

Научная статья

DOI: 10.34130/2070-4992-2024-4-4-530

УДК 331

**Направления повышения эффективности использования человеческих ресурсов
в организациях общественного питания Республики Беларусь****Константин Викторович Павлов¹, Инга Владимировна Зенькова²,
Ирина Александровна Позднякова³, Евгений Владимирович Суходолец⁴,
Александр Андреевич Емельянов⁵**Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой,
Новополоцк, Республика Беларусь,¹ kyp_ruk@mail.ru² i.zenkova@psu.by³ i.pozdnyakova@psu.by⁴ e.suhodolets@tinergy.by⁵ a.emelianov@psu.by

Аннотация. В статье обсуждаются методы оптимизации использования человеческих ресурсов и их значение в контексте инновационного развития учреждений общественного питания в Республике Беларусь. Анализируются различные подходы к повышению эффективности работы персонала, а также определяются стратегии, направленные на улучшение мотивации и вовлеченности сотрудников как ключевых элементов системы управления качеством в организациях. Исследуются основные проблемы и причины текучести кадров, а также актуальные вопросы подготовки квалифицированных специалистов в сфере организации общественного питания. Кроме этого, представлен обзор успешных подходов использования человеческих ресурсов в ведущих мировых компаниях общественного питания.

Реализация такого рода подходов и методов будет способствовать более эффективному использованию человеческого капитала в организациях общественного питания и ресторанного бизнеса не только в Республике Беларусь, но и в других странах постсоветского пространства. Повышению эффективности использования человеческих ресурсов в указанной сфере услуг может помочь применение в более широких масштабах таких форм, направлений и методов, как: организация корпоративных мероприятий, способствующих укреплению командного духа и улучшению взаимодействия между сотрудниками; внедрение технологий и направлений автоматизации для упрощения решения рутинных задач; обеспечение безопасных условий труда; анализ текущих процессов и выявление узких мест с целью повышения производительности труда; привлечение опытных сотрудников в качестве наставников для новых работников, что поможет ускорить процесс их адаптации; установление долгосрочных отношений с надежными поставщиками в целях создания более выгодных условий для осуществления работы с ними.

Ключевые слова: общественное питание, ресторанный бизнес, кадровый менеджмент, человеческие ресурсы, текучесть кадров, мотивация, вовлечённость, система управления качеством

Для цитирования: Павлов К. В., Зенькова И. В., Позднякова И. А., Суходолец Е. В., Емельянов А. А. Направления повышения эффективности использования человеческих ресурсов в организациях общественного питания Республики Беларусь // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2024. Т. 4. Вып. 4. С. 530–540. <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2024-4-4-530>

Article**Directions for improving the efficiency of human resources use
in public catering organizations of the Republic of Belarus****Konstantin V. Pavlov¹, Inga V. Zenkova², Irina A. Pozdnyakova³,
Evgeniy V. Sukhodolets⁴, Alexander A. Emelyanov⁵**Euphrosyne Polotskaya State University of Polotsk,
Novopolotsk, Republic of Belarus,

¹Kvp_ruk@mail.ru

²i.zenkova@psu.by

³i.pozdnyakova@psu.by

⁴e.suhodolets@tinergy.by

⁵a.emelianov@psu.by

Abstract. *The article discusses methods for optimizing the use of human resources and their importance in the context of innovative development of public catering establishments in the Republic of Belarus. Various approaches to improving the efficiency of personnel work are analyzed, and strategies aimed at improving employee motivation and involvement as key elements of the quality management system in organizations are defined. The main problems and causes of staff turnover, as well as current issues of training qualified specialists in the field of public catering are studied. In addition, an overview of successful approaches to using human resources in the world's leading catering companies is presented.*

The implementation of such approaches and methods will contribute to a more efficient use of human capital in catering and restaurant businesses not only in the Republic of Belarus, but also in other post-Soviet countries. Improving the efficiency of using human resources in this area of services can be facilitated by the wider application of such forms, directions and methods as the organization of corporate events that help strengthen team spirit and improve interaction between employees; the introduction of automation technologies and directions to simplify the solution of routine tasks; ensuring safe working conditions; analysis of current processes and identification of bottlenecks in order to increase labor productivity; engaging experienced employees as mentors for new employees, which will help speed up their adaptation process; establishing long-term relationships with reliable suppliers in order to create more favorable conditions for working with them.

Keywords: *catering, restaurant business, personnel management, human resources, staff turnover, motivation, involvement, quality management system*

For citation: Pavlov K. V., Zenkova I. V., Pozdnyakova I. A., Sukhodolets E. V., Emelyanov A. A. Directions for improving the efficiency of human resources use in public catering organizations of the Republic of Belarus. *Korporativnoe upravlenie i innovacionnoe razvitie ekonomiki Severa: Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkar'skogo gosudarstvennogo universiteta* [Corporate Governance and Innovative Development of the Economy of the North: Bulletin of the Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University]. 2024. Vol. 4, issue 4. Pp. 530–540. (In Russ.) <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2024-4-4-530>

Введение

Сфера общественного питания в Республике Беларусь занимает важное место в жизнедеятельности социума и является значимым компонентом национальной экономики, способствующим развитию агропромышленного комплекса и стимулированию малого и среднего предпринимательства. Этот сектор обеспечивает значительное количество рабочих мест и удовлетворяет потребности населения в сфере продовольствия. Кроме этого, он играет ключевую роль в поддержке туристической индустрии и повышении уровня жизни, влияя на экономическую стабильность и социальное благополучие страны.

Общественное питание является значительной сферой эффективной жизнедеятельности социума, быстро развивается и является одной из самых перспективных отраслей белорусской экономики. Объем продаж в данной отрасли в 2023 году существенно возрос, и к уровню 2022 года он в сопоставимых ценах увеличился на 11,3 %. В настоящее время он составляет 5,1 млрд белорусских рублей. Система общественного питания включает 15 тыс. объектов. Сюда входят разные виды объектов: столовые, буфеты, кофейни, кафе, бары и рестораны.

Число объектов данной отрасли экономики за последние 5 лет существенно увеличилось (более чем на 2000 объектов). В последние годы подход к бизнесу в общественном питании претерпел значительные изменения. Так, если в 90-е годы XX века открытие объекта (например, ресторана) нередко рассматривалось как вопрос, связанный с престижем, и поэтому нередко финансовые показатели (рентабельность, прибыль, срок окупаемости) не соответствовали необходимым стандартам, то уже в XXI веке бизнесмены в сфере ресторанного бизнеса и общественного питания в корне изменили отношение к оценке финансовых параметров, в результате чего во многих случаях не только окупаются вложенные инвестиции, но и имеет место значительная доходность и рост оборота от хозяйственной деятельности объектов.

Специалисты в области организации общественного питания сегодня особенно сосредоточены на кадровых вопросах, поскольку именно профессионализм и подготовка сотрудников во многом определяют успех заведения. Эффективное управление кадровым потенциалом становится ключевым элементом и важнейшим фактором для достижения успеха в индустрии питания. Очевидно, что управление персоналом должно быть важнейшим направлением работы в системе кадрового менеджмента, так как результирующие показатели учреждений сферы общественного питания Беларуси зависят от эффективности работы всех сотрудников организации: и директорского корпуса, и менеджеров, и поваров, и официантов. Целью исследования является выявление резервов повышения экономической эффективности работы предприятий общественного питания и ресторанного бизнеса на основе позитивного опыта функционирования кадрового потенциала организаций данной сферы. К ключевым задачам следует отнести анализ и использование передовых примеров опыта работы персонала в известных международных организациях общественного питания, исследование возможности применения опыта работы персонала в сопредельных отраслях экономики, выявление негативных аспектов и причин, отрицательно влияющих на экономическую эффективность организаций.

Теория / методология исследования

В специальной литературе понятия «персонал учреждения», «кадровый потенциал», «человеческие ресурсы», «человеческий капитал», как правило, рассматриваются как однопорядковые термины и категории. В известном энциклопедическом словаре, в котором анализируются разнообразные вопросы управления персоналом, кадры определяются как совокупность основных (штатных) квалифицированных работников предприятий, организаций и иного рода организационных структур [1]. В терминах «человеческий капитал», «человеческие ресурсы» наряду с пониманием работников с точки зрения их использования в виде некоторого ресурса (ресурсного потенциала) большое внимание уделяют также социально-культурным аспектам их хозяйственного применения и развития.

Как показал анализ, в последнее время как в отечественной, так и в зарубежной специальной литературе чаще используют термин «персонал» и к категории персонала относятся все те работники организации, которые выполняют функции управления (менеджмента) или же разнообразные производственные функции. На наш взгляд, невозможно четко разграничить понятия «менеджмент человеческих ресурсов» и «менеджмент персонала». Как считают многие ученые, особенно за рубежом, категория «менеджмент персонала» преимущественно использовалась с давних времен в качестве термина в обычной разговорной речи, тогда как термин «управление человеческими ресурсами», и тем более «управление человеческим капиталом», — сравнительно новый термин, который стали использовать относительно недавно. Той же позиции следует придерживаться и в отношении категории «человеческий капитал», который является более сложным и ёмким понятием, чем понятия «персонал», «рабочая сила», «трудоспособное население», «трудовые ресурсы». Это связано с тем обстоятельством, что категория «человеческий капитал», как и категория «человеческие ресурсы», включает в себя личностные, психологические, культурные, социальные характеристики, присущие людям как членам социального общества.

Различным аспектам эффективного использования человеческого капитала посвятили свои исследования такие ученые и специалисты (российские, белорусские, из государств коллективного Запада), как А. Я. Кибанов [1], В. В. Богатырева [2], П. Г. Никитенко [3], К. К. Колин [4], В. В. Фаузер [5], В. Л. Иноземцев [6], Э. Брукинг [7] и др.

Исходя из известной концептуальной парадигмы об управлении человеком, последнего нельзя рассматривать просто как какой-то ресурс, ибо человек как главный и особый субъект в организации и в структуре управления ею гораздо сложнее, чем просто ресурсная составляющая данной организации. Очевидно, что с точки зрения эффективного управления необходимо учитывать желания, способности человека, его интересы и возможности, а не просто рассматривать его как ресурсную единицу.

Одни из авторов данного подхода, лидеры системы японского менеджмента А. Морита и К. Мацусита, которые разработали свою концепцию с учетом методологического подхода российского философа Л. А. Зеленова, рассматривают процессы управления человеческим капиталом преимущественно с теоретической точки зрения [8]. Однако более продуктивным будет, на наш взгляд, применение прагматического подхода, когда управление человеческими ресурсами рассматривают как одну из главных разновидностей стратегии бизнеса.

Результаты исследования и их обсуждение

Очевидно, что система управления персоналом должна быть сформирована таким образом, чтобы управление производственными процессами осуществлялось на предприятии в режиме если не близком к оптимальному, то хотя бы сравнительно эффективному (это, на наш взгляд, означает, что при относительно качественном исполнении своих непосредственных обязанностей персонал организации осуществляет руководство хозяйственным потенциалом на основе использования критериев минимума затрат и максимума произведенной продукции). Руководство компании должно стремиться способствовать притоку квалифицированных специалистов, в том числе новичков, в отношении которых целесообразно использовать систему наставничества. Один из самых известных специалистов мирового уровня Майкл Армстронг в этой связи отмечал, что под системой управления человеческими ресурсами целесообразно понимать такой вариант последовательного, логически выверенного подхода к стратегическому управлению самого ценного актива организации, каковым являются трудящиеся в ней люди, вносящие свой вклад в решение производственных задач [9].

Конкуренция в сфере общественного питания постоянно возрастает, и успех бизнеса зачастую зависит от качества обслуживания и уровня профессионализма сотрудников. Человеческие ресурсы — это основной актив любой организации, а в сфере общественного питания именно они формируют впечатление о заведении, которое может напрямую влиять на его репутацию и финансовые результаты. Квалификация и мотивация персонала оказывают значительное влияние на качество обслуживания, что, в свою очередь, отражается на лояльности клиентов и их желании возвращаться.

Главная причина возвращения, повторного прихода клиента кроется именно в профессионализме работников, высоком уровне сервиса и качестве обслуживания, в том числе это достигается и отзывчивостью и вежливостью персонала. В современных условиях решение такого рода вопросов является значимым для конечного успеха предприятия. Прежде всего, это касается таких аспектов повышения эффективности функционирования человеческих ресурсов, как: управление трудовой мотивацией; подбор и оценка подходящих специалистов на имеющиеся должности; планирование и продвижение наиболее эффективных сотрудников, а также контроль осуществления их деловой карьеры; урегулирование юридических вопросов, связанных с реализацией трудовых отношений; психологическая и социальная диагностика, способствующая урегулированию и анализу отношений между отдельными работниками и в разных группах, — все это поможет осуществить управление и решить конфликты на производстве и снизить стрессы среди сотрудников.

В последнее время ряд объектов общественного питания сталкивается с некоторыми проблемами. Доминирующей является проблема текучести кадров на уровне страны и регионов, которая может достигать значительных показателей. Нехватка квалифицированных специалистов и низкая мотивация сотрудников — также серьезные препятствия для эффективного функционирования бизнеса. Некоторые заведения успешно справляются с этими вызовами, в то время как другие продолжают испытывать трудности. Очевидно, что недостаток подготовленного в нужной степени персонала ограничивает потенциал развития ресторанного бизнеса. В структурах ресторанного бизнеса в последнее время недостаточно профессиональных управленцев, ощущается нехватка также и подготовленного обслуживающего персонала, особенно поваров, официантов и т. д.

Ослабление позиций на рынке персонала в системе организаций общественного питания связано с рядом причин, одними из которых являются следующие:

- слабый уровень материально-технической базы разных учебных заведений (техникумов, вузов) для проведения лабораторных и практических занятий;
- наличие недостаточно отвечающих современным требованиям методик и технологий обучения международного уровня;
- ограниченное количество учебных заведений, готовящих специалистов для системы общественного питания, и отсутствие должной мотивации у различных групп студентов;
- среди преподавателей сравнительно небольшое число специалистов-практиков, которых отличает наличие практического опыта в данной сфере бизнеса;
- недостаточно дифференцированный подход в процессе подготовки нужных специалистов;
- неэффективная организация приобретения практического опыта в процессе приготовления пищи;
- недостаточно комплексный подход в процессе подготовки специалистов в ресторанном бизнесе;

- отсутствие универсальности в подготовке кадров;

- неэффективная организация практики, когда будущий специалист проходит практику лишь на одном предприятии, что тем самым лишает его необходимого разнообразия в системе получаемых знаний.

Всё вышеперечисленное свидетельствует о нехватке профессионалов в системе организации общественного питания и ресторанного бизнеса. Причем всё это характерно не только для Республики Беларусь, но и для других стран СНГ. По оценкам Американской национальной ресторанной ассоциации, более 30 % входящих в неё организаций важнейшей проблемой считают нехватку квалифицированных работников [10].

В условиях растущей конкуренции в сфере общественного питания повышение эффективности использования человеческих ресурсов становится критически важным. Инвестиции в обучение, мотивацию и технологические решения помогут организациям не только улучшить качество обслуживания, но и создать устойчивую команду, способную справляться с вызовами современного рынка [11]. Перспективы дальнейших исследований в этой области открывают новые возможности для развития и оптимизации процессов в организациях общественного питания.

Для повышения эффективности использования человеческих ресурсов рекомендуется разрабатывать индивидуальные планы развития для сотрудников. Регулярная оценка производительности и создание программ обратной связи помогут выявить слабые места и зоны для улучшения. Важно также проводить опросы среди сотрудников для понимания их потребностей и ожиданий [12]. Методы повышения эффективности использования человеческих ресурсов представлены в табл. 1.

Таблица 1

Методы повышения эффективности использования человеческих ресурсов

Table 1

Methods for improving the efficiency of human resource use

Метод	Описание метода
Обучение и развитие	Инвестиции в обучение и развитие сотрудников на основе использования различных программ повышения квалификации, внутренних тренингов и семинаров — они помогают работникам развивать необходимые навыки и уверенность в своих силах. Всё это не только улучшает качество обслуживания, но и способствует повышению удовлетворённости сотрудников
Мотивация и вовлеченность	Эффективные системы поощрения, в том числе на основе использования разных бонусов, значительно повышают мотивацию работников. Создание комфортной рабочей атмосферы, где сотрудники чувствуют себя ценными для организации, также играет важную роль в эффективном развитии предприятия
Использование технологий	Автоматизация процессов, таких как управление заказами и учёт рабочего времени, существенно облегчает труд работников и повышает общую экономическую эффективность. Технологические решения позволяют сократить время на рутинные операции, оставляя больше времени для творческого взаимодействия с клиентами

Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the authors.

Некоторые известные организации общественного питания, имеющие международное признание, такие как McDonald's, Starbucks, Chipotle, Nobu и ряд других, уже внедрили успешные практики управления человеческими ресурсами. Заведения, которые активно обучают своих сотрудников и внедряют системы мотивации, отмечают увеличение уровня удовлетворённости клиентов и снижение текучести кадров [13]. Анализ их стратегий может послужить полезным примером для других организаций. Обобщённый анализ данных нескольких примеров успешных кейсов, которые иллюстрируют эффективное использование человеческих ресурсов в сетевых организациях общественного питания международного уровня, представлен в табл. 2.

Таблица 2

**Обобщённый анализ данных эффективного использования человеческих ресурсов
в сетевых организациях общественного питания международного уровня**

Table 2

**Generalized analysis of data on the effective use of human resources
in international catering chain organizations**

<i>Организация</i>	<i>Кейсы эффективного использования человеческих ресурсов</i>
McDonald's	McDonald's известна своими программами обучения и развития сотрудников, такими как «Hamburger University», где работники могут получать знания о менеджменте, маркетинге и операциях. Эта инвестиция в обучение способствует повышению квалификации сотрудников и снижению текучести кадров. Компания также использует системы поощрения, такие как бонусы за производительность, и программы признания, что повышает мотивацию
Starbucks	Starbucks активно развивает корпоративную культуру, основанную на вовлечении сотрудников. Компания предлагает своим работникам не только конкурентоспособные зарплаты, но и ряд дополнительных льгот, включая медицинское страхование и возможности для карьерного роста. Starbucks также внедряет программы обучения и развития, что помогает создать лояльную команду с высоким уровнем обслуживания клиентов
Chipotle	Chipotle известна своим подходом к обучению. Компания реализует программу «Cultivate», которая обучает сотрудников основам кулинарии и управления. Chipotle также акцентирует внимание на устойчивом развитии и этичном подходе к производству продуктов, что вдохновляет сотрудников и создаёт чувство гордости за свою работу. Это приводит к высокой лояльности как сотрудников, так и клиентов
Nobu	Сеть ресторанов Nobu успешно привлекает и удерживает талантливых шеф-поваров и обслуживающий персонал за счёт создания уникальной корпоративной культуры и предоставления возможностей для профессионального роста. Nobu предлагает своим сотрудникам обучение от ведущих мастеров кулинарии, что повышает уровень квалификации и мотивации

Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the authors.

Данные примеры показывают, как успешные компании в сфере общественного питания могут использовать человеческие ресурсы для достижения высоких результатов. Инвестиции в обучение, создание комфортной рабочей среды и внедрение систем мотивации способствуют повышению эффективности работы и улучшению качества обслуживания клиентов.

Система управления качеством (СУК) является важным инструментом контроля, благодаря которому осуществляется эффективное развитие бизнеса и определяются его рыночные возможности. Для управленцев и бизнесменов, нацеленных на рост и совершенствование своих компаний, проблемы реализации в них качественного управления крайне важны и актуальны [14]. Однако внутри этих организаций нередко возникает недопонимание со стороны определенной части работников, которые предлагаемые нововведения рассматривают лишь как средство увеличения их производственной нагрузки со стороны руководства компании, а не как условие и основания для дальнейшего карьерного роста сотрудников организации и улучшения работы организации. Для того чтобы СУК была не только внедрена в данную организацию, но и успешно в ней прижилась, весьма актуально не только регулярно информировать сотрудников фирмы о ней, но и способствовать их активному вовлечению в данный процесс на основе использования различных инструментов системы мотивации. Это позволит не только повысить экономическую эффективность работы фирмы, но и приведет к созданию в коллективе позитивной и здоровой атмосферы доверия. Радикальное изменение сложившейся ситуации возможно лишь в условиях формирования организационной культуры качества, когда внутри предприятия каждый работник правильно понимает свою роль и место в решении общих задач.

Повышение мотивированности сотрудников в организации, регулярные обсуждения о целесообразности осуществления этого процесса внутри коллектива не только позволит способствовать качественному совершенствованию и росту рабочих стандартов, норм и нормативов, но и должно содействовать поощрению сотрудников в реализации этих целей. Очевидно, что понимание того, каким образом работа каждого конкретного специалиста повлияет на качество создаваемой продукции, должно существенно повысить его мотивацию [15]. Обсуждение вклада каждого работника в создание и развитие СУК, а также расширение возможностей для его профессионального роста в этой сфере деятельности будет спо-

способствовать укреплению понимания важности личного вклада у работников фирмы. К эффективному способу мотивации как к системе поощрений для улучшения работы СУК могут быть отнесены не только всевозможные материальные доплаты и бонусы, но и возможности для дальнейшего карьерного роста, признание руководством компании личных заслуг работников, а также другие возможные награды за улучшение качества продукции [16]. Реализация такого рода стратегии не только приведет к максимизации эффективности СУК, но и сможет обеспечить ее долгосрочное функционирование в данной организационной структуре. В этих условиях работник понимает ту роль в обеспечении качества, какую он в процессе внедрения СУК выполняет. Одним из ключевых направлений работы для руководства является преодоление со стороны некоторых членов коллектива сопротивления, которое они оказывают тем изменениям, которые неизбежно появляются в связи с внедрением СУК. Среди причин сопротивления нередко указывается страх перед неизвестным, боязнь того, что нововведения могут привести к росту производственной нагрузки на сотрудников.

Эффективная коммуникация — это основа к преодолению возможного сопротивления со стороны коллектива предприятия. Руководство должно понятно объяснять цели внедрения СУК, ее преимущества как для организации в целом, так и для любого сотрудника в отдельности. Активное участие персонала в процессе разработки и внедрения СУК приведет к снижению уровня его сопротивления, в частности, разработка и создание совместных проектов, функционирование разных команд по качеству и рабочих групп будет способствовать усилению коллективной и индивидуальной ответственности за конечный результат.

Этому также может содействовать развитие лидерских качеств у разных групп менеджеров, что приведет к изменениям внутри коллектива организации. Очевидно, что именно лидеры должны стать образцом для подражания в СУК. Им необходимо поощрять инициативные предложения тех работников, которые направлены на поиски методов улучшения качества продукции. Атмосфера доверия очень важна для преодоления негативного сопротивления со стороны некоторых членов коллектива предприятия. Поддержка новаторских предложений и идей, как правило, позитивно влияет на всех участников данного процесса [17]. Однако необходимо иметь в виду, что преодоление сопротивления и развитие лидерства в коллективе требует продолжительного времени, выдержки и последовательных усилий со стороны лидеров. Но благодаря таким действиям можно не только эффективно осуществить внедрение СУК, но и попытаться сформировать в коллективе культуру качества, которая будет долгое время способствовать успешному функционированию фирмы на рынке [18].

Подводя итоги, сформулируем основные стратегии повышения мотивации и вовлеченности персонала (табл. 3.)

Таблица 3

Основные стратегии повышения мотивации и вовлечённости персонала

Table 3

Main strategies for increasing staff motivation and engagement

<i>Стратегия</i>	<i>Описание</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
Обучение и развитие	Предоставление доступа к тренингам и семинарам, которые помогают сотрудникам развивать профессиональные навыки. Это не только повышает квалификацию, но и показывает, что компания заинтересована в их карьере. Регулярные тренинги и семинары по вопросам безопасности, санитарии и обслуживания клиентов. Кросс-функциональное обучение для развития универсальных навыков у сотрудников
Гибкий график работы	Возможность выбора желательного варианта графика рабочего времени может значительно повысить удовлетворённость работой у сотрудников. Гибкость графика создаёт баланс между работой и личной жизнью. Использование современных программ для планирования графиков работы, чтобы минимизировать простои и переполненность
Командные мероприятия	Организация корпоративных мероприятий, тимбилдингов и праздников способствует укреплению командного духа и улучшает взаимодействие между сотрудниками
Системы поощрения	Внедрение программ награждения, например «Сотрудник месяца», может повысить мотивацию. Это создаёт здоровую конкуренцию и стремление к высоким результатам
Создание комфортной рабочей среды	Удобное рабочее место, наличие необходимых ресурсов и позитивная атмосфера способствуют повышению уровня эффективности работы. Условия труда должны быть безопасными и комфортными
Улучшение коммуникации	Регулярные собрания для обсуждения текущих проблем и предложений по улучшению работы. Внедрение анонимных опросов для получения обратной связи

Окончание табл. 3
End of Table 3

1	2
Оптимизация рабочих процессов	Анализ текущих процессов и выявление узких мест с целью повышения производительности. Внедрение технологий и автоматизации для упрощения решения рутинных задач
Качество обслуживания	Внедрение стандартов обслуживания клиентов и регулярный контроль их соблюдения. Обучение ценностям обслуживания и культуре гостеприимства
Здоровье и безопасность	Обеспечение безопасных условий труда и регулярные тренировки по оказанию первой помощи. Программы по укреплению здоровья, такие как занятия спортом или курсы по правильному питанию
Анализ данных и KPI	Установление ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки работы предприятий общественного питания и ресторанного бизнеса сотрудников. Регулярный анализ данных для выявления тенденций и областей для улучшения показателей
Внедрение системы наставничества	Привлечение опытных сотрудников в качестве наставников для новых работников, что поможет ускорить процесс адаптации
Гибкие методы управления	Использование Agile-методов для быстрой адаптации к изменениям и улучшению взаимодействия в команде
Оценка эффективности работы	Проведение регулярных оценок производительности сотрудников и их обсуждение, чтобы выявить сильные и слабые стороны
Внедрение технологической обратной связи	Использование программ для учета обратной связи от сотрудников и клиентов, позволяющих быстро реагировать на проблемы и улучшать качество обслуживания
Оптимизация меню и процессов приготовления пищи	Исследование предпочтений сотрудников для улучшения меню и сокращения времени приготовления блюд
Поддержка разнообразия и инклюзивности	Создание инклюзивной атмосферы, которая приветствует разнообразие и уважает разные культурные традиции, что может улучшить командную динамику
Проведение регулярных опросов удовлетворённости	Опросы сотрудников об их уровне удовлетворённости работой и условиями труда, что поможет выявить области для улучшения условий выполнения трудовых обязательств и повысить экономическую эффективность производства
Стимулирование инициативы	Поощрение сотрудников делиться своими идеями по улучшению процессов и работы организаций общественного питания, что способствует вовлеченности и креативности
Создание позитивной корпоративной культуры	Формирование культуры, в которой ценятся сотрудничество, открытость и поддержка, что способствует высокому моральному духу коллектива
Инвестирование в технологии	Внедрение современных технологий, таких как онлайн-заказы и системы учёта запасов, чтобы сделать работу более эффективной и снизить затраты
Партнёрство с поставщиками	Установление долгосрочных отношений с надёжными поставщиками для более выгодных условий и повышения качества продуктов

Источник: составлено авторами.

Source: compiled by the authors.

Заключение

Таким образом, эффективная система управления кадрами, персоналом играет ключевую роль в успешном решении проблем любого вида бизнеса, независимо от отраслевой принадлежности компании и ее масштаба. Эффективная мотивация и вовлеченность сотрудников являются залогом успешной работы объектов общественного питания. Инвестиции в обучение, создание положительной корпоративной культуры и внедрение систем поощрения способны значительно повысить уровень удовлетворённости сотрудников и, как следствие, улучшить качество обслуживания клиентов.

В процессе улучшения работы персонала следует учитывать основные аспекты трудовой деятельности [19]. Причем это важно и для работника, и для организации общественного питания, что позитивно должно сказаться на конечных результатах. Важно также, что для полноценного развития системы ресторанного бизнеса необходимо согласовать решение значимых проблем одновременно и на государственном уровне, и на уровне каждого предприятия. Только лишь комплексное, взаимосвязанное решение вопросов кадрового обеспечения качественно улучшит процесс обслуживания потенциальных клиентов и позитивно скажется на важнейших показателях результативности.

К основным направлениям повышения эффективности использования человеческих ресурсов в организациях общественного питания и учреждениях ресторанного бизнеса в Республике Беларусь можно отнести такие направления и методы, как: внедрение стандартов обслуживания клиентов и регулярный контроль их соблюдения; проведение регулярных оценок производительности сотрудников, а также их обсуждение в целях выявления сильных и слабых сторон их работы; осуществление исследований предпочтения для улучшения меню и сокращения времени на приготовление блюд; создание инклюзивной атмосферы в целях уважения разных культурных традиций; внедрение современных технологий, таких как онлайн-заказы и системы учета запасов, что должно способствовать снижению затрат и повышению эффективности работы персонала; возможность выбора желательного варианта графика рабочего времени, что значительно повысит удовлетворенность работой у сотрудников организации. Использование такого рода методов и подходов должно способствовать более эффективному использованию человеческого капитала в сфере услуг, связанных с организациями общественного питания также и в других государствах на постсоветском пространстве.

Список литературы

1. Управление организацией : энциклопедический словарь / под ред. члена-корреспондента РАН, проф. А. Г. Поршнева, профессора А. Я. Кибанова, профессора В. Н. Гунина. М.: ИНФРА-М, 2001. 822 с.
2. Богатырева В. В. Финансовое управление воспроизводством человеческого капитала в инновационной экономике: теория, методология, моделирование. Новополоцк: ПГУ, 2013. 400 с.
3. Никитенко П. Г. Социально-экономические системы Беларуси и России: эволюция и перспективы. Минск: Белорусская думка, 2008. 518 с.
4. Колин К. К. Человеческий потенциал и инновационная экономика // Вестник Российской академии естественных наук. 2003. № 4. С. 3–12.
5. Фаузер, В. В., Смирнов А. В., Лыткина Т. С., Фаузер Г. Н. Российская и Мировая Арктика: население, экономика, расселение / отв. ред. проф. В. В. Фаузер. М.: Политическая энциклопедия, 2022. 215 с.
6. Иноземцев В. Л. За пределами экономического общества. М.: Academia, 1998. 640 с.
7. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал : пер. с англ. СПб.: Питер, 2001. 288 с.
8. Дейнека А. В., Беспалько В. А. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров. 2-е изд., стер. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. 388 с.
9. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. 8-е изд. М.: ИНФРА-М, 2002. 328 с.
10. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие для вузов : пер. с англ. / под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 598 с.
11. Милеенкова Н. Б. Финансы вашего ресторана. М.: РЕКА, 2024. 240 с.
12. Как эффективно управлять ресторано-развлекательными предприятиями / В. К. Сирый [и др.]; под ред. В. К. Сирого. 2-е изд. М.: Издание авторов, 2007. 506 с.
13. Василенко З. В., Пискун Т. И. Предприятия общественного питания. Организация производства. Минск: Беларусь, 2007. 214 с.
14. Сологубова Г. С. Организация производства и обслуживания на предприятиях общественного питания : учебник для вузов. 4-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2024. 396 с.
15. Жабина С. Б. Маркетинг продукции и услуг в общественном питании : учебное пособие для вузов. 3-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2024. 258 с.
16. Ефимова О. П., Ефимова Н. А., Олиференко Т. А. Экономика гостиниц и ресторанов : учебное пособие. 4-е изд. Минск: Новое знание, 2008. 392 с.
17. Зенькова И. В., Маликов Р. И., Павлов К. В. Социально-экономическая среда и её влияние на хозяйственные процессы на разных уровнях управленческой иерархии. Новополоцк: Полоц. гос. ун-т им. Евфросинии Полоцкой, 2022. 296 с.
18. Епишкин И. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент». М.: МИИТ, 2013. 157 с.
19. Экономика на постсоветском пространстве в условиях новых патологических вызовов и процессов цифровизации / К. В. Павлов [и др.]; под науч. ред. К. В. Павлова. Ижевск: Шелест, 2021. 644 с.

References

1. *Upravlenie organizacij: enciklopedicheskij slovar'* [Organization Management: Encyclopedic Dictionary]. Edited by Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences, Professor A. G. Porshnev, Professor A. Ya. Kibanov, Professor V. N. Gunin. Moscow: INFRA-M, 2001. 822 p. (In Russ.)

2. Bogatyreva V. V. *Finansovoe upravlenie vosproizvodstvom chelovecheskogo kapitala v innovacionnoj ekonomike: teoriya, metodologiya, modelirovanie* [Financial Management of Human Capital Reproduction in an Innovative Economy: Theory, Methodology, Modeling]. Novopolotsk: PSU, 2013. 400 p. (In Russ.)
3. Nikitenko P. G., Solodovnikov S. Yu. *Social'no-ekonomicheskie sistemy Belarusi i Rossii: evolyuciya i perspektivy* [Socio-Economic Systems of Belarus and Russia: Evolution and Prospects]. Minsk: Belorusskaya Dumka, 2008. 518 p. (In Russ.)
4. Kolin K. K. Human Potential and Innovative Economy. *Vestnik Rossijskoj akademii estestvennyh nauk* [Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences]. 2003. No 4. Pp. 3–12. (In Russ.)
5. Fauzer V. V., Smirnov A. V., Lytkina T. S., Fauzer G. N. *Rossijskaya i Mirovaya Arktika: naselenie, ekonomika, rasselenie* [Russian and World Arctic: population, economy, settlement]. Ed. prof. V.V. Fauzer. Moscow: Political Encyclopedia, 2022. 215 p. (In Russ.)
6. Inozemtsev V. L. *Za predelami ekonomicheskogo obshchestva* [Beyond Economic Society]. Moscow: Academia, 1998. 640 p. (In Russ.)
7. Brooking E. *Intellektual'nyj kapital* [Intellectual Capital]. Translation from English. St. Petersburg: Piter, 2001. 288 p. (In Russ.)
8. Deineka A. V., Bepalko V. A. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: uchebnyk dlya bakalavrov* [Human Resource Management: a textbook for bachelors]. 2nd ed., reprinted. Moscow: Publishing and Trading Corporation "Dashkov i K °", 2020. 388 p. (In Russ.)
9. Armstrong M. *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami* [Strategic Human Resource Management]. Translated from English. Eighth edition. Moscow: INFRA-M, 2002. 328 p. (In Russ.)
10. Graham H. T., Bennett R. *Upravlenie chelovecheskimi resursami : Uchebnoe posobie dlya vuzov* [Human Resource Management : A Textbook for Universities]. Translated from English. Ed. by T. Yu. Bazarov and B. L. Eremin. Moscow: UNITY-DANA, 2003. 598 p. (In Russ.)
11. Mileenkova N. B. *Finansy vashego restorana* [Finances of your restaurant]. Moscow: REKA, 2024. 240 p. (In Russ.)
12. *Kak effektivno upravlyat' restoranno-razvlekatel'nymi predpriyatiyami* [How to effectively manage restaurant and entertainment enterprises]. V. K. Sirogo; edited by V. K. Sirogo. Second ed. Moscow: Authors' publication, 2007. 506 p. (In Russ.)
13. Vasilenko Z. V., T. I. Piskun *Predpriyatiya obshchestvennogo pitaniya. Organizaciya proizvodstva* [Catering enterprises. Organization of production]. Minsk: Belarus, 2007. 214 p. (In Russ.)
14. Sologubova G. S. *Organizaciya proizvodstva i obsluzhivaniya na predpriyatiyah obshchestvennogo pitaniya : uchebnyk dlya vuzov* [Organization of production and maintenance at catering enterprises : a textbook for universities]. 4th ed., corrected. and add. Moscow: Yurait Publishing House, 2024. 396 p. (In Russ.)
15. Zhabina S. B. *Marketing produkci i uslug v obshchestvennom pitanii: uchebnoe posobie dlya vuzov* [Marketing of Products and Services in Public Catering: a textbook for universities]. 3rd ed., corrected. and add. Moscow: Yurait Publishing House, 2024. 258 p. (In Russ.)
16. Efimova O. P., Efimova N. A., Oliferenko T. A. *Ekonomika gostinic i restoranov: uchebnoe posobie* [Economics of Hotels and Restaurants: a textbook]. 4th ed. Minsk: New Knowledge, 2008. 392 p. (In Russ.)
17. Zenkova I. V., Malikov R. I., Pavlov K. V. *Social'no-ekonomicheskaya sreda i eyo vliyanie na hozyajstvennyye processy na raznyh urovnayah upravlencheskoj ierarhii* [Socio-economic environment and its influence on economic processes at different levels of the management hierarchy]. Novopolotsk: Polotsk state university named after Euphrosyne of Polotsk, 2022. 296 p. (In Russ.)
18. Epishkin I. A. *Upravlenie chelovecheskimi resursami: uchebnoe posobie dlya bakalavrov napravleniya 080200 «Menedzhment»* [Human Resource Management: a textbook for bachelors of the direction 080200 "Management"]. Moscow: MIIT, 2013. 157 p. (In Russ.)
19. *Ekonomika na postsovet'skom prostranstve v usloviyah novyh patologicheskikh vyzovov i processov cifrovizacii* [Economy in the post-Soviet space in the context of new pathological challenges and digitalization processes]. K. V. Pavlov [et al.]; under scientific ed. K. V. Pavlov. Izhevsk: Shelest, 2021. 644 p. (In Russ.)

Информация об авторах

Константин Викторович Павлов, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики, Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой (Республика Беларусь, 211446, Витебская область, г. Новополоцк, ул. Блохина, д. 29)

Инга Владимировна Зенькова, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедры экономики, Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой (Республика Беларусь, 211446, Витебская область, г. Новополоцк, ул. Блохина, д. 29)

Ирина Александровна Позднякова, кандидат экономических наук, доцент, декан финансово-экономического факультета, Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой (Республика Беларусь, 211446, Витебская область, г. Новополоцк, ул. Блохина, д. 29)

Евгений Владимирович Суходолец, эксперт кафедры экономики, Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой (Республика Беларусь, 211446, Витебская область, г. Новополоцк, ул. Блохина, д. 29)

Александр Андреевич Емельянов, старший преподаватель кафедры экономики, Полоцкий государственный университет имени Евфросинии Полоцкой (Республика Беларусь, 211446, Витебская область, г. Новополоцк, ул. Блохина, д. 29)

Information about the authors

Konstantin V. Pavlov, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics, Euphrosyne Polotskaya State University of Polotsk (29, Blokhina str., Novopolotsk, Vitebsk region, 211446, Republic of Belarus)

Inga V. Zenkova, Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Euphrosyne Polotskaya State University of Polotsk (29, Blokhina str., Novopolotsk, Vitebsk region, 211446, Republic of Belarus)

Irina A. Pozdnyakova, Candidate of Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Finance and Economics, Euphrosyne Polotskaya State University of Polotsk (29, Blokhina str., Novopolotsk, Vitebsk region, 211446, Republic of Belarus)

Evgeny V. Sukhodolets, expert of the Department of Economics, Euphrosyne Polotskaya State University of Polotsk (29, Blokhina str., Novopolotsk, Vitebsk region, 211446, Republic of Belarus)

Alexander A. Emelyanov, senior lecturer of the Department of Economics, Euphrosyne Polotskaya State University of Polotsk (29, Blokhina str., Novopolotsk, Vitebsk region, 211446, Republic of Belarus)

Статья поступила в редакцию: 26.11.2024

Одобрена после рецензирования: 04.12.2024

Принята к публикации: 24.12.2024

The article was submitted: 26.11.2024

Approved after reviewing: 04.12.2024

Accepted for publication: 24.12.2024