



Є.В. Хлопяк\*

## ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ВЕДЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТА ПІДХОДИ ДО ЙОГО АДАПТАЦІЇ У ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

На сучасному етапі розвитку ресторанного господарства закордонні віяння все більше знаходять своє відображення у практичній діяльності вітчизняних підприємств галузі. А тому виникає необхідність детально проаналізувати міжнародний досвід ведення кадрової політики у закордонних підприємствах ресторанного господарства, як підґрунтя для подальшого підвищення ефективності функціонування підприємств галузі та виявити можливі шляхи його використання поруч із вітчизняним досвідом ведення кадрової політики.

У світовій практиці управління персоналом в останні роки чітко простежується переплітання різних моделей: американської, японської та західноєвропейської. У цьому проявляється процес

<sup>5</sup> Довганчин Г.В., Шморгун Л.Г. Ціновий механізм у системі економічних відносин в агропромисловому комплексі // Економіка АПК. – 2000. – № 4. – Ст. 66.

© Хлопяк Є.В., 2005

\* аспірант Київського національного торговельно-економічного університету



інтернаціоналізації сучасного менеджменту, який потребує всебічного вивчення з метою подальшого удосконалення практики управління персоналом.

Різні аспекти ведення кадрової політики у підприємствах ресторанного господарства в сучасних умовах господарювання розглядаються у працях як закордонних, так і вітчизняних науковців, серед яких Ф. Еймар-Дюверне, Е. Мартіаль, К. Ферре, Б. Галамбо, К. Леві-Лебуає, Г. Тріолер, Д. Вейс, В.І. Карсекін, Н.М. Кузнецова, Я. Міропольський, М.К. Сипливий та інші. Разом з тим проблематика адаптації закордонного досвіду набору та управління персоналом підприємств ресторанного господарства до українських реалій на сьогодні все ще лишається мало висвітленою.

Зважаючи на це, за мету нашого дослідження визначимо вивчення досвіду процесу підбору кадрів та управління ними у французьких підприємствах ресторанного господарства та розробка на основі його результатів відповідних рекомендацій для вітчизняних підприємств.

Сьогодні ринок зайнятості у Франції лише частково відповідає класичному визначенню ринку: "механізм регулювання, що дозволяє адаптувати виробництво певної категорії товарів чи послуг до потреб споживачів"<sup>1</sup>. Дійсно, якщо це регулювання ринку праці колись і мало місце, теперішня ситуація характеризується зростаючим порушенням рівноваги між пропозицією та попитом.

На ринку праці Франції складається така ситуація: 1) надлишок безробітних не дозволяє усунути сектор незайнятих робочих місць, що залишається постійним; 2) зростаюча кількість випускників вищих навчальних закладів не збільшує шанси влаштуватися на посади високих рівнів. Вона провокує натомість призначення дипломованих спеціалістів на посаду, що не відповідає кваліфікації, та витиск недипломованих; 3) подовження навчання, яке залишається тим часом найкращим способом озброїтися для знайдення робочого місця, не зменшує періоду адаптації до професійного життя. Здається, що воно генерує навіть довшу адаптацію; 4) підприємства, з причин принаймні як суспільних, так і економічних, позбавляються швидше молодих і старих та сприяють найвищою мірою працівникам у середині кар'єри, що користуються найбільшим попитом на ринку.

До того ж, зона зайнятості глобалізується. Відтепер молоді французи не вагаються перед тим, щоб перетнути Ла-Манш у пошуках роботи, інші їдуть набагато далі<sup>2</sup>. Така сама ситуація і в Україні. Все більше вітчизняної молоді залишає батьківщину у пошуках робочих місць за кордоном: у Східній та Західній Європі, Америці тощо.

У Франції молоді спеціалісти усе менше і менше залучаються прямо як наймані працівники. Вони повинні погодитися на навчання зі зниженою у порівнянні з фахівцями оплатою, щоб бути дійсно найнятими пізніше вже з достатнім досвідом та у винагороду за майстерність. А якщо навчання неможливе, підприємство вдається до використання тимчасових контрактів, щоб відразу перекопатися у якості досвіду обраного кандидата, звільнитися від ризику звільнення у випадку різкої зміни кон'юнктури, тобто того, що є травмуючим для підприємства і робітника та ризикованим у контексті нестабільності і складності законів у даному питанні<sup>3</sup>.

Щодо України, то так само, як у Франції, все частіше при прийомі на роботу вітчизняними підприємствами ресторанного господарства використовуються тимчасові контракти.

Ця ситуація впливає на поведінку молодих кандидатів. Фактично, найкраща імовірність зробити кар'єру для молодого спеціаліста помирає в численних випробуваннях у багатьох підприємствах в усе більш й більш широких завданнях. Утім, підприємство більше не відчуває себе в стані забезпечувати довічне робоче місце.

<sup>1</sup> Triolaire G. L'entreprise et son environnement économique. – Sirey, 1994. – С. 94.

<sup>2</sup> Weiss D. Les ressources humaines. – Paris: Edition d'Organisation, 1999. – С. 63.

<sup>3</sup> Там само. – С. 58.



При залученні та відборі кандидатів на ці місця керівництво сучасного французького підприємства стикається з проблемою визначення пріоритету того чи іншого критерію. У процесі комплектації кадрів зазвичай виникає протиріччя: обирати працівників за критерієм особистісних якостей або за критерієм професіоналізму. Питома вага, дана кожному з них, може значно відрізнятись у різних підприємств при прийомі на роботу, а також у часі. Так, вага, дана особистим характеристикам, має тенденцію до зростання. У період сильного безробіття, надлишок професійних спеціалістів, незайнятих на ринку (принаймні для значної частини робочих місць), робить ці критерії менш розрізняльними. Саме загальні поведінкові критерії виявляються тоді більш вирішальними<sup>4</sup>.

При пошуку кандидатур на вакантні посади кадровики французьких підприємств ресторанного господарства стикаються з проблемою виявлення ефективнішого джерела кадрового забезпечення. З цього приводу зазначимо, що заяви потенційних кандидатів надходять різними каналами: просування по службі й переводи з відділу у відділ всередині підприємства, рекомендації своїх працівників, резерв, ринок праці, мережа зв'язків, оголошення, випускники вузів, державна служба зайнятості, спонтанні кандидатури.

Відбір у французьких підприємствах ресторанного господарства починається з попереднього вибору кандидатів. Через стан ринку зайнятості у переважній кількості залучень фаза залучення має головну проблему — безліч кандидатур. Постає питання про те, яким чином здійснювати початковий ефективний вибір серед великої кількості кандидатів. Прямий контакт із усіма кандидатами явно не можливий.

У “класичному тріо — рекомендації, біографія, співбесіда”<sup>5</sup>, яке дозволяє одержати інформацію про кандидата, цілком зрозуміло, перші два засоби використовуються спочатку, бо вони дозволяють здійснювати обробку “за досьє” з мінімальними витратами, щоб залишити тільки обмежену кількість кандидатів, що стануть об'єктом прямого контакту.

Біографія найбільш загальний засіб одержання інформації про основні етапи життя та досягнення кандидата. Але, як уточнює Клод Леві-Лебуає, аналіз біографії здійснює вербувальник, спираючись на свій єдиний досвід зі складання прогнозу на підставі інформації, що йому надана. Практично немає теоретичних досліджень про реальні зв'язки між інформацією, що міститься в біографії, та подальшими досягненнями на робочому місці. Пророкуюча придатність біографії, таким чином, “науково” не підтверджена<sup>6</sup>.

Сумніви, що впливають на використання біографії, стосуються також рекомендацій, наданих кандидатові третіми особами. Навіть усуваючи дуже люб'язні рекомендації, вони, у переважній більшості випадків, сформульовані поблагливо.

Саме тому кандидати запрошуються на співбесіду з менеджером по кадрах. Співбесіда представляє істотну фазу процесу відбору (як відзначає Б. Галамбо, тільки підприємства державного сектора, що вдалися до залучення кадрів на конкурсній основі, не надають їй такого важливого місця<sup>7</sup>). Ці співбесіди можуть бути або не бути “структурованими”. Коли вони є такими, вони додержуються плану, визначеного відповідно до погодженої послідовності. Така співбесіда, комбінована з прийомами інтерв'ю (формулювання питань, слухання, переформулювання...)<sup>8</sup>, повинна дати можливість найкращого збору інформації про кандидата.

<sup>4</sup> Weiss D. Les ressources humaines. – Paris: Edition d'Organisation, 1999. – С. 58.

<sup>5</sup> L'vy-Leboyer C. Evaluation du personnel: Quelles méthodes choisir. – Paris: Edition d'Organisation, 1996. – С. 122.

<sup>6</sup> L'vy-Leboyer C. Evaluation du personnel: Quelles objectifs? Quelles méthodes? – Paris: Edition d'Organisation, 1996. – С. 129.

<sup>7</sup> Galambaud B. Des hommes a gйrer. Direction du Personnel et Gestion des Ressources Humaines. – Paris : E.S.F., 1991. – С. 99.

<sup>8</sup> Jackson M. Recrutement interview et sйlection. – Paris: E.H.T., 1974.



Однак, психологи наполягають на межах придатності співбесід з наукової точки зору. Упередження вербувальника можуть змусити його скласти загальну думку на підставі незначної кількості інформації (ефект ореолу).

Але незважаючи на ці зауваження і негативні висновки різних проведених досліджень про придатність співбесіди<sup>9</sup>, вона залишається неминучою. Так само, як підкреслює К. Леві-Лебуає, вона має значну придатність в очах кандидатів, тому що вона дозволяє “гуманізувати” процес рішення щодо прийому на роботу і, до того ж, вона являє собою найефективніший метод ідентифікації соціальної поведінки і мотивації кандидата<sup>10</sup>.

Стосовно тих якостей, якими повинен володіти персонал підприємства ресторанного господарства, зазначимо, що у своїй книзі, присвяченій роботі досліджуваних підприємств, К. Ферре виділяє серед них фізичні, інтелектуальні, моральні, професійні.

Серед бажаних фізичних якостей виділяються: “нормальний” зріст; добра фізична витривалість; представницький та елегантний вигляд; вправність та зберігання жестикуляційної невимушеності.

Принципові інтелектуальні якості: відповідний рівень загальної освіти; один або декілька дипломів про готельну освіту; коректна мова; мінімальне володіння іноземною мовою; добра пам’ять; навички фізіономіста.

Необхідні моральні якості: доступність, ввічливість, люб’язність та шанобливість; сила волі та наполегливість; прагнення до порядку та організованість; вміння стримуватись.

Серед професійних якостей виділяються: досконале володіння професією і готовність до подальшого навчання; порядність; бездоганний одяг; дотримання санітарно-гігієнічних вимог; утримання від вживання алкоголю протягом роботи<sup>11</sup>.

Звернемося також до організаційних структур підприємств ресторанного господарства, що наводить у своїй праці К. Ферре (рис. 1).

Слід зазначити, що на рис. 1 розглянуті керуючий та виконавчий обслуговуючий персонал як ті, організація яких дещо відрізняється від відповідної організації у вітчизняних підприємствах ресторанного господарства. Зокрема, підкреслимо наявність у досліджуваних організаційних структурах посад старшого метрдотеля, продавця охолоджувальних напоїв, траншера. Зазначені посади не зустрічаються у штатних розкладах вітчизняних підприємств ресторанного господарства. Також ще не набула масового поширення посада сомельє і дуже рідко зустрічається у вітчизняних закладах харчування.

Зважаючи на те, що посади сомельє та траншера є маловідомими для вітчизняного ресторанного господарства, зупинимось на поясненні функцій, що ними виконуються. Сомельє — це людина, яка відповідальна за подачу напоїв у ресторані, надає поради з вибору вин та напоїв, сервірує їх або слідкує за їх подачею клієнтові аж до моменту, коли той залишає зал. У функції траншера входить порціонування риби, птиці і т.п., що готувалися цілими і потребують подальшого поділу на порції. Ця посада є специфічною навіть для французьких підприємств ресторанного господарства, і доволі часто функції даного працівника виконує метрдотель<sup>12</sup>.

Підводячи підсумки, необхідно зазначити, що аналіз кадрової роботи на сучасних підприємствах ресторанного господарства свідчить про якісні перетворення процесів управління персоналом. Повсюди відбувається перехід від адміністративних, формалізованих методів до використання наукових підходів у роботі з кадрами, основу яких становить накопичений світовий досвід управління працівниками підприємств в умовах функціонування ринку праці.

Проте, цей досвід у вітчизняних умовах господарювання використовується ще недостатньо.

<sup>9</sup> L'ivy-Leboyer C. Evaluation du personnel: Quelles objectifs? Quelles méthodes? – Paris: Edition d'Organisation, 1996. – С. 137.

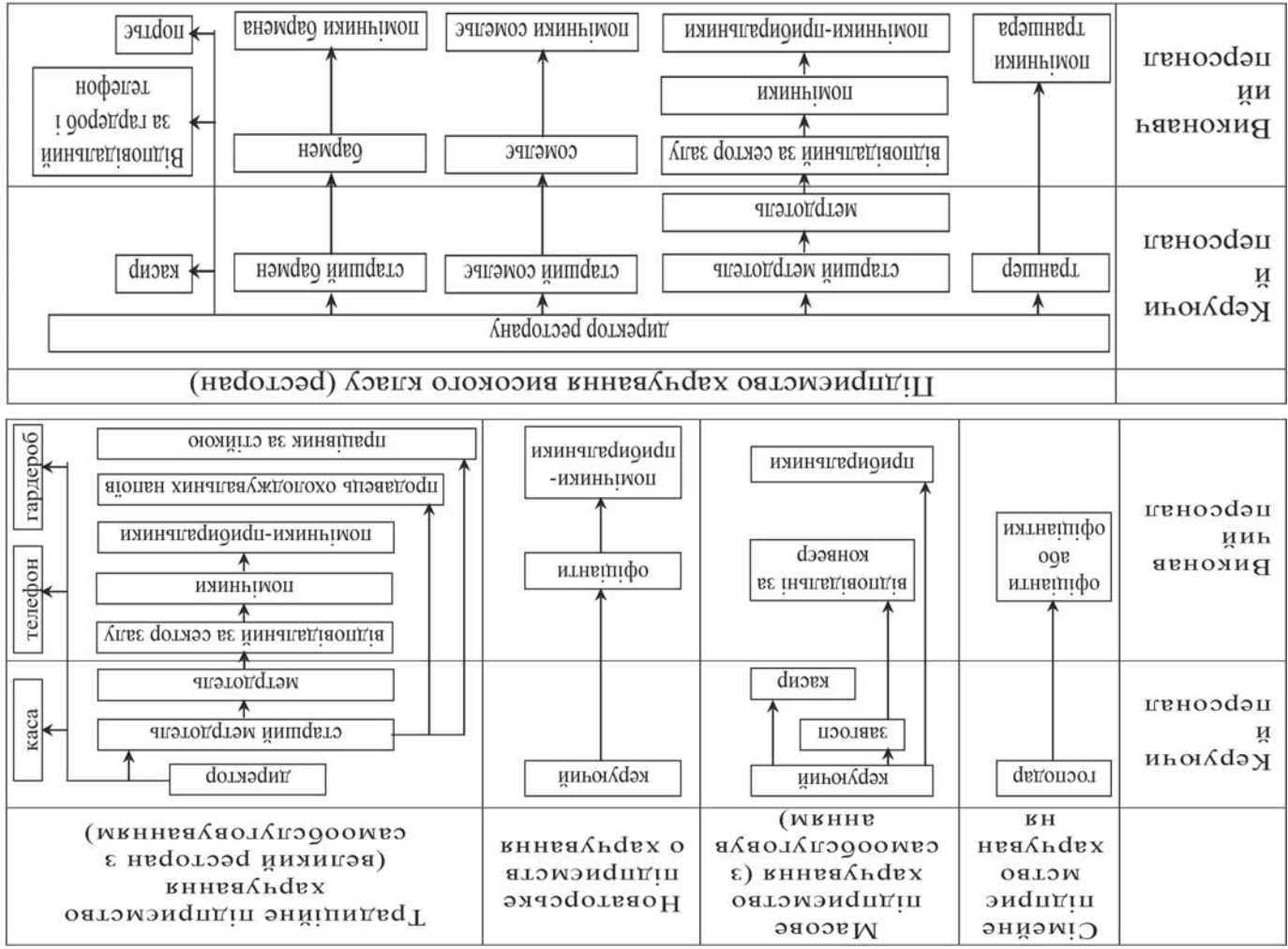
<sup>10</sup> Там само.

<sup>11</sup> Ferret C. Savoirs et techniques de restaurant. Tome 2. – Paris: BPI, 1996. – С. 40.

<sup>12</sup> Ferret C. Savoirs et techniques de restaurant. Tome 1. – Paris: BPI, 1995. – С. 2.



13 Рис. 1. Управлінський та обслуговуючий персонал підприємств харчування



13 Ferret C. Savoirs et techniques de restaurant. Tome 1. – Paris: BPI, 1996. – С. 2.



Тому, спираючись на отримані результати вивчення досвіду Франції, можемо запропонувати керівництву вітчизняних підприємств ресторанного господарства такі шляхи його використання:

- залучення на робочі місця не лише працівників із досвідом роботи, але й запровадження виробничого навчання для молодих спеціалістів з метою підвищення їх кваліфікації;
- всебічне використання закордонного досвіду щодо залучення та відбору кандидатів на вакантні посади;
- контроль за дотриманням персоналом описаних вище вимог до його фізичних, інтелектуальних, моральних та професійних якостей;
- використання досвіду побудови організаційних структур управління, зокрема скорочення рівнів управління, утримання лише мінімально необхідного адміністративно-управлінського персоналу;
- введення до штатного розкладу нових посад (сомельє, траншер), що зумовлено зростанням вимог споживачів до рівня якості обслуговування.

Використання зазначених шляхів дозволить підвищити ефективність роботи персоналу вітчизняних підприємств ресторанного господарства та досягти у цьому питанні рівня французьких закладів харчування.

*Стаття рекомендована до друку кафедрою  
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу  
Київського національного торговельно-економічного університету  
(протокол № 8 від 15 грудня 2004 року)*

