

# Тема 4: КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

## План

1. Характеристика кадрового потенціалу підприємства готельно-ресторанного господарства.
2. Ефективність використання кадрового потенціалу підприємства готельно-ресторанного господарства.
3. Матеріальне стимулювання праці персоналу підприємці готельно-ресторанного господарства.
4. Система планування праці на підприємстві готельно-ресторанного господарства.

### 1. Характеристика кадрового потенціалу підприємства готельно-ресторанного господарства

Наявність потужного кадрового потенціалу — одна з найважливіших складових успіху підприємства ресторанного господарства. Необхідно створити команду, робота в якій була б кожному співробітникові приємною і зручною. Від злагожденості й оперативності праці всіх співробітників, від їхньої здатності створити відповідну атмосферу для відвідувачів залежать обсяги продажів ресторану.

У готельно-ресторанному господарстві виділяються дві групи витрат праці залежно від можливості контролю її результатів:

- 1) витрати праці, результат якої «технологічно» контрольований, тобто виражений у конкретній продукції чи обсязі виконаної роботи;
- 2) витрати, що «технічно» контрольовані (праця управлінців, фахівців, інженерно-технічних працівників та ін.).

**Персонал підприємства** - це сукупність осіб, що працюють на певному підприємстві, мають професійну підготовку, досвід і навички та вкладають їх у здійснення господарсько-фінансової діяльності підприємства (виробництво продукції, її реалізацію, надання послуг та ін.).

Кадровий потенціал підприємства готельно-ресторанного господарства визначається сукупними можливостями його персоналу досягати поставлені перед ним цілі (комерційні, операційні, фінансові).



**Професія** — це рід трудової діяльності людини, що володіє комплексом спеціальних знань, практичних навичок, одержаних за допомогою спеціальної освіти, навчання чи досвіду, які дають можливість здійснювати роботу в певній сфері економічної діяльності з урахуванням різних форм власності чи господарювання.

**Спеціальність** — це вид професійної діяльності в межах отриманої професії, що потребує поглибленої спеціальної підготовки і додаткових знань і навичок.

Під **кваліфікацією** розуміють рівень підготовленості, майстерності, ступінь готовності до виконання праці за визначеною спеціальністю чи посадою, що відображається в кваліфікаційних (тарифних) розрядах і категоріях.

З метою ефективного управління процесом формування та використання персоналу підприємств ресторанного господарства здійснюється його класифікація за категоріями, які виділяються з урахуванням характеру виконуваних функцій (табл. 1.1).

**Основні групи персоналу  
підприємства готельно-ресторанного господарства за категоріями**

Група персоналу	Опис групи
Керівники	До даної категорії працівників входять: директор, заступник директора з комерційних питань, начальник відділу кадрів, завідувач їдальні, головний бухгалтер, завідувач виробництвом (шеф-кухар), адміністратор залу, завідувач складу, начальник відділу маркетингу й ін. Керівники організують роботу підприємства, ухвалюють управлінські рішення й несуть повну відповідальність за виконання ухвалених рішень і результати роботи підприємства
Спеціалісти	Бухгалтер, маркетолог, економіст, юрисконсульт, інженер-технолог та інші співробітники, що мають спеціальні знання, уміння та навички. Вони беруть участь у розробці варіантів управлінських рішень і відповідають за якість виконуваної роботи. Фахівці мають вищу або середню спеціальну освіту.
Службовці	Секретар, касир і інші співробітники, що виконують технічні функції з оформлення документації, з господарського обслуговування тощо
Робітники	Виробничий і обслуговуючий персонал ресторану: буфетник, бармен, кухар, пекар, офіціант, кухонний робітник, виготовлювач напівфабрикатів з м'яса риби, овочів, комірник, мийник посуду, сторож, ліфтер, вантажник, гардеробник, водій, прибиральник приміщень й т. ін.

За видами діяльності персонал підприємства готельно-ресторанного господарства підрозділяють:

До **обслуговуючого** персоналу підприємства готельно-ресторанного господарства належать основні категорії працівників, зайнятих безпосереднім обслуговуванням споживачів: метрдотель (адміністратор залу), офіціант (помічник офіціанта), бармен (помічник бармена), сомельє, бариста, працівник підприємства швидкого обслуговування, буфетник, касир, продавець відділу кулінарії.

До **виробничого** персоналу підприємства готельно-ресторанного господарства відносяться основні категорії працівників, зайнятих виробництвом кулінарної продукції, борошняних кондитерських і булочних виробів: завідувач виробництва, заступник завідувач виробництва, шеф-кухар, суши-шеф, начальник цеху, заступник начальника цеху, кухар (помічник кухаря), кондитер (помічник кондитера), пекар.

До **адміністративного** персоналу підприємства готельно-ресторанного господарства відносяться категорії працівників, зайнятих технологічними й організаційними питаннями: директор (керуючий, менеджер, завідувач) підприємства, інженер-технолог (менеджер з виробничих питань).

**До кількісних характеристик персоналу підприємств готельно-ресторанного бізнесу відносять:**



**1) Явочна чисельність** представляє собою кількість працівників, які щодня повинні бути на роботі, щоб забезпечити заповнення всіх передбачених робочих місць протягом усього часу роботи підприємства з урахуванням витрат часу на здійснення підготовчо-заключних операцій.

Розрахунок явочної чисельності працівників ( $Ч_я$ ) здійснюється за формулою:

$$Ч_я = \frac{P_m \times (B_m + B_{пз})}{B_p},$$

де,  $P_m$ — кількість робочих місць працівників, один.;

$B_m$ — час роботи підприємства за тиждень, годин;

$B_{пз}$  — час на підготовчо-заключні операції на тиждень, годин;

$B_p$  — нормативний фонд робочого часу одного працівника на тиждень, годин.



**2) Середньооблікова чисельність** характеризує загальну кількість працівників, необхідних підприємству з урахуванням заміни працівників, відсутніх за різними причинами.

На підприємствах ресторанного господарства вона визначається добутком явочної чисельності на коефіцієнт змінності роботи підприємства ( $K_{зм}$ ) і коефіцієнт збільшення чисельності працівників, що враховує режим роботи підприємства і розраховується відношенням номінального фонду робочого часу за період (повного числа робочих днів) підприємства до планового фонду робочого часу одного працівника з урахуванням планових неявок з поважних причин. Розрахунок середньооблікової чисельності працівників ( $Ч_{обл}$ ) здійснюється за формулою:

$$Ч_{обл} = Ч_{я} \times K_{зм} \times \frac{P_{п}}{P_p},$$

де,  $P_{п}$  — номінальний фонд робочого часу за період, днів;

$P_p$  - планова кількість робочих днів одного працівника.

За результатами розрахунків явочної та середньооблікової чисельності здійснюється планування потреби підприємства в працівниках у розрізі окремих посад, професій і рівнів кваліфікації та складається штатний розклад.

### **Показники інтенсивності руху персоналу підприємства готельно-ресторанного господарства:**

— *коефіцієнт оновлення персоналу* — відношення кількості прийнятих на роботу за період працівників до їх середньооблікової чисельності;

— *коефіцієнт обороту з вибуття* — відношення кількості звільнених з усіх причин працівників за період до їх середньооблікової чисельності;

— *коефіцієнт плинності* — відношення кількості вибулого за період персоналу з причин, пов'язаних з особою працівника (за порушення трудової дисципліни, за власним бажанням, за скороченням штатів), до середньооблікової чисельності працівників за той же період;

— *коефіцієнт заміщення* - відношення різниці кількості прийнятих і звільнених працівників до їх середньооблікової чисельності;

— *коефіцієнт сталості кадрів* - відношення кількості працівників, що проробили весь звітний період, до їх чисельності на кінець даного періоду;

Коефіцієнти плинності й сталості кадрів застосовуються для оцінки ефективності кадрової політики підприємства, оскільки оборот персоналу, не викликаний об'єктивно неминучими причинами, приводить до зниження ефективності його використання на підприємстві.

## **2. Ефективність використання кадрового потенціалу підприємства готельно-ресторанного господарства**

Найважливішим показником, що відображає ефективність використання кадрового потенціалу підприємства готельно-ресторанного є продуктивність праці.



**Продуктивність праці** - це здатність працівника виробляти певну кількість продукції (робіт, послуг) в одиницю часу.

Продуктивність праці розраховується як відношення результатів діяльності до витрат праці персоналу на її здійснення у певному періоді і характеризує рівень використання, в першу чергу, професійних здібностей персоналу підприємства.

Продуктивність праці персоналу підприємства готельно-ресторанного бізнесу визначається за допомогою наступних показників:

**1. Показник виробітку.** Найбільш загальним і розповсюдженим показником продуктивності праці персоналу в практиці роботи підприємств готельно-ресторанного господарства є показник виробітку, який виражає співвідношення результату та витрат праці.

У підприємствах ресторанного господарства показник виробітку визначається наступним чином:

- виробіток на одного працівника підприємства (В):

$$B = \frac{T}{\Pi}$$

Т - валовий товарооборот за період;

Π - обсяг витрат живої праці за період (кількість відпрацьованих людино-годин, людино-днів, середньооблікова чисельність персоналу підприємства).

Показник характеризує середній обсяг виготовленої та реалізованої продукції (товарів, послуг), що припадає на одного працівника підприємства або на один людино-день за певний проміжок часу;

- виробіток на одного працівника виробництва (В<sub>В</sub>), який характеризує середній обсяг випуску продукції власного виробництва, що приходить на одного працівника виробництва або на один людино-день за певний проміжок часу:

$$B_B = \frac{\Pi_{BV}}{\Pi_B}$$

де, Π<sub>ВВ</sub> — обіг з продукції власного виробництва за період;

Π<sub>В</sub> — обсяг витрат живої праці працівників виробництва за період (кількість відпрацьованих людино-годин, людино-днів, середньооблікова чисельність працівників виробництва).

**2. Трудомісткість діяльності (Т)** характеризує середні витрати робочого часу на одиницю виготовленої (реалізованої) продукції підприємства (1 тис. грн. товарообороту, 1 тис. страв). Трудомісткість є оберненим показником виробітку.

Незважаючи на широке використання та простоту розрахунку, рівень та динаміка наведених вище показників не дозволяють повного мірою відтворити рівень продуктивності праці та її зміни, провести порівняльний аналіз.

Вони не враховують трудомісткості виробництва та реалізації окремих груп продукції, зрушень у структурі товарообороту та змін в трудомісткості виробництва та продажу продукції, надання послуг.

На підприємствах готельно-ресторанного господарства використовуються три методи виміру продуктивності праці:

- 1) *натуральний*, коли обсяг виготовленої (реалізованої) продукції виражається в натуральних одиницях виміру (стравах);
- 2) *трудоий*, коли загальний обсяг результатів виробництва виражають у фіксованих одиницях трудомісткості (кількість в відпрацьованих людино-днів, людино-годин, що приходяться на 1 тис. грн. товарообороту або 1 тис. страв);
- 3) *вартісний*, коли обсяг виготовленого (реалізованого) результату виробництва оцінюється в грошовому виразі через ціну.

Оскільки основна частина витрат праці на підприємствах ресторанного господарства пов'язана з виробничим процесом, то зростання продуктивності праці в галузі є одним з головних факторів зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Для забезпечення зростання продуктивності праці підприємства ресторанного господарства повинні враховувати як зовнішні фактори, що визначають загальні умови підприємницької діяльності у галузі, так і внутрішні, що впливають безпосередньо на формування умов праці на підприємстві та її результативність.

**До основних зовнішніх факторів, які впливають на продуктивності праці, відносяться:**

— *соціально-економічні* (зміни попиту на кулінарну продукції та послуги ресторанного господарства, інтенсивність конкуренції в галузі, підвищення заробітної плати за сферами підприємницької діяльності, співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу, освітній і культурний рівень населення, загальний рівень життя в країні тощо);

— *технологічні* (рівень науково-технічного прогресу, темпи оновлення технічного потенціалу за рахунок використання прогресивних машин і обладнання, впровадження автоматизованих систем управління, ступінь впровадження інновацій у галузі);

— *правові* (законодавство в сфері трудових відносин і оплати праці, регулювання зайнятості, податкове законодавство).

## Основними внутрішніми факторами зростання продуктивності праці є:

- до *організаційних* факторів відноситься удосконалення організації виробництва та обслуговування з метою зниження втрат робочого часу, раціональне використання розподілу та кооперації праці, поліпшення умов праці, встановлення прогресивних норм виробітку тощо.

- *матеріально-технічними* факторами підвищення продуктивності праці вважаються застосування універсального технологічного обладнання, впровадження сучасних технологічних ліній, заміна сировинних ресурсів напівфабрикатами, автоматизація технологічних і управлінських процесів (використання РІС-систем, електронних систем резервування столів, автоматизованих систем управління).

- *соціально-психологічні* фактори визначають організаційну культуру та морально-психологічний клімат в колективі і при позитивному впливі зумовлюють посилення рівня задоволеності працею.

- вплив *економічних* факторів зростання продуктивності праці на підприємствах ресторанного господарства має декілька проявів.

### 3. Матеріальне стимулювання праці персоналу підприємства готельно-ресторанного господарства

Вирішення завдань мотивації та матеріального стимулювання персоналу підприємств готельно-ресторанного господарства мають бути покладені такі принципи:

1. *Об'єктивність*, що передбачає призначення достойної винагороди за достойний внесок працівників у доходи підприємства. Винагорода визначається розміром оплати праці, об'єктивними чинниками встановлення якої є також співвідношення між попитом і пропозицією на ринку праці у сфері ресторанного господарства.

2. *Заохочення*, що пов'язано із суспільним визнанням високопродуктивної, якісної праці. Мінімальна межа оплати праці регулюється діючим законодавством, відповідно до якого визначається та щорічно переглядається мінімальна заробітна плата. Але встановлення оплати праці на мінімальному рівні для висококваліфікованих працівників, які забезпечують значний внесок у доходи підприємства, не матиме стимулюючого характеру. Тому важливою вимогою є визначення розміру оплати праці, який би мав заохочувальний характер, залежно від здібностей, компетенцій і результатів праці кожного працівника.

3. *Зв'язок із результатами діяльності підприємства* (виручкою від реалізації продукції власного виробництва і покупних товарів, розміром середнього чеку на одного клієнта, кількістю замовлень, рівнем задоволеності клієнтів якістю страв і обслуговування тощо). Такий зв'язок сприятиме посиленню зацікавленості персоналу у результатах власної праці та забезпечить умови для загального зростання доходів підприємства.

4. *Вимірюваність якості праці* — означає, що в основу системи стимулювання праці мають бути покладені кількісні показники, що визначають результати праці та дозволяють врахувати її ефективність (виручка від реалізації продукції по кухні, виручка від реалізації покупних товарів по бару, кількість обслуговуваних клієнтів, кількість замовлень тощо).

5. *Формування фірмового стилю, бренду, організаційної культури*. Незважаючи на те, що вказані вимоги більшою мірою сприяють позиціонуванню підприємства ресторанного господарства, розуміння персоналом приналежності до підприємства з пізнаваним брендом викликає, як правило, почуття гордості за можливість працювати в такому колективі та зменшує рівень плинності персоналу.

У роботі з організації оплати праці найважливіше місце займають правильна розробка й ефективне застосування форм і систем заробітної плати.

**Система оплати праці** — це визначений взаємозв'язок між \* показниками, що характеризують міру (норму) праці та міру її оплати в межах і понад норми праці, що гарантує одержання працівником заробітної плати відповідно до фактично досягнутих результатів праці і погодженої між працівником і роботодавцем ціною його робочої сили.

**Форма оплати праці** — це певний клас систем оплати праці, згрупованих за ознакою основного показника обліку результатів праці при оцінці виконаної працівником роботи з метою його оплати.

До основних систем оплати праці у готельно-ресторанному господарстві відносять тарифну та безтарифну системи.

Складовими тарифної системи, прийнятої на підприємствах ресторанного господарства, є:

1. **Тарифна ставка** — розмір оплати за працю певної складності в одиницю часу (година, день, місяць). Тарифна ставка завжди визначається в грошовій формі, а її розмір зростає в міру збільшення розряду.

2. **Тарифний розряд** — показник складності виконуваної роботи та рівня кваліфікації робітника. Співвідношення між розмірами тарифних ставок залежно від розряду виконаної роботи визначається за допомогою тарифного коефіцієнта, який вказується в тарифній сітці для кожного розряду. При множенні відповідного тарифного коефіцієнта на ставку (оклад) першого розряду, яка є базою, визначають заробітну плату за тим або іншим розрядом. Тарифний коефіцієнт першого розряду дорівнює одиниці. Починаючи із другого розряду, тарифний коефіцієнт зростає і досягає своєї максимальної величини для найвищого розряду, передбаченого тарифною сіткою.

3. **Тарифна сітка** являє собою таблиці з погодинними або денними тарифними ставками, починаючи з першого (нижчого) розряду. Формування тарифної сітки здійснюється на основі тарифної ставки робітника першого розряду, що встановлюється в розмірі, який перевищує законодавчо встановлений розмір мінімальної заробітної плати, та міжкваліфікаційних співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів).

4. **Доплати, надбавки**, інші компенсаційні та стимулюючі виплати, що носять постійний характер.

5. **Норми та нормативи**, а також порядок їх уведення, заміни та перегляду.

Усі складові тарифної системи оплати праці працівників повинні бути закріплені в колективному договорі.

В основному на підприємствах ресторанного господарства застосовується погодинна форма оплати праці, заробітна плата за якою нараховується за урочний час згідно з тарифною ставкою (погодинною, денною, місячною), встановленою з урахуванням кваліфікації працівника та характеру робіт, що виконуються.

### **Розрізняють три системи погодинної оплати:**

— **проста погодинна оплата праці** має в основі фіксовану вартість однієї години роботи працівника (погодинну тарифну ставку) та кількість відпрацьованих годин. Вона використовується в тих випадках, коли вимірювання виробітку неможливе або недоцільне (наприклад, оплата праці комірників, касирів, кур'єрів, прибиральниць тощо).

Погодинна заробітна плата працівника ( $Z_{\text{пог}}$ ) визначається множенням годинної тарифної ставки ( $ТС_{\text{год}}$ ) на фактичного відпрацьованого часу ( $t_{\text{ф}}$ ):

$$Z_{\text{пог}} = TC_{\text{год}} \times t_{\text{ф}}$$

При поденній оплаті праці визначається розмір денної ставки, а заробіток залежить від кількості відпрацьованих днів. Проста погодинна (поденна, помісячна) оплата ефективна в стабільних умовах виробництва продукції та організації її споживання з високою якістю роботи та дисципліною праці.

— **погодинно-преміальна оплата праці**. Якщо при погодинній оплаті праці враховується якість або обсяг виконаних робіт, то в даній системі до погодинного тарифу додається премія, яка виплачується за кількісні та якісні досягнення в роботі. Така система використовується тоді, коли необхідно враховувати не тільки диференціацію в кваліфікації працівників, але і психологічні та економічні чинники.

Загальна формула, за якою здійснюється розрахунок погодинно-преміальної заробітної плати, має вигляд:

$$Z_{\text{пог-пр}} = Z_{\text{год}} \times \left(1 + \frac{K_{\text{пр}}}{100}\right),$$

де,  $K_{пр}$  — коефіцієнт преміювання, обчислений з урахуванням усіх видів надбавок і доплат, %.

Найбільш поширеними видами надбавок і доплат у підприємствах ресторанного господарства є доплата за інтенсивність праці, сумісництво професій, багатозмінний режим праці, працю у вечірній і нічний час, доплата бригадирам, доплата за професійну матеріальність тощо.

Погодинно-преміальна оплата праці дозволяє тісніше пов'язати розмір заробітної плати з конкретними завданнями даного робочого місця, бригади (кращим використанням обладнання, економією сировини, дбайливим ставленням до інструментів, умінням працювати в режимі «стресу», коли має місце пікове завантаження обіднього залу і т. ін.). При такій системі, крім основного тарифного заробітку, робітник одержує премію за досягнення високих показників.

*Наприклад, план ресторану на день (20 тис. грн.) перевиконаний на 10%, у такому випадку певна частина від 2 тис. грн. (у кожному конкретному ресторані — своя) може формувати преміальний фонд*

— **погодинна оплата праці з нормованим завданням**, крім оплати за одну роботу, передбачає доплату за чітке виконання поставленого подання. Вона використовується у тих випадках, коли перевиконання шану є скоріше недоліком, ніж перевагою.

**Відрядна форма оплата праці** - це оплата, яка здійснюється за нормами та розцінками, встановленими, виходячи з розряду робіт, що виконуються.

Відрядна форма оплати праці в готельно-ресторанному господарській підрозділяється на системи:

— **пряма відрядна** (розмір розцінки за одиницю продукції не залежить від ступеня виконання норми виробітку). При цьому заробітна плата працівника ( $Z_{в.пр}$ ) залежить безпосередньо п, кількості одиниць виробленої продукції або виконаних операцій і розраховується за формулою:

$$Z_{в.пр.} = P_{в/од} \times V_{ф}$$

де,  $P_{в/од}$  - Відрядна розцінка за одиницю продукції або наданих послуг, грн.;

$V_{ф}$  - фактична кількість виробленої продукції або наданих послуг за встановлений період.

Відрядна розцінка визначається виходячи з тарифної ставки роботи, а не з тарифної ставки розряду, який установлено працівникові;

— **відрядно-преміальна** — передбачає виплату понад заробіток та прямими відрядними розцінками премії за досягнення встановлених кількісних і (або) якісних показників праці. Розмір премії звичайно встановлюється у відсотках до заробітної плати, що визначається за відрядними розцінками, залежно від особливостей виробничо-торговельного процесу підприємства ресторанного господарства та характеру виконаної роботи. Премії підвищують зацікавленість робітника в поліпшенні кількісних і якісних показників діяльності підприємства.

— **відрядно-прогресивна** передбачає, що та частина продукції, що виготовляється понад норму, оплачується за підвищеними розцінками. При цій системі заробітна плата робітника за виконання

норми виробітку визначається так само, як і при прямій відрядній оплаті, але при перевиконанні встановленої норми прогресивно збільшуються доплати до основної відрядної розцінки:

$$Z_{від-пр.} = P_{від/од} \times V_{н} + P'_{від/од} \times (V_{ф} - V_{н})$$

де,  $P'_{від/од}$  — підвищена відрядна розцінка за одиницю продукції, виготовленої понад норм, грн.;

$V_{н}$ ,  $V_{ф}$  — нормативна й фактична кількість виготовленої продукції за певний період.

Нараховуються прогресивні доплати за результатами місячної роботи. При обчисленні заробітної плати враховується тільки високоякісна продукція. Недолік цієї системи полягає в тому, що заробітна плата робітника збільшується швидше, ніж його виробіток. Тому ця система на підприємствах ресторанного господарства застосовується, як правило, лише під час освоєння нового технологічного обладнання та вводиться тимчасово.

— **непряма відрядна** оплата праці застосовується переважно для оплати праці допоміжних робітників і залежить від виробітку на виробничій ділянці, яку обслуговують ці робітники. На підприємствах ресторанного господарства така система не набула значного поширення і може застосовуватися переважно для оплати праці водіїв, прибиральниць.

— **акордно-відрядна** — є логічним продовженням прямої відрядної системи і застосовується для укрупнених видів робіт. Розмір загальної акордної оплати визначається на основі діючих норм

часу (виробітку) і розцінок, а при їхній відсутності — виходячи з норм і розцінок на аналогічні роботи. Може вводитися й преміювання робітників за скорочення строку виконання акордного завдання при якісному виконанні робіт. Заробітна плата (включаючи премії) розподіляється між робітниками пропорційно відпрацьованому часу відповідно до існуючих розрядів. Недоліки, допущені в процесі виконання акордних робіт, робітники усувають без додаткової оплати.

Така система найбільш ефективна при бригадній формі організації праці. Її ефективність визначається спрощенням функцій бригадирів (шеф-кухарів), які видають бригаді кухарів наряд на закінчений обсяг робіт і приймають виготовлену продукцію. Крім того, акордна система підтримує колективізм у бригаді, сприяє, скороченню собівартості кулінарної продукції, економії матеріальних і енергетичних ресурсів.

На підприємствах готельно-ресторанного господарства відрядну форму доцільно застосовувати для оплати праці офіціантів і барменів. Відрядні розцінки встановлюються, виходячи із плану товарообороту або індивідуальних завдань працівників торгової групи, та залежать від суми рахунків, які сплачують споживачі. Відрядно-прогресивна система є більш ефективною за умов, коли необхідно додатково стимулювати реалізацію продукції власного виробництва.

Кожна система може бути індивідуальною або колективною залежно від того, за індивідуальними або груповими показниками визначається заробітна плата. Індивідуальна пряма відрядна система оплати праці характеризується тим, що заробіток кожного працівника визначається за результатами його особистої праці. Прима індивідуальна відрядна оплата труда досить проста й зрозуміла для офіціанта і виключає (за високої якості нормування) зрівняльність оплати.

— **колективна (бригадна)** відрядна система оплати праці являє собою таку систему, при якій заробіток персоналу розраховується відповідно до кількості продукції, виготовленою бригадою. Цей різновид відрядної оплати найбільш ефективний для кухарів. Хоча такий метод і дієвий, але при розподілі колективного заробітку виникає проблема повноти врахування індивідуального внеску кожного в результати праці бригади.

Система додаткового стимулювання персоналу розробляється з метою посилення трудової мотивації працівників.

**Додаткове стимулювання праці включає наступні інструменти:**

- систему преміювання за поточні результати господарської діяльності та окремі досягнення;
- доплати та надбавки;
- різноманітні одноразові заохочення за результати праці;
- участь персоналу в прибутку та капіталі підприємства;
- інші соціальні виплати та пільги;

Система преміювання формується на кожному підприємстві самостійно залежно від показників, досягнення яких необхідно стимулювати. Такими показниками можуть бути зростання середнього чеку на одне замовлення, зростання обсягу замовлень, зростання обсягів реалізації певних страв, підвищення навантаження під час банкетного обслуговування, висока якість обслуговування річні результати роботи підприємства в цілому тощо.

Доплати та надбавки пов'язані, як правило, з особливими умовами роботи. Вони носять стабільний характер і персоніфіковані, тобто встановлені для конкретної людини. За характером виплат доплати та надбавки діляться на компенсаційні й стимулюючі.

Найбільш поширеними на підприємствах ресторанного господарства є такі доплати та надбавки компенсаційного характеру.

- за роботу у нічний час;
  - за роботу у вихідні та святкові дні;
  - за роз'їзний характер роботи;
  - робітникам, що виконують роботи нижче встановленого для них тарифного розряду;
  - робітникам у зв'язку з відхиленнями від нормальних умов виконання роботи;
- за багатозмінний режим роботи й ін.

До стимулюючих доплат і надбавок у ресторанному господарстві відносять оплату:

- за високу кваліфікацію (спеціалістам);



- за професійну майстерність (кухарям, офіціантам, барменам);
- за роботу з меншою чисельністю працівників;
- за сумісництво професій (посад);
- за розширення зон обслуговування;
- за знання іноземних мов;
- бригадирам із числа робітників, не звільнених від основної роботи й ін.

Доплати та надбавки у готельно-ресторанному господарстві встановлюються за рішенням керівництва, тому їх розміри визначаються на підприємстві самостійно. Як правило, їх доцільно встановлювати на певний строк, тому що можлива зміна ставлення працівника до праці, зміна умов праці або джерел коштів на оплату праці. Розмір доплат і надбавок найчастіше визначається щодо посадового окладу або тарифної ставки за відпрацьований час. Однак підприємство може їх встановлювати і питлювати й в абсолютній сумі — або в рівному розмірі для всіх працівників, або диференційовано.

#### **4. Система планування праці на підприємстві готельно-ресторанного господарства**

**Система планування праці на підприємствах ресторанного господарства складається з наступних підсистем:**

**1. Планування потреби в персоналі** — характеризується як кількісними підходами (вибір методу розрахунку чисельності персоналу), так і якісними (поділ праці в технологічному ланцюжку, вимоги до посад і робочих місць, складання штатного розкладу, посадових характеристик і т. ін.).

Основними методами планування чисельності персоналу у ресторанному господарстві є нормативний метод і метод техніко-економічних розрахунків.

*На підприємствах ресторанного господарства можуть застосовуватися такі види норм:*

— норма чисельності — мінімально необхідний, але достатній за даного обсягу діяльності штат працівників, які обслуговують певну кількість обладнання, робочих місць або зайнятих виробництвом певної кількості продукції. Нормативи чисельності встановлюються за професіями та посадами, визначаються, як правило, на певну кількість посадових місць або на середньомісячний обсяг товарообороту,

— норма часу — мінімально необхідний, але достатній час для виготовлення певної продукції власного виробництва або виконання певних робіт (обслуговування одного столу, мийка посуду, прибирання приміщень і т. ін.);

— норми виробітку — встановлюються в розрахунку на 100 грн. товарообороту (як правило, за продукцією власного виробництва), на конкретні ротні види продукції власного виробництва (окремі види страв, напівфабрикатів, кулінарних і кондитерських виробів) або на певні види робіт (мийка посуду, чистку, мийку та прибирання інвентарю, прибирання приміщень тощо);

— норми обслуговування — визначають кількість одиниць обладнання (наприклад, обідніх столів, лотків, жарових шаф), які повинен обслужити працівник протягом певного часу.

Наприклад, в Україні на державному рівні розроблено типові нормативи чисельності працівників їдальні на базі дитячих закладів оздоровлення та відпочинку (табл. 5.2), дошкільних навчальних закладів (табл. 5.3) і загальноосвітніх навчальних закладів (табл. 5.4).

Слід зазначити, що чисельність адміністративних або технічних працівників (водії, охоронці і т. ін.) визначається відповідно до штатного розкладу, виходячи із потреби підприємства у такому персоналі. Їх чисельність не піддається нормуванню.

Метод техніко-економічних розрахунків ґрунтується на визначенні планової кількості робочих місць і планового балансу робочого часу, які дозволяють розрахувати явочну та середньооблікову чисельність працівників окремих професій і посад. У ресторанному господарстві такий метод використовується переважно для планування чисельності працівників торгової групи.

Потреба в адміністративному та іншому допоміжному персоналі визначається, як правило, на базі вивчення фактичного завантаження персоналу, усунення непродуктивних витрат робочого часу, удосконалення організації праці на підприємстві, впровадження нових інформаційних технологій тощо.

Застосовуючи той чи інший метод планування чисельності важливо також враховувати організаційну форму суб'єкта підприємницької діяльності в ресторанному господарстві. Відповідно до діючого Податкового кодексу, якщо такий суб'єкт є фізичною особою, що працює на єдиному податку і його річний доход не перевищує 1 млн. грн., то чисельність найманих працівників має бути не більше 10 осіб; якщо річний доход не перевищує 3 млн. грн., то чисельність працівників — не більше 20 осіб. Для суб'єктів підприємницької діяльності — юридичних осіб, що працюють на єдиному податку, обмеження щодо чисельності персоналу встановлені на рівні 50 осіб при обсягах річного доходу не більше 5 млн. грн.

**Таблиця 5.2** — Типові нормативи чисельності працівників їдальні при дитячих закладах оздоровлення та відпочинку (при однозмінному режимі роботи)

Найменування професій (посад)	Максимальна кількість штатних одиниць залежно від кількості дітей у змін									
	90-150	151-240	241-330	331-420	421-510	511-600	601-690	691-780	781-871	871-960
Шеф-кухар	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Адміністратор залу	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1
Кухар	2	2,5	2,5	3	3,5	4	4,5	5	5,5	6
Підсобний робітник	1	1,5	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Офіціант	1	1,5	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
Вантажник	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
Усього	6	7,5	7,5	10	11,5	13	15,5	17	18,5	20

**Таблиця 5.3** — Типові нормативи чисельності працівників їдальні при дошкільних навчальних закладах

Найменування посад	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Шеф-кухар										1	1	1	1	1
Кухар	1	1,5	1,5	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	3
Підсобний робітник	0,5	0,5	0,5	1	1	1,5	1,5	1,5	2	2	2	2	2	2
Комірник	-	-	-	-	0,25	0,25	0,25	0,5	1	1	1	1	1	1

**Таблиця 5.4** — Типові нормативи чисельності працівників їдальні при загальноосвітніх навчальних закладах, які самостійно організують харчування учнів

Найменування професій (посад)	Кількість учнів, що харчуються			
	До 60	60—100	100—200	Понад 200
Кухар	0,5	1	1,5	2
Підсобний робітник	1	1	1	1
Комірник	1	1	1	1

За результатами виконання планових розрахунків чисельності персоналу на підприємстві складається штатний розклад, у якому фіксується потреба у працівниках окремих посад, професій, рівнів кваліфікацій.

**2. Планування адаптації її вивільненні персоналу.** Процес адаптації розглядається в наступних видах:

- фізіологічна — звикання до нового місця й режиму роботи, фізичного навантаження;
- психологічна — звикання до нового колективу, керівника, норм поведінки й взаємин;
- корпоративна й організаційна — підготовка до корпоративних вимог, які характерні тільки для цього ресторану;
- професійна — приведення практичних навичок і вмінь нового працівника у відповідність до вимог ресторану.

Для адаптації необхідний випробний термін, який залежить від складності й кваліфікаційних вимог займаної посади:

- для допоміжних служб (технічних служб, прибиральників, помічників кухарів) — до 1—3 місяців;
- для кваліфікованого персоналу (кухарі, офіціанти, бармени, комірники, інженери) — до 3—6 місяців;
- для керівника будь-якого рівня — до 12 місяців,

**3. Планування режиму роботи** (зайнятості персоналу) — безпосередньо пов'язане з діючим законодавством в сфері праці і режимом роботи підприємства ресторанного господарства (години роботи, кількість змін тощо). Розрізняють денні, місячні та річні графіки виходу на роботу. У денних графіках відображаються тривалість робочого дня, його початок і закінчення, час і тривалість обідньої перерви. У місячних графіках вказуються: загальна кількість годин, відпрацьованих кожним працівників за місяць, чергування робочих днів і днів відпочинку. При виборі графіків виходу на роботу і їх складанні враховують режим роботи підприємства. Більшість підприємств ресторанного господарства (ресторани, бари) працюють цілодобово або за подовженим режимом. Для забезпечення безперервного виробничого процесу розробляється оптимальний режим робочих змін. Працівники чергуються по змінах рівномірно. Перехід з однієї зміни в іншу визначається графіками змінності.

**4. Планування навчання** слід розглядати у двох аспектах - безпосереднє навчання на робочому місці та навчання на спеціальній базі навчання без відриву від виробництва.

**5. Планування ділової кар'єри**, формування резерву. При цьому слід враховувати особистісні та ділові якості претендента (здатність до творчості, відповідальність, високі професійні вміння, прагнення до професійного зростання, оскільки в ресторанному бізнесі постійно відбувається динаміка розвитку технологій і стандартів сервісу).

**6. Планування матеріальних витрат** здійснюється за статтями - заробітна плата та нарахування до неї, витрати на підтримку персоналу, призові фонди конкурсів і змагань, витрати на навчання, підвищення кваліфікації тощо.

### **Контрольні питання та ситуації до роздумів**

1. Визначте специфіку праці різних категорій персоналу підприємства ресторанного господарства.

2. Чому більша частина витрат праці в ресторанному господарстві пов'язана із виробництвом кулінарної продукції, а не з її реалізацією і організацією споживання?

3. Охарактеризуйте вплив психофізіологічного й освітнього потенціалу людини на можливість її займати ту чи іншу посаду на підприємстві ресторанного господарства. Чому на сучасних підприємствах посилюється значущість інтелектуальної складової кадрового потенціалу?

4. Як впливає структура кадрового потенціалу за категоріями персоналу підприємства ресторанного господарства на ефективність його діяльності? Які параметри доцільно враховувати під час визначення оптимального співвідношення між різними категоріями персоналу?

5. Чому на сучасних підприємствах ресторанного господарства однією з найбільш поширених проблем є плинність персоналу? Як, з Вашої точки зору, необхідно вирішувати цю проблему?

6. Які існують у ресторанному господарстві механізми найму та навчання персоналу? Як можна пояснити той факт, що навчання персоналу на підприємствах галузі відбувається більшою мірою безпосередньо на виробництві, а не у навчальних закладах?

7. Назвіть приклади, коли збільшення виробітку кухарів або офіціантів не сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства.

8. За яких умов витрати на матеріальне стимулювання праці можна розглядати як інвестиції в персонал підприємства ресторанного господарства?

9. Які системи оплати праці набули поширення у ресторанному господарстві? Чому?

10. Які показники можуть бути покладені в основу розробки системи преміювання праці на підприємствах ресторанного господарства для різних категорій працівників?

11. Інформація до роздуму, у мережі ресторанів застосовується погодинно-преміальна система оплати праці офіціантів, за якої, крім погодинної ставки, працівники отримують відсоток від виручки від реалізації кулінарної продукції. Незважаючи на зв'язок результатів праці із матеріальною винагородою, серед офіціантів відсутня зацікавленість у підвищенні якості обслуговування та розширенні обсягів продажів у натуральному вимірі. Досить поширеним явищем є пропозиція клієнтам дорогих напоїв і страв і зневажання випадковими відвідувачами, середній чек замовлень яких невеликий. Визначте, з чим пов'язаний низький рівень трудової мотивації у ресторанній мережі та назвіть можливі шляхи вирішення цієї проблеми.