из обследованных нами предприятий не было профсоюзной организации и коллективного договора). В нашем исследовании подавляющее большинство опрошенных работников (87%) не удовлетворены уровнем социальных гарантий, несмотря на наличие на предприятиях практики предоставления отдельных социальных льгот.

Как показало наблюдение, работникам малого предприятия приходится в течение смены выполнять разнообразные функции и виды работ, их число варьируется от 7 до 13, поэтому здесь необходимы не профессионалы узкого профиля, а универсальные работники, способные совмещать должности и выполнять различные виды работ. Комплексный характер деятельности, гибкость рабочего времени и организации труда на малых предприятиях общественного питания приводит к отсутствию четкого функционального разделения между различными категориями работников, однако не устраняет социальных различий (например, в оплате труда).

Несмотря на широкий круг обязанностей и разносторонний характер работы, работники столовых, кафе и даже ресторанов ограничены в возможностях карьерного роста. Работодатели практически не участвуют в организации повышения их квалификации. Основной формой обучения является передача опыта, наставничество, которое тоже часто носит неформальный характер. Справедливости ради следует отметить, что работники, проявившие организаторские способности, могут назначить на должности «старших» официантов, барменов, администраторов. Так, по результатам нашего исследования, за последние 2 года подобный карьерный рост произошел у 29% работников. Кроме того, на малых предприятиях работник (как в силу специфики отрасли, так и размера предприятия) гораздо чаще взаимодействует с клиентами и сотрудниками и у него быстрее формируется высокозначимая сегодня коммуникативная компетентность, т.е. отчасти профессиональное развитие все же происходит.

Меньшая степень формализованности и бюрократичности в работе проявляется в том, что инструктивные документы часто отсутствуют, вместо регламентов действуют

не всегда четкие установки, как поступать в каждой ситуации, что приводит к возникновению конфликтов. Проблема отсутствия должностных инструкций и спецификаций, необходимых для приема на работу новых сотрудников, делает крайне субъективной оценку претендентов и принятие решений.

При очевидном преимуществе малых предприятий, которое заключается в возможности применять индивидуализированные схемы вознаграждения, одной из главных проблем мотивации является то, что молодые работники, проработавшие на предприятии определенное время и приобретшие опыт, не видя возможности роста оплаты труда, уходят, тем самым провоцируя повышенную текучесть кадров и нестабильность кадрового состава.

Вместе с тем развитие у собственника убежденности в значимости формирования из коллектива работников команды единомышленников путем вовлечения сотрудников в процессы принятия решений и формирования атмосферы творчества, инициативы, предприимчивости становится условием и задачей, успешное решение которой может повысить конкурентоспособность малого бизнеса.

Таким образом, понимание руководителем важности «человеческого фактора» как основополагающего для малых предприятий, овладение эффективными методами и технологиями управления персоналом будет способствовать повышению производительности труда без больших финансовых затрат. Ускоренное развитие рыночных отношений, развитие малого бизнеса и появление новых видов предприятий общественного питания при высокой конкуренции между ними требуют профессионального подхода к управлению персоналом.

На малых предприятиях невозможно применить развернутые системы управления, так как нет иерархии подчинения и большого числа подразделений, нет специальных кадровых служб. Работой с персоналом занимается чаще всего владелец бизнеса или наемный менеджер. Руководители малых предприятий

общественного питания сами решают, какие функции по управлению персоналом необходимы для успешной деятельности их предприятия. При этом имеет место упрощение содержания деятельности, меньшая степень формализации работы и ряд других характеристик, обусловленных, в том числе, недостаточностью компетентности управляющих и недооценкой значимости эффективного построения управления персоналом.

Библиографический список

1. Антосенков Е., Курамышев В. Развитие малых и средних предприятий в России: проблемы организации и управления // Труд и социальные отношения. 2009. №11. С. 42–56.
2. Иванова С.А. Справочник руководителя торгового предприятия // Управление персоналом. 2015. №11.
3. Итоги сплошного федерального статнаблюдения «Малый бизнес большой страны», 2015 г. URL: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/business/prom/small_business/itog2015/itog-spn2015.html
4. Крылова Е.Б. Малое предпринимательство и занятость населения // Проблемы прогнозирования. 2016. № 1. с 25–30.
5. Кудрявцева Е.И. Проблемы управления персоналом на предприятиях и в организациях малого и среднего бизнеса // Управленческое консультирование. 2007. № 4. С. 89–98.
6. Митрофанова Е., Розина Е. Формирование системы оплаты труда на малых предприятиях // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. №12. С. 84–96.
7. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе: монография / Н.Н. Богдан, О.В. Горшкова, М.Ю. Дикусарова, М.Г. Масилова, Е.А. Могилёвкин, А.С. Новгородов, З.В. Якимова. Владивосток, 2015.
8. Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М., 2006.