

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет бізнесу і права

Кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка IV курсу 421 групи
денної форми навчання

Спеціальності: 241 Готельно-ресторанна справа

Освітньо-професійної програми

«Готельно-ресторанна справа»

Доманіцька Анастасія Олександрівна

Керівник: доц. Бурак В.Г.

Рецензент: Лиманець Л.М.

Івано-Франківськ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СТВОРЕННІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	5
1.1. Сучасний стан науки та практики управління персоналом.....	5
1.2. Персонал як об'єкт управління ресторанним бізнесом.....	12
1.3 Сучасний стан ринку ресторанного персоналу.....	18
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	21
2.1. Характеристика трудових ресурсів для підприємства.....	21
2.2. Аналіз руху робочої сили, аналіз плинності робочої сили, аналіз продуктивності робочої сили.....	30
2.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом.....	41
2.4. Служби, які здійснюють управління персоналом.....	48
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. Ресторанний бізнес сьогодні займає одне з провідних місць у сфері обслуговування і є не лише одним із високоприбуткових видів економічної діяльності, а й одним із найризикованіших.

У боротьбі за життєздатність ресторанного бізнесу рестораторам доводиться вирішувати низку проблем. Однією з найбільш актуальних є проблема управління ресторанним персоналом, оскільки наявність кваліфікованого та добре навченого персоналу – одна з найважливіших складових успішності ресторанного бізнесу. Це визначає актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

«Управління персоналом – важлива сфера життя будь-якого підприємства, здатна багаторазово підвищити його ефективність. Система управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалення методів роботи з кадрами з використанням досягнень вітчизняної та зарубіжної науки та найкращого виробничого досвіду.

Сутність управління персоналом полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин суб'єкта та об'єкта управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи та форми впливу на інтереси, поведінка та діяльність працівників з метою максимального їх використання» [2].

Метою і задання роботи є вивчення та аналіз проблем управління персоналом, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом у ресторанному бізнесі та індустрії гостинності.

Основними завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- Розгляд теоретичних основ системи управління персоналом у ресторанній сфері.
- Проведення аналізу та виявлення проблем у системі управління персоналом підприємства «МОЦАРТ».

- Пропозиція напрямів щодо вирішення проблем системи управління персоналом на підприємстві «МОЦАРТ».

Об'єкт дослідження – підприємство «МОЦАРТ».

Предметом дослідження: є система управління персоналом підприємства сфери обслуговування.

Теоретичною та інформаційною базою для випускної кваліфікаційної роботи стали роботи різних авторів у галузі менеджменту, теорії організації та управління персоналом, статистичні дані, ресурси Інтернету, а також періодичні видання та навчальна література.

Представлені теоретичні дослідження системи управління персоналом: поняття системи управління персоналом, розкрито її цілі та функції, організаційну структуру, кадрове забезпечення та людські ресурси, нормативно-методологічне, правове забезпечення та техніко-технологічне забезпечення.

Розглянуто шляхи вирішення проблем у галузі управління персоналом на підприємстві та економічне ефект від впровадження.

Структура роботи повністю відповідає черговості поставлених завдань; вступ, два розділа (підрозділів), висновки, список використаних джерел (42 найменування). Загальний обсяг роботи – 59 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СТВОРЕННІ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1 Сучасний стан науки та практики управління персоналом

Як вказує Оганесян І.А., «управління персоналом – це особлива сфера діяльності в силу специфіки людського фактора. По-перше, люди реагують на зовнішній вплив не механічно, а емоційно, осмислено. По-друге, вони здатні до постійного розвитку, до вдосконалення своїх професійних навичок упродовж усієї трудової діяльності. По-третє, відносини людини з організацією можуть мати довготривалий характер, оскільки його трудове життя в сучасному суспільстві триває 30-50 років. По-четверте, люди приходять до організації усвідомлено, з певними цілями, і задоволеність співробітника взаємодією з організацією є необхідною умовою ефективної роботи». [31, С. 11]

Сьогодні управління персоналом- це, з одного боку, самостійна наукова дисципліна, з іншого боку- особливий вид професійної діяльності в рамках спільної діяльності з управління організацією.

Існує безліч визначення того, що таке керування персоналом. Наприклад, на думку німецьких учених С. Марра та Г. Шмідта, управління персоналом «є сферою діяльності, характерною для всіх організацій, і її головне завдання полягає у забезпеченні організації персоналом та цілеспрямованому використанні персоналу», а наука управління персоналом – наукова дисципліна, яка займається цим комплексом проблем» [4].

Американський вчений Р.Дафт «акцент в управлінні персоналом переносить на турботу про якість людських ресурсів організації. Управління персоналом, вважає він,-це діяльність із залучення, підготовки та збереження ефективності робочої сили» [1].

В.П. Пугачов у «понятті «управління персоналом» виділяє:

1. мотиваційні визначення.

Тут акцент робиться зміну мотивації співробітників у вигляді управління персоналом. Однак, незважаючи на те, що питання мотивації, підвищення віддачі від співробітників є, безумовно, дуже важливими, діяльність у рамках управління персоналом ними не обмежується;

2. описові визначення.

В описових визначеннях акцентується увага на основних функціях у межах управління персоналом, наприклад, на функції найму, атестації, організації винагороди тощо. Але у подібних визначеннях не розкривається взаємозв'язок різних напрямів діяльності. Можливе і «вилучення» деяких функцій;

3. телеологічні визначення. У цих визначеннях першому плані виходить завдання забезпечення кількісних і якісних характеристик персоналу. Проте в них найчастіше відсутня змістовна частина, яка б характеризувала специфіку діяльності з управління персоналом.

4 описово-телеологічні визначення. Автори цих термінів намагаються поєднувати характеристику цілей управління персоналом з перерахуванням його основних функцій» [3].

Цікавим є погляд американського вченого М. Армстронга, який «спробував «розвести» поняття «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами». На його думку, можна виділити три основні відмінності:

1. Управління персоналом- це вид діяльності, спрямований насамперед працівників, які є керівниками, тоді як управління людськими ресурсами-більш орієнтоване на керівників;

2. Управління персоналом - це діяльність служби управління персоналом, а управління людськими ресурсами - це спільні зусилля служби з управління персоналом і всієї керівної ланки організації.

3. Управління персоналом має переважно утилітарний характер, тобто. спрямовано досягнення конкретних практичних завдань, а управління

людськими ресурсами має передусім стратегічну спрямованість і націлено на довгостроковий розвиток організації.

Однак, вважає він, глибокої наукової відмінності між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами, мабуть, немає, і це скоріше відображення термінологічної різноманітності, підкріпленої відмінностями у практичному застосуванні та втіленні.

Підсумовуючи всі ці погляди, можна сформулювати таке визначення.

Управління персоналом - це наука, що вивчає різні чинники, які дозволяють організації максимально ефективно використовувати наявні людські ресурси, формувати бажану виробничу поведінку у співробітників при найповнішому та якісному досягненні організаційних та особистих цілей» [5].

«Існують різні точки зору щодо того, що відносити до функцій управління персоналом. Згідно з найпоширенішою думкою, такими функціями є:

- Пошук відбір персоналу;
- Регулювання чисельності персоналу;
- Адаптація новонайманих співробітників;
- Оцінка кваліфікації та професійно важливих якостей;
- Організація навчання та розвитку;
- Формування кадрового резерву;
- Оцінка результатів праці;
- Формування системи оплати праці;
- Організації системи пільг та компенсацій;
- Підтримка соціально-психологічного клімату;
- Формування корпоративної культури;
- Оформлення трудових відносин та кадрове діловодство» [3].

Такий набір вважається класичним та у світовій практиці управління персоналом існує вже понад 40 років. Виконуючи ці функції, фахівці з управління персоналом допомагають «створювати оптимальні умови для

функціонування трудових ресурсів усередині організації та фіксують отримані результати.

Більш сучасні моделі управління персоналом значно розширюють рівень відповідальності та значущості служб з управління персоналом, закріплюючи за ними безліч завдань зі стратегічного управління. Крім перерахованих класичних функцій, фахівці з управління персоналом здійснюють інші:

- відстеження та вивчення ринку праці;
- Контроль за розвитком ринку кадрових технологій;
- Збір та аналіз інформації по компаніям-конкурентам;
- аналіз бізнес-процесів компанії та визначення критичних точок для контролю;
- доведення стратегічних показників до співробітників;
- контроль за чисельністю персоналу» [4].

«При такому підході фахівці в галузі управління персоналом стають ключовими учасниками процесу управління компанією, беруть участь поряд з керівниками фінансових та виробничих підрозділів у визначенні та реалізації її стратегічних цілей та завдань.

З розвитком концепції людського капіталу, у межах якої співробітники компанії визначаються як її основне надбання, служби управління персоналом наділяються більшою відповідальністю. Це супроводжується додатковим розширенням їхніх функцій та обов'язків.

І.П. Шебалкіна пропонує об'єднати всі функції з управління персоналом у сім блоків: робота з кадрами, організаційне проектування, системи винагороди, заохочення та компенсації; управління діяльністю, техніка безпеки, охорона здоров'я та виробничі відносини; розвиток персоналу та організаційну поведінку; внутрішні комунікації та зв'язки з громадськістю» [32, С. 26].

Таким чином, завдання служби управління персоналом всередині організації зводяться до наступного:

1. «допомогу фірмі у досягненні мети;
2. забезпечення фірми кваліфікованими та зацікавленими працівниками;
3. ефективне використання майстерності та здібностей персоналу;
4. удосконалення систем мотивації;
5. підвищення рівня задоволеності працею;
6. розвиток систем підвищення кваліфікації та професійної освіти;
7. збереження сприятливого клімату;
8. планування кар'єри (просування по службі);
9. розвиток творчої активності персоналу;
10. удосконалення методів оцінки діяльності персоналу» [3]

«Алгоритм діяльності з управління персоналом в організації, в організації на думку І. А. Оганесяна, має такий вигляд.

Крім виділених ключових блоків системи управління персоналом, вона включає, як правило, і функціональні підсистеми, які правильніше було б назвати наскрізними процесами.

До таких підсистем, що пронизують більшість управлінських блоків, належать:

Підсистема умов праці (дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, техніки безпеки, охорони навколишнього середовища);

Підсистема трудових відносин (аналіз та регулювання групових та міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами, соціально-психологічна діагностика);

Підсистема оформлення та обліку персоналу (оформлення та облік прийому, звільнень, переміщень, інформаційне забезпечення системи кадрового управління);

Підсистема планування, прогнозування та маркетингу персоналу (розробка стратегії управління, аналіз кадрового потенціалу, прогнозування потреби в персоналі, організація реклами, оцінка кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична оцінка);

Підсистема розвитку персоналу (навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, планування кар'єри, професійна та соціально-психологічна адаптація нових співробітників);

Підсистема аналізу та розвиток засобів стимулювання праці (нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, використання засобів морального заохочення, форм участі у розподілі прибутку, управління трудовою мотивацією);

Підсистема юридичних послуг (вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядчих документів з управління персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності);

Підсистема розвитку соціальної інфраструктури (організація харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвиток культури, фізичного виховання, охорона здоров'я, організація відпочинку);

Підсистема розробки оргструктур управління (аналіз управління та проектування організаційної структури, що склалася, розробка штатного розкладу)» [31, С. 11].

У зазначених підсистемах об'єднані однорідні функції, покладені різні структурні підрозділи служби з управління персоналом. «Залежно від розмірів організації склад підрозділів змінюється: у невеликих організаціях підрозділ може виконувати функції кількох підсистем, тоді як великих функції кожної підсистеми виконує, зазвичай, окремий підрозділ.

Враховуючи важливість цільових визначень управління персоналом для з'ясування його узагальнюючих, сутнісних характеристик, необхідно уточнити, які цілі переслідує управлінська діяльність такого роду» [31, С. 11].

У сучасній літературі, як правило, виділяють дві групи цілей менеджменту персоналу: організаційні та особисті. «Управління персоналом діяльність, що виконується на підприємствах, яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення організаційних та особистих цілей.

Організаційні цілі зазвичай стоять у центрі управління персоналом, та й

управління загалом. Зазвичай їх пов'язують із забезпеченням ефективності підприємства. І з цього погляду управління персоналом є діяльність із використання співробітників задля досягнення ефективності організації» [11, С. 13]

Термін "ефективність підприємства", незважаючи на його широку поширеність, трактується далеко не однозначно. Одні автори визначають ефективність як отримання максимального прибутку (особливо подібні трактування були поширені в період панування тейлористської моделі управління); інші вчені, яких сьогодні явна більшість, розуміють ефективність організації ширше. Так, Р.Л. Кричевський «виділяє дві групи критеріїв, чи показників, ефективності колективу й відповідно управління персоналом (у разі відмінності між поняттями «колектив» і «підприємство» несуттєві): психологічні і непсихологічні. До перших він відносить задоволеність членством у трудовому колективі та працею, мотивацію членів колективу, авторитет керівника, самооцінку колективу; до других, непсихологічним критеріям - дієвість, економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибутковість.

Безумовно, у цьому трактуванні ефективності управління колективом відбито її найважливіші прояви. Однак така детальна і диференційована характеристика ефективності важко застосовується на практиці.

До того ж деякі показники, наприклад «задоволеність членством у колективі» та «самооцінка колективу», багато в чому перехрещуються один з одним. Тому за доцільне використання більш конкретної і простої трактування ефективності управління персоналом.

У загальній формі можна сказати так: ефективність управління персоналом – це досягнення організаційних (стосовно комерційних організацій – прибутковості та стабільності підприємства та його адаптованості до майбутніх змін ситуації при мінімальних витратах на персонал) та індивідуальних (задоволеності працею та перебуванням на підприємстві) цілей» [31, С. 11].

1.2. Персонал як об'єкт управління ресторанним бізнесом

У сучасній літературі виділяється чимало функцій управління персоналом. За підсумками аналізу наявної літератури можна назвати такі «функції управління персоналом:

- планування персоналу (зокрема його стратегічне планування), визначення потреби у кількості та якості співробітників, і навіть часу їх використання. Планування кадрів зазвичай розглядають як вихідну функцію кадрового менеджменту, оскільки за часом вона випереджає всі інші функції;
- визначення способів рекрутування, залучення персоналу. Реалізація цієї функції передбачає відповіді питання: де визначити необхідних працівників, як залучити їх у дане підприємство, скільки людина взяти ззовні, скільки зсередини? У разі створення нового підприємства ця функція враховується ще на стадії визначення розташування підприємства, оскільки не в будь-якому регіоні є можливість знайти необхідну кількість робочої сили потрібної кваліфікації. До того ж вартість робочої сили в різних регіонах, особливо в різних країнах, може суттєво відрізнятись» [21, С. 34]

Об'єкти керування персоналом.

«Об'єктом управління є персонал підприємств, організацій та установ. Як об'єкт слід розглядати лише трудовий колектив, а чи не окремого працівника, бо лише колектив орієнтований випуск закінченої продукції і на підпорядкований дії всього комплексу законів і положень, визначальних дію системи загалом.

Таким чином, об'єктом управління може бути колектив бригади, цеху, дільниці, відділу. Об'єкти системи перебувають у постійному зв'язку друг з одним, у результаті виникають різні процеси руху кадрів як усередині підприємства, і поза ним. До цих процесів відносяться перехід з посади на посаду, з колективу в колектив, з підрозділу в підрозділ, з підприємства на підприємство, зростання кваліфікації, посадове зростання працівників. Поряд з цим слід назвати цілу низку інших процесів, що зазвичай упускається при

викладі цього матеріалу: зміна професійно-кваліфікаційної структури зайнятих, вдосконалення організаційної структури, поліпшення психологічного клімату в колективі, інші соціально-економічні процеси, що дозволяють поставити ряд елементів управління трудовим колективом на режим самоврядування і т.п.» [31, С. 11].

Стосовно окремого працівника відносини з вищим керівником виникають із низки функцій, але, зазвичай, лише з обмеженому їх колу одночасно, тому відносини "керівник - підлеглий" без зв'язки з відносинами коїться з іншими членами колективу що неспроможні дати цілісної картини управління.

Методи управління кадрами.

«Управління персоналом як специфічна діяльність здійснюється за допомогою різних методів (спосіб) впливу на співробітників. У літературі є різні класифікації таких методів. Так, залежно від характеру впливу на людину виділяють такі методи:

- стимулювання, пов'язані із задоволенням певних потреб співробітника;
- інформування, що передбачають передачу співробітнику відомостей, що дозволить йому самостійно будувати свою організаційну поведінку;
- переконання, тобто. безпосереднього цілеспрямованого на внутрішній світ, систему цінностей людини;
- адміністративного примусу, що ґрунтуються на загрозі або застосуванні санкцій» [12].

А Я. Кібанов пропонує дещо іншу (хоча і пов'язану з попередньою) «класифікацію методів управління персоналом, виділяючи три групи таких методів:

- 1) адміністративні методи: формування структури та органів управління; встановлення держзамовлень; затвердження адміністративних норм та нормативів, видання наказів та розпоряджень; підбір та розстановка кадрів; розробка положень, посадових інструкцій та стандартів діяльності

організації;

2) економічні методи: техніко-економічний аналіз; техніко-економічне обґрунтування; планування; матеріальне – стимулювання; ціноутворення; податкова система; економічні норми та нормативи;

3) соціально-психологічні методи: соціальний аналіз у колективі працівників; соціальне планування; участь працівників в управлінні; соціальний розвиток колективу; психологічний вплив на працівників (формування груп, створення нормального психологічного клімату, моральне стимулювання, розвиток у працівників ініціативи та відповідальності)» [33, С. 46]

Адміністративні методи відрізняються прямим характером впливу; вони є обов'язковими для виконання, не допускають свободи вибору співробітників і передбачають санкції за невиконання розпоряджень.

«Економічним та соціально-психологічним методам притаманні непрямий характер впливу, відсутність чітко визначеного часу та обов'язковості цього впливу. Вони допускають у певних межах свободу індивідуального вибору та поведінки, багато в чому залежать від індивідуальних особливостей працівників.

Точно встановити силу та кінцевий ефект впливу зазначених методів досить важко. Проте загалом дані методи управління, особливо економічні, займають чільне місце у управлінні персоналом, виступаючи хіба що фундаментом управлінського впливу. Усі методи управління персоналом взаємопов'язані та використовуються у комплексі.

Об'єктом управління є працівники організації, стосовно яких реалізуються управлінські функції для формування трудового потенціалу, його розвитку, під час проведення мотиваційної політики, регулюванні трудових суперечок і міжособистісних взаємовідносин. Об'єктом управління може бути як окремих працівник, і сукупність співробітників, якої то, можливо як весь персонал організації, і співробітники окремих підрозділів (цех, відділ). Працівники групи, що характеризується як об'єкт управління,

перебувають у певних взаєминах, необхідних для організації процесу виробництва та досягнення спільних цілей» [11, С. 121].

Аналогічне визначення ми знаходимо і в посібнику Корговий М. А. «Кадровий менеджмент»: «Об'єктом кадрового менеджменту є персонал (кадри) організації (співробітники, робочі групи, ...), на який спрямований управлінський вплив, та відносини, що виникають між людьми у процесі здійснення праці» [22, С. 13].

Але якщо у визначенні термінів для позначення об'єкта управління фахівці не розходяться, то у визначенні сутності поняття «персонал» спостерігаються деякі різночитання:

«Персонал (від латів. *personalis* - особовий) - весь особовий склад працюючих, постійні та тимчасові фахівці та обслуговуючі їхню діяльність робітники та службовці» [21, С. 345].

«Персонал організації - сукупність фізичних осіб, які перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, регульованих договором найму, і які мають певними якісними характеристиками, дозволяють забезпечити досягнення цілей організації» [31, С. 11].

«Під персоналом ми розумітимемо сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація. Це співробітники організації, а також партнери, які залучаються до реалізації деяких проектів, експерти, які можуть бути залучені до проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів тощо» [3, С. 112].

«Персонал (від латів. *personally* - особовий) - це особовий склад організацій, до складу якого всіх найманих працівників, і навіть працюючих власників і співвласників» [1, С. 131].

«Персонал, або кадри – це основний штатний склад працівників організації (за винятком керівництва), які виконують різні виробничо-господарські функції. Він характеризується насамперед чисельністю, структурою, як у статичі, і у динаміці, професійної придатністю, компетентністю» [31, С. 11].

Існування різних підходів до визначення поняття «персонал» пояснюється в навчальному посібнику Самагіна С. І. «Управління персоналом»: відмінності з'являються через протиборство подібних і часом взаємозамінних понять «кадри» та «персонал».

«Зазвичай під кадрами розуміють сукупність працівників підприємства, що характеризується професійно-кваліфікаційною, соціально-психологічною, статевою, віковою та іншими структурними складовими. До кадрів відносять лише працівників, які мають професійну здатність до праці, мають спеціальну підготовку.

У той час як трудовий потенціал об'єднує всіх працівників, які мають здатність до праці, і тоді виходить, що чисельність персоналу більша за чисельність кадрів на ту частину, яка становить некваліфікованих або малокваліфікованих працівників.

Таким чином, сам підхід до визначення поняття «персонал» говорить про прагнення дати йому оцінку або як об'єкт управління (кадри, штат) або як ресурс підприємства (персонал). Адже некваліфікований персонал - це потенційно корисний ресурс при правильному використанні» [40, С. 151]

Ми оберемо другу оцінку і зупинимося на визначенні Самагіна С. І.: «персонал – це насамперед люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль, це частина економічного та інноваційного простору підприємства, в якому ринкові перетворення повинні не тільки адсорбуватися (всмоктуватися всередину життєвого середовища підприємства та адаптуватися в ній), а й приносити очікувані від них результати. Тому передові підприємства керуються філософією переваги людських ресурсів над іншими видами ресурсів, справедливо вважаючи, що основний потенціал успішної діяльності укладений у персоналі, його кваліфікації та відданості інтересам підприємства» [25, С. 11].

Як наслідок, «об'єктом управління персоналом виступають персонал та відносини працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного

та ефективного розвитку та використання їх потенціалу у функціонуванні виробничих систем, досягнення цілей організації. Управління це полягає у здійсненні цілеспрямованих впливів на відповідні категорії або окремих працівників з метою найбільш успішного вирішення завдань, що стоять перед підприємством. Ці впливи здійснюються у формі прийняття рішень з персоналу і викликають реакцію у відповідь керованого об'єкта. Очевидно, що ефективність такої взаємодії залежить від повноти, точності та якості прийнятого рішення, а воно, у свою чергу, залежить від повноти, точності та якості інформації про об'єкт управління, тобто про персонал. Тому ми переходимо до вивчення його основних характеристик.

Наявність кваліфікованого та добре навченого персоналу – одна з найважливіших складових успішності ресторанного бізнесу.

Можна виділити кілька категорій ресторанного персоналу.

Категорія перша – адміністрація ресторану. Це керуючий рестораном, бухгалтерія, кадрова, маркетингова, рекламна служби, служба персоналу, служба логістики тощо. Тобто це фахівці, які забезпечують фінансово-адміністративне управління рестораном.

Категорія друга – спеціалісти кухні. Шеф-кухар, кухарі, кондитери тощо. - працівники, які забезпечують асортимент та якість страв у ресторані.

Категорія третя – обслуговуючий персонал у залі: офіціанти та менеджери залу – працівники, які забезпечують безпосередній контакт із відвідувачами ресторану.

Категорія четверта – підсобні служби (прибирання, доставка продуктів, миття посуду та підсобні роботи на кухні) – працівники, які забезпечують необхідні умови для роботи всіх інших категорій» [18, С. 56].

У системі продажів ресторану тією чи іншою мірою беруть участь усі категорії персоналу. Проте є ключові постаті, здатні значною мірою впливати на «поведінку інших співробітників, створювати сприятливу робочу атмосферу, формувати злагоджену команду однодумців. Це керуючий та шеф-кухар. Саме через них відбувається запровадження відповідної корпоративної

культури у всі структури ресторану.

Загалом для персоналу сфери ресторанного бізнесу характерний ряд специфічних рис, а саме:

- висока плинність кадрів серед лінійного персоналу;
- відсутність у багатьох ресторанах служби або менеджера з управління персоналом;
- непрофесіоналізм рядових співробітників, нестача висококваліфікованих управлінських кадрів» [20, С. 156]

1.3. Сучасний стан ринку ресторанного персоналу

Якщо розглядати ринок ресторанного персоналу загалом, можна назвати певні зміни. Якщо до кризи він був ринок трудящих, то зараз акцент значною мірою змістився у бік наймачів.

Зарплати ресторанного персоналу впали загалом на 30-40%. Наразі подальшого падіння не спостерігається. Зарплати стабілізувалися.

Також можна зазначити такий факт, як поява «запитів на іноземний персонал.

При цьому структура запитів охоплює практично усі основні сегменти ресторанного ринку – від технологів на масове кондитерське виробництво до шеф-кухарів високої кухні.

Основний інтерес роботодавців, як і раніше, зосереджений на шеф-кухарях (шеф-кондитерах) та керуючих. І, меншою мірою, на офіціантах, барменах, адміністраторах та іншому персоналі.

Загалом, це цілком зрозуміло, оскільки такі позиції, як офіціанти не вимагають, як правило, високої кваліфікації і може бути підібрані дома тим самим керівником чи адміністратором.

Крім того, серед цих спеціальностей спостерігається найбільша плинність персоналу.

Проте деякий інтерес викликають офіціанти, здатні навчити інших. Ось

у цій категорії вже затребувані й іноземні фахівці. Найчастіше це представники східної Європи як оптимальні за ціною-якістю» [29].

Наразі власники ресторанів приділяють особливу увагу всім аспектам діяльності ресторану. І насамперед намагаються збалансувати меню.

Якщо раніше «меню у багатьох ресторанах були явно надмірними, то зараз власники прагнуть оптимізувати його - скорочуючи та підбираючи найбільш затребувані позиції.

І, зрозуміло, що для цього їм потрібні гарні кухарі, які, до того ж, зараз стали доступнішими.

Також є невеликий попит на антикризових керуючих, але це досить рідкісне явище.

Ресторан, що дійшов до стану, коли вже не може видертися сам, здебільшого нездатний оплачувати послуги таких фахівців, які позиціонують себе у дорогому сегменті зарплат.

Іноземні спеціалісти, яких нині залишається в країні, затребувані не так, як раніше.

Тим більше, що із зарплат вони впали не так сильно, як місцеві фахівці. За останні роки з'явилася достатня кількість власних кадрів, які встигли попрацювати за кордоном і там же повчитися.

Тож серйозних проблем із пошуком кваліфікованих кадрів за прийнятними цінами зараз немає. Єдине, що серйозними конкурентами нашим фахівцям зараз можуть бути європейці.

Переважно зі східної Європи, котрі охоче погоджуються працювати за ті гроші, які не розглядали до кризи» [40].

Ще можна відзначити, що помітно став підростати попит на фахівців з організації ресторанів швидкого обслуговування та демократичних закладів із обслуговуванням офіціантами.

Причому насамперед мережевих проектів. Що також є гарною ознакою, що підтверджує, що «на ринок стали повертатися великі інвестори, які не розмінюються на відкриття одиночних закладів, а планують мережевий

розвиток.

Найчастіше їм потрібно відразу кілька категорій фахівців - по-перше, менеджери проекту, які могли б узяти на себе всю організацію розгортання мережі, а по-друге, технологи, здатні опрацювати та запустити мережеве меню, а також контролювати його якість у всіх точках мережі» [31].

Також можна відзначити зростання інтересу до кондитерів, у тому числі іноземних фахівців.

Це пов'язано, в першу чергу, зі зростанням інтересу до такого сегменту, як булочні - кондитерські, які цілком можна назвати сегментом ринку, що динамічно розвивається.

Явищем нашого часу стало невгамовне прагнення роботодавців звалити на фахівців, що підбираються, додаткові обов'язки, часто їм не властиві. Втім, це стосується й тих, кого не звільнили під час кризи – їм довелося виконувати роботу за себе «і за того хлопця».

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Характеристика трудових ресурсів для підприємства

Директор несе в межах своїх повноважень «повну відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, коштів та іншого майна підприємства. Видає довіреності, відкриває у банках рахунки, користується правом розпорядження коштами. Він організує проведення хімічних аналізів, забезпечує лабораторний контроль відповідності якості сировини, матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції діючим стандартам та технічним умовам.

Організаційна структура – лінійно-функціональна. Основу лінійно-функціональних структур становить, крім лінійних принципів керівництва, спеціалізація управлінської діяльності з функціональних підсистем компанії. По кожній функціональній підсистемі формується ієрархія служб, що пронизує всю компанію згори до низу» [25].

Як переваги лінійно-функціональних структур відзначають:

- «стимулювання ділової та професійної спеціалізації в умовах цієї структури управління;
- зменшення дублювання зусиль у функціональних галузях;
- поліпшення координації діяльності у функціональних галузях» [11].

До недоліків лінійно-функціональних структур відносять:

- можливість виникнення протиріч між цілями «структурних підрозділів та організації загалом;
- відсутність тісних взаємозв'язків на горизонтальному рівні між підрозділами;

- різке збільшення обсягу роботи керівника компанії та його заступників через необхідність узгодження дій різних функціональних служб;

- втрату гнучкості у взаєминах працівників апарату управління через застосування формальних правил та процедур;

- слабку інноваційну та підприємницьку реакцію компанії» [31, С. 11].

На чолі підприємства «МОЦАРТ» стоїть призначений власником управитель. Роботою з різноманітними документами займається особистий секретар керівника підприємства. Безпосередньо під контролем керівника є бухгалтерський відділ.

Бухгалтерія підприємства включає: старшого бухгалтера, бухгалтера-касира і бухгалтера-калькулятора. На бухгалтерській групі лежить величезна відповідальність. Невелика неточність у розрахунках може призвести до фінансового краху підприємства.

Контроль за роботою персоналу здійснюється заступником керівника з персоналу. Ця людина контролює роботу всіх штатних груп: сервісної, технічної, кухонної, складської.

«До сервісної групи входять офіціанти, гардеробники, бармени.

Технічна група - це мийники посуду, прибиральники, завгосп.

На чолі кухонної групи стоїть старший кухар, який керує командою кухарів та звітує про роботу всієї групи заступнику керівника.

Складська група - це комірники та підсобні робітники.

Окремо до організаційної структури закладу громадського харчування входять касири та водії» [21].

Під час надання послуг підприємство керується такими «документами:

- Правила надання послуг комунального харчування, затверджені;

- Послуги комунального харчування. Класифікація підприємств комунального харчування;

- Громадське харчування. Терміни та визначення;

- Громадське харчування. Вимоги до обслуговуючого персоналу» [19].

Структура управління.

Управління фірмою здійснює «директор. Основний склад організації складається з провідних та головних спеціалістів розділів проекту, які несуть повну відповідальність за розробку свого розділу проекту.

Керівництво за розробку проекту в цілому здійснює головний інженер проекту, який формує творчий колектив для виконання проекту зі складу фірми та сторонніх фахівців із трудових договорів та несе повну відповідальність за проект. Веде авторський нагляд.

Розділи проекту, що потребують окремої ліцензії, виконуються на субпідряді.

Технічним керівником за якість та безпеку робіт призначається наказом на кожен проект, що розробляється, відповідальний з числа головних фахівців на розділ проекту та головний інженер проекту - на проект в цілому.

Ще однією важливою характеристикою організаційної структури є ієрархічність чи величина відстані між вищою та нижчою ланкою організації. Чим більша відстань між керівником та виконавцем, тим вищий ступінь ієрархічності. Ця організація є з меншою кількістю ієрархічних рівнів, що робить її більш динамічною, мобільною і легко пристосовується до змін, проте вимагає більш високого рівня відповідальності та підготовленості від своїх співробітників» [11; 23].

Проаналізуємо основні фінансові показники ресторану «МОЦАРТ» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники господарсько-фінансової діяльності
підприємства «МОЦАРТ»

Найменування статті				Відхилення (+,-)		Темпи зростання %	
	тис.	тис.	тис.				
Од. вимірювання							
Виручка від товарів, послуг без ПДВ.	72963	92359	108657	19395	16299	126,58	117.5
Витрати на виробництво та збут послуг	50731	63566	73626	12835	10060	125,30	115.3
Валовий	22232	28793	35031	6561	6238	129,51	121.7

прибуток							
Управлінські витрати	214	264	289	50	25	123,36	109.7
Прибуток (збиток) товарів	від 22018	28529	34742	6511	6213	129,57	121.8

Аналізуючи показники діяльності ресторану «МОЦАРТ» відзначимо зростання виручки від реалізації рік у рік, зростання валового прибутку та прибутку від реалізації.

Таким чином, діяльність підприємства ефективна, про що свідчить зростання виручки від реалізації та прибутку, закупівля товарів із відстроченням платежу.

Дуже важливо враховувати «інфраструктуру підприємства, тобто зовнішнє довкілля. До неї належать споживачі, постачальники, конкуренти, банки, страхові фірми, органи державного нагляду. Фактори макросередовища та мікросередовища взаємопов'язані і впливають один на одного, тому їх аналіз проводиться в комплексі.

Для знаходження постачальників ретельно вивчається ринок постачальників сировини із усіх запропонованих фірм вибираються ті, які постачають сировину своїм автотранспортом (у цьому економляться транспортні витрати підприємства). Перевага надається оптовим постачальникам, що пропонують широкий асортимент продукції та сировини, а також їх ціни повинні бути дешевшими за інші фірми, але також має бути висока якість продукції та сировини» [20].

Після вибору необхідних постачальників із нею укладається двосторонній договір поставки.

Окрім «закупівлі продуктів у основних постачальників, підприємство закуповує деякі продукти (зелень, кетчуп) у магазинах та на ринках. Закупівлі здійснюються за накладними за розрахунок готівкою.

Приймання товарів проводиться матеріально-відповідальною особою - завідувачем складом, з яким укладено договір про повну матеріальну відповідальність за шкоду, заподіяну підприємству через незабезпечення

безпеки прийнятих під звіт товарно-матеріальних цінностей. Товари приймаються відповідно до затверджених інструкцій про порядок приймання продукції та товарів за кількістю та якістю. Насамперед перевіряється наявність супровідних документів: товарно-транспортної накладної, посвідчень якості, сертифікатів, рахунків-фактур, на м'ясо-рибну сировину додатково має бути ветеринарне свідоцтво. Потім проводиться попередній огляд, що виявляє наявність та несправність пломб, стан маркування вантажу, збереження тари. Мета огляду полягає у перевірці відповідності кількості місць, маси та якості товару за супровідним документом.

Приймання продуктів виробляють у два етапи. Продукти отримують за кількістю та якістю. Перший етап – попередній. Приймання продукції за кількістю проводять за товарно-транспортними накладними, рахунками-фактурами, шляхом зважування тощо. Крім перевірки ваги брутто підприємство може розкрити тару та перевірити вагу нетто. Другий етап - остаточне приймання. Маса нетто і кількість товарних одиниць перевіряють одночасно з розкриттям тари, але не пізніше 10 днів, а по продукції, що швидко псується, - не пізніше 24 год з моменту приймання товарів. Маса тари перевіряється одночасно із прийманням товару. При неможливості зважування продукції без тари (солоні огірки, сир та сметана в бідонах) маса нетто визначається як різниця між вагою брутто та тари. У разі розбіжності фактичної ваги тари результати перевірки оформлюються актом на завісу тари, який має бути складений не пізніше 10 днів після її звільнення. На кожному виді тари (гастроємності, ящику, коробці) повинен бути маркувальний ярлик із зазначенням дати, години виготовлення та кінцевого терміну реалізації» [31; 37; 40].

При виявленні «недостачі складається односторонній акт про виявлену нестачу, цей товар зберігається окремо, забезпечується його збереження і викликається постачальник по товарі, що швидко псується, негайно після виявлення недостачі, по решті - не пізніше 24 год. за рештою - не пізніше ніж наступного дня. Після завершення остаточного приймання складається акт у 3-х екземплярах.

Одночасно із прийманням товарів за кількістю товар приймається також і за якістю. Термін перевірки якості для товарів, що швидко псуються - 24 год; для тих, хто не швидко псується - 10 днів.

Приймання товарів за якістю проводиться органолептично (за виглядом, кольором, запахом, смаком). У цьому перевіряють відповідність стандартам, ТУ. До транспортних документів прикладаються сертифікати чи посвідчення якості, де зазначаються дата виготовлення, термін реалізації, назва фірми, гігієнічні сертифікати.

Складське господарство є головною ланкою допоміжних служб, воно має безперервно забезпечувати основне виробництво сировиною, інвентарем, матеріалами та обладнанням. Велика частка вантажів, що надходять на підприємство громадського харчування, проходить через склади, що займають значну частину приміщень та територій цих підприємств» [31, С. 11]. Складські приміщення підприємства харчування знаходяться на 1 поверсі будівлі та розташовані у безпосередній близькості з виробничими цехами підприємства. Перед складським господарством стоять такі «завдання:

- підтримка на необхідному рівні запасів сировини, матеріалів; ретельне приймання товарів та тари від постачальників за кількістю та якістю;

- зберігання товарів відповідно до науково обґрунтованих режимів;

- комплектування, підбір відпуск товарів за встановленим графіком найбільш раціональними методами та засобами.

Завідувач складом (комірник) щотижня складає звіт про рух сировини на складах, його надходження та видача на виробництво. Завідувач виробництвом щодня звітує за отримання сировини зі складів та про її використання на виробництві.

Усі звіти зберігаються у директора підприємства» [37].

До товарного звіту з виробництва додаються документи:

- накладна на відпустку товару зі складу;

- меню на день;

- квитанції до прибуткового касового ордера з роздачі. До товарного звіту зі складу прикладаються документи:

- товарно-транспортні накладні;
- посвідчення про якість на молоко, сметану, кефір, вершки, сир, морозиво, біойогурт, масло вершкове, олія рослинна, сири сичужні, рибу;
- сертифікат відповідності на олію вершкове, олію рослинну, сири сичужні, рибу, м'ясо яловиче та яловичі напівфабрикати, маслини, сік;
- ветеринарні свідоцтва на свинину, яловичину фасовану та напівфабрикати, рибу (горбушу, мінтай, оселедець);
- накладні на відпуску товару всередині підприємства з цехів» [4].

Загалом обсяг поставок закупівлі товарів від іногородніх постачальників склав 24,8%.

Аналіз постачальників за основними показниками стабільності (строки, обсяг, якість) не виявив порушень у ресторані «МОЦАРТ».

Для збору та аналізу інформації про споживачів ресторану залежно від специфіки проблеми використовується один із продуктивних методів – опитувальний лист. У «опитувальному листі відображені питання для маркетингового дослідження - кого залучати як споживачів, якої цінової політики дотримуватися підприємству, якого асортименту страв потребує той чи інший контингент споживачів, збільшити або скоротити час роботи підприємства, визначити завантаженість відвідувачів підприємства» [12].

За опитуваннями 46 споживачів підприємства «МОЦАРТ» було визначено, що 42% бажають залишити без змін, 25% попросили про запровадження нового асортименту, 18% звернули увагу на неякісне обслуговування.

Соціальний портрет потенційного відвідувача підприємства «МОЦАРТ» - це люди, віком від 25 років, із середнім рівнем доходу, що становить від 15 до 25 тисяч грн.

При проведенні «маркетингових досліджень для виявлення потенційних конкурентів та конкурентоспроможності було здійснено повномасштабний збір та аналіз інформації.

Ситуація зі становищем підприємства «МОЦАРТ» на ринку надання послуг змінюється з кожним роком – щороку відкривається кілька підприємств громадського харчування» [34].

Аналізуючи ситуацію на ринку збуту послуг підприємства, можна дійти висновку, що основними конкурентами є підприємства харчування: ресторан «ЦЕППЕЛІН», «ЕІТ НА ДАХУ». Їхня продукція майже завжди відрізняється гарною якістю, широким асортиментом.

Для виявлення характерних особливостей можливих клієнтів, їх бажань та потреб; «формування груп споживачів, об'єднаних загальними властивостями; вивчення ринку аналогічних товарів та послуг, нарешті, визначення того, якою мірою запропоновані товари та послуги відповідають потребам і бажанням споживачів, були виявлені фактори конкурентоспроможності підприємства та його безпосередніх конкурентів на ринку громадського харчування.

Фактори конкурентоспроможності підприємства основні конкурентні переваги - це широта наданих послуг. Слабкі сторони перед конкурентами: високий середній чек, недостатньо висока якість кухні» [26].

Ресторан «МОЦАРТ» повністю укомплектований персоналом, проте кваліфікація персоналу недостатньо висока, в результаті чого страждає якість страв та якість сервісу. Окрім того, підприємство не стимулює підвищення кваліфікації своїми працівниками. Для керування рестораном використовується автоматизована система керування R-Keeper.

Меню підприємства велике. Основну групу страв складають холодні страви та закуски, які користуються підвищеним попитом серед споживачів.

Підприємство широко не рекламує свої послуги на ринку, у зв'язку з тим, що це невелике місто та основна реклама тут «з уст в уста». Тому ресторан сфокусував свої зусилля на інтернет-рекламі, надаючи інформацію на власному веб-сайті. Проте, не всі споживачі ресторанних послуг мають можливість виходу до Інтернету, у зв'язку з чим потрібний пошук недорогих, але ефективних засобів рекламування послуг ресторану» [25].

Складемо таблицю сильних та слабких сторін даного підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства

Показники	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Фінансові ресурси	Зростання фінансового результату - виручки від, прибутку.	Зростання витрат, обумовлений збільшенням випуску продукції.
2. Технічні ресурси	Збільшення виробничої потужності, нове сучасне обладнання для приготування страв, постійне оновлення фондів	Знос обладнання
3. Технологічні ресурси	Впровадження нових технологій у виробництво страв, постійне оновлення меню	Поява у конкурентів нових технологій приготування нових страв
4. Людські ресурси	Збільшення чисельності персоналу з допомогою розширення виробництва, контролю над плинністю кадрів - постійне її зниження.	Плинність кадрів, обумовлена переманювання співробітників конкурентами
5. Просторові ресурси	Близькість підприємства до об'єктів соціальної інфраструктури.	Зростання числа конкурентів, що відкривають кафе поблизу підприємства.
6. Організаційні ресурси	Ефективна організаційна структура, гнучка системи зв'язку між відділами, висока компетентність фахівців, відповідальних за здійснення конкретних функцій.	Труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними службами; поява тенденцій надмірної централізації.
7. Маркетингові ресурси	Вивчення споживчого попиту. Аналіз конкурентів, їхньої цінової політики. Розробка рекламних акцій, знижок. Додаткові послуги.	Більш активна рекламна політика конкурентів, переманювання клієнтів знижками, акціями.

Основною конкурентною перевагою підприємства «МОЦАРТ» є широта послуг (бізнес ланч, банкети, корпоративні заходи). Оригінальною послугою, порівняно з конкурентами, є надання послуги on-line замовлення обідів в офіс.

Підприємство харчування має «цехову структуру та забезпечене всіма видами обладнання та інвентарем, проте спостерігаються прості обладнання, а також порушення поточності виробництва. Крім того, у цехах підприємства не використовуються сучасні види обладнання. Торговельні приміщення організації мають оригінальний затишний інтер'єр.

Таким чином, для подальшого розвитку бізнесу підприємству необхідно шукати «додаткові джерела доходу, які можуть дати розширення своєї присутності на ресторанному ринку; впровадження у виробничий процес сучасного виду обладнання; підвищення кваліфікації свого персоналу; розробка ефективної системи знижок споживачам; застосування недорогих, але ефективних рекламних засобів» [36].

2.2. Аналіз руху робочої сили, аналіз плинності робочої сили, аналіз продуктивності робочої сили

У даному розділі дамо характеристику складу працівників за категоріями персоналу та проілюструємо динаміку чисельності працівників на підприємстві «МОЦАРТ» (табл. 2.3).

Результати аналізу показують, що склад працівників за категоріями на підприємстві значно змінився.

Як видно за даними таблиці 2.3, середньооблікова чисельність працівників та робітників скорочується. Чисельність працівників скоротилася на 2 чол, чисельність категорії відділ «кухня» на 2 чол, склад керівників та фахівців залишився незмінним. Чисельність працівників скоротилася на 14 осіб, чисельність категорії відділ «кухня» скоротився на 13 осіб, штат «технічний відділ» скоротився на 1 особу, склад керівників залишився незмінним. Це може бути викликано незадоволеністю роботою, низькою

оплатою праці, у зв'язку з переїздом інше місце проживання. Це може призвести: до невиконання планових завдань; до перенапруження робітників, що може позначитися на їхньому здоров'ї; до простою техніки. Для того, щоб це не сталося, потрібно проводити заходи щодо поліпшення забезпеченості трудовими ресурсами, такі як: правильне планування чисельності працівників; своєчасна підготовка та перепідготовка кадрів; забезпеченість фронтом робіт.

Таблиця 2.3

Структура працівників «МОЦАРТ»

Категорія працівників	Одиниці вимірювання	Відхилення (+,-)						
				Абсолютне		Відносне %		
Середньооблікова чисельність працівників, у тому числі:	чол.	91	77	75	-14	-2	-10,78	-1,5
Відділ «кухня»	чол.	52	39	37	-13	-2	-5,07	-0,74
Обслуговуючий персонал	чол.	11	11	11	0	0	0,0	0,0
Технічний відділ	чол.	8	7	7	-1	0	-0,07	0,0
Адміністративно-управлінський відділ	чол.	20	20	20	0	0	0,0	0,0

Таким чином, на підприємстві «МОЦАРТ», що аналізується, спостерігається дефіцит робочої сили.

Повноту використання трудових ресурсів для підприємства «МОЦАРТ» можна оцінити за кількістю відпрацьованих днів і годин одним робітником за аналізований період, і навіть за рівнем використання фонду робочого дня.

Таблиця 2.4

Використання трудових ресурсів підприємства «МОЦАРТ»

Показники	-	-	-	Відхилення	Відхилення
Середньооблікова чисельність працівників (ЧП)	91	77	75	-14	-2
Відпрацьовано за рік одним працівником:				0	0
-Днів (Д)	238,2	238	237,2	-0,2	-0,8
-годин (П)	1879,3	1880	1888,1	0,7	8,1
Середня тривалість робочого дня (Г). год.	7,89	7,91	7,96	0,02	0,05
Фонд робочого дня.	171025,218	144958,66	14168,4	-26066,558	-3350,26

«Фонд робочого часу (ФРЧ) залежить від чисельності робітників (ЧР), кількості відпрацьованих днів одним робітником у середньому за рік (Д) та середньої тривалості робочого дня (П):

$$\text{ФРВ} = \text{ЧР} \cdot \text{Д} \cdot \text{П}.$$

Для виявлення причин цілоденних та внутрішньозмінних втрат робітника часу зіставляють дані фактичного та планового балансу робочого часу [3].

Графіком роботи підприємства встановлено 2 вихідні дні. Трудовий кодекс встановлює тривалість робочого дня - 8 год. (при п'ятиденному робочому тижні), 10 свят та 10 скорочених передсвяткових днів.

Як очевидно за даними таблиці, планом планувалося поліпшити використання робочого дня. Кожен член трудового колективу мав відпрацювати 240 робочих днів замість 238,2 за минулий рік» [32].

Зниження цілоденних втрат робочого часу передбачалося внаслідок проведення заходів щодо скорочення прогулів, простоїв та захворювань.

Число неявок передбачалося знизити на 28%, але зниження становило лише 18,5%.

Таблиця 2.5

Баланс робочого часу на одного середньооблікового робітника

Показники				Абсолютне відхилення	Відносний приріст, %	Виконання плану %	
Календарний фонд у т.ч.	365	365	365	-	-	-	-
святкові	10	10	11	1	1	-	-
Вихідні	106	104	104	-2		-2	-
Номінальний фонд робочого часу	249	250	250	1		0,4	-
Неявки працювати у т.ч.	10,8	10	12,8	2	2,8	18,5	2,8
Щорічні відпустки	5,4	5,2	7,2	1,8	2	33	38
хвороби	5	5	5,4	0,4	0,4	8	8
прогули	0,4	-	0,2	-0,2	0,2	-50	-
простої	-	-	-	-	-	-	-
Явковий фонд робочого часу, дні.	238,2	240	237,2	-1	-2,8	-0,5	-1,2
Тривалість робочого дня, година	8	8	8	-	-	-	-
Бюджет робочого часу час	1905,6	1920	1897,6	-8	-22,4	-0,5	-0,1
Святкові скорочені дні, година	10	10	11	1	1	10	10
Внутрішньозмінні простої, година	-	-	-	-	-	-	-
Корисний фонд робочого часу, час	1895,6	1895,6	1886,6	-9	-9	-0,4	-0,4
Середня тривалість робочого дня, година	7,89	7,96	7,96	0,07		0,8	-

За даними балансу робочого часу видно, що неявки на роботу зросли проти плану на 2,8 дні. Це збільшення спричинено:

- перевищенням планової величини щорічних відпусток +2 дні;
- хворобами + 0,4 дні;
- прогулами - 0,2 дні.

Разом збільшення + 2,2 дні.

З усіх цілоденних втрат «робочого дня особлива увага приділяється втратам робочого дня внаслідок прогулів. Проводились заходи щодо скорочення прогулів, з'ясовувалися причини невиходів на роботу та інших порушень.

Завдання аналізу, значення аналізу забезпеченості трудовими ресурсами.

У процесі аналізу трудових ресурсів вивчаються ступеня:

- забезпеченості робочих місць виробничого підрозділу персоналом у необхідному для виробництва професійному та кваліфікаційному складі (забезпеченість виробництва трудовими ресурсами);
- якісного використання трудових ресурсів (робочого часу) у процесі виробництва;
- ефективності використання трудових ресурсів (зміна виробітку продукції на одного працюючого і на цій основі зміна)» [23].

Основними завданнями аналізу є такі:

- «вивчення та оцінка забезпеченості підприємства та його структурних підрозділів трудовими ресурсами в цілому, а також за категоріями та професіями;
- визначення та вивчення показників плинності кадрів;
- виявлення резервів трудових ресурсів, більш повного та ефективного їх використання» [4].

Джерелами інформації для аналізу забезпеченості та ефективного використання робочої сили є: план економічного та соціального розвитку сільськогосподарського виробничого кооперативу «МОЦАРТ», статистична звітність з праці ф-Н 1-Т "Звіт з праці", додаток до ф. Н 1-Т "Звіт про рух робочої сили, робочих місць", ф. Н 2-Т "Звіт про кількість працівників в апараті управління та оплати їх праці", дані табельного обліку.

Оскільки «трудовими показниками, що характеризують діяльність підприємства, вважаються: використання робочої сили, робочого часу та продуктивність праці, то основними завданнями аналізу є:

- об'єктивна оцінка використання трудових ресурсів - робочої сили, робочого часу та продуктивності праці;
- визначення факторів та кількісна зміна їх впливу на зміну трудових показників;
- пошук шляхів усунення факторів, що негативно впливають, і закріплення впливу позитивних» [26].

Таким чином, метою аналізу праці є виявлення резервів та невикористаних можливостей на підприємстві, розробка заходів щодо приведення їх у дію.

До «трудових ресурсів належить та частина населення, яка має необхідні фізичні дані, знання і навички праці у відповідній галузі. Досягнення забезпечити підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціонального використання, високий рівень продуктивність праці мають значення для збільшення обсягів продукції і на підвищення ефективності виробництва. Зокрема від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами необхідними та ефективності їх використання залежать обсяг та своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів та як результат – обсяг виробленої продукції, її собівартість, прибуток та низка інших економічних показників.

Ефективність використання виробничих ресурсів впливає всі якісні показники діяльності суб'єкта господарювання - собівартість, прибуток та інших.

Тому в оцінці ділових партнерів необхідно аналізувати узагальнюючі показники ефективності використання трудових ресурсів, основних фондів і матеріальні ресурси» [37].

Аналіз забезпеченості підприємства «трудовими ресурсами слід проводити так само з вивченням виконання плану соціального розвитку підприємства за такими групами показників:

- поліпшення умов праці та зміцнення здоров'я працівників;
- поліпшення соціально-культурних та житлово-побутових умов;

- соціальна захищеність членів трудового колективу» [12].

Для аналізу використовують такі форми плану економічного та соціального розвитку, як:

- «підвищення рівня кваліфікації та освіти кадрів;
- основні показники щодо покращення умов та охорони праці, зміцнення здоров'я працівників;
- план поліпшення соціально-культурних та житлово-побутових умов робітників та членів їх сімей;
- колективний договір зокрема соціального захисту працівників підприємства та пенсіонерів, а також звітні дані щодо виконання намічених заходів щодо соціального розвитку підприємства та підвищення рівня соціальної захищеності членів трудового колективу» [38].

Аналізуючи динаміку та виконання плану щодо «підвищення кваліфікації працівників підприємства, вивчають такі показники як:

- відсоток працівників, які навчаються у вищих, середніх та середньо-спеціальних навчальних закладах, у системі підготовки робітничих кадрів на підприємстві;
- чисельність та відсоток працівників, які підвищують свою кваліфікацію;
- відсоток працівників, зайнятих некваліфікованою працею тощо» [22].

Показники соціальної кваліфікованої структури повинні також відображати організацію перекваліфікації та працевлаштування вивільнених працівників.

Виконання та перевиконання плану щодо «підвищення кваліфікації працівників сприяє зростанню продуктивності їх праці та позитивно характеризує роботу підприємства.

Для оцінки заходів щодо поліпшення умов праці та зміцнення здоров'я працівників використовуються такі показники:

- забезпеченість робітників санітарно-побутовими приміщеннями;

- рівень санітарно-гігієнічних умов праці;
- рівень частоти травматизму з розрахунку на 100 осіб;
- відсоток працівників, які мають професійні захворювання;
- відсоток загальної захворюваності працівників;
- кількість днів тимчасової непрацездатності на 100 осіб;
- відсоток працівників, які поправили своє здоров'я в санаторіях, профілактиках, будинках відпочинку, турпутівками тощо;
- виконання заходів з охорони праці та техніки безпеки» [3].

«Соціально - культурні та житлово-комунальні умови працівників та членів їх сімей характеризуються такими показниками як забезпеченість працівників житлом, виконання плану з будівництва нового житла, наявність та будівництво об'єктів соціально-культурного побуту, дитячих ясел та садів, профілакторіїв, будинків відпочинку, обладнання житлового фонду комунальними зручностями (водопровід, опалення, каналізація тощо)

Велика увага приділяється питанням соціальної захищеності членів трудового колективу вирішення яких із розвитком ринкових відносин дедалі більше покладається на підприємство. Найбільш типовими напрямками соціального захисту, що визначаються колективними договорами, є надання матеріальної допомоги, і насамперед багатодітним сім'ям. Забезпечення працівників підприємства садово-городними ділянками, видача безвідсоткових позик на будівництво житла, відпустка будівельних матеріалів за зниженими цінами, видача допомоги на лікування, придбання путівок, одноразової допомоги при виході на пенсію, до ювілейних дат, весілля, відпустка, часткова оплата харчування, проїзд і т.п.

Особливу актуальність питань соціальної захищеності працівників мають тих підприємств, які перебувають межі банкрутства. До них відносяться заходи щодо збереження робочих місць, недопущення масового звільнення працівників, фінансової підтримки для частини звільнених працівників, які бажають зайнятися підприємницькою діяльністю, дострокового переведення на пенсію працівників пенсійного віку,

тимчасового зростання заробітної плати, переходу на неповний робочий день та неповного робочого тижня з метою збереження чисельності персоналу. Однією з заходів пом'якшення соціальних наслідків кризи неспроможних підприємств є першочергове надання працівникам змоги влаштуватися на вакантні місця за іншими спеціальностями з можливістю перекваліфікації» [1].

Для підтримки виробничого потенціалу підприємства важливо зберігати робочі місця випускників технікумів, шкіл, професійних училищ.

У процесі аналізу вивчають виконання «колективного договору з усіх його напрямів. а також динаміку основних показників як загальної суми. і у розрахунку одного працівника. для повнішої оцінки проводиться порівняльний аналіз.

На закінчення аналізу розробляють конкретні заходи, створені задля підвищення рівня соціального захисту працівників підприємства, поліпшення умов праці, соціально-культурних і житлово-побутових умов, які враховуються розробки плану соціального розвитку та колективного договору наступного року.

Аналіз структури та чисельності персоналу за категоріями» [21].

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами визначається порівнянням фактичної кількості працівників за категоріями та професіями з фактичною кількістю працівників .

Для оцінки відповідності кваліфікації робочих складності виконуваних робіт на підприємстві порівнюються середні тарифні розряди робіт та робітників, які визначаються відносинами:

- тарифний розряд; - кількість (чисельність) робітників;
- обсяг робіт кожного виду.

Дані для аналізу відповідності кваліфікації робочих складності виконуваних робіт на підприємстві наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Кваліфікаційний склад робітників

Розряд робітників в	Тарифний коефіцієнт				Відхилення (+,-)	+, -,
2	1.1	16	13	12	-1	-3
3	1.22	25	21	22	1	-4
4	1.36	31	27	25	-2	-4
5	1.56	5	4	4	0	-1
Поза розрядом		7	6	6	0	-1
Разом		84	71	69	-2	-13

З даних таблиці 2.6 видно, що структура робітників відрізняється від структури робітників. Чисельність робітників усіх розрядів вища. Зміна структури робітників зумовлює необхідність вивчення їхнього кваліфікаційного рівня. Кваліфікаційний рівень робітників визначається на основі зіставлення, наприклад, середнього тарифного коефіцієнта із середнім тарифним коефіцієнтом, для чого встановлюється:

1) тарифний коефіцієнт.

Аналіз трудових ресурсів за віком.

Кваліфікаційний рівень працівників багато в чому залежить від віку. Тому в процесі аналізу вивчають зміни у складі робітників за цією ознакою.

Оскільки зменшення якісного складу відбуваються в результаті «руху робочої сили, то слід ретельно виявляти причини звільнення та міграції (невдоволення роботою, взаємовідносинами з керівництвом та колективом, умовами праці, можливостями для навчання дітей, житловими умовами та сервісом сфери послуг, культури, побуту тощо) та вживати заходів, що сприяють стабільності колективу» [29].

Аналіз трудових ресурсів за освітою

Кваліфікаційний рівень робітників залежить від освіти. Розглянемо зміни складу працівників підприємства «МОЦАРТ» за цією ознакою.

Таблиця 2.7

Якісний склад трудових ресурсів підприємства за освітою

Показник	Чисельність працівників, осіб					
Групи робітників за освітою:						
Вища	20	20	20	21.978	25.974	26.667
Середнє професійне	43	40	38	47.253	51.948	50.667
Середнє спеціальне	23	12	12	25.275	15.584	16.000
Початкова	5	5	5	5.495	6.494	6.667
Разом	91	77	75	100	100	100

За результат таблиці 2.7 можна дійти невтішного висновку, що вищу освіту для підприємства «МОЦАРТ» мають лише одиниці. Також середню та середню спеціальну освіту має незначна частина працівників (16%).

Таким чином, більша частина має середню професійну та середню спеціальну освіту. Цього, в принципі, достатньо. Керівництво має проводити програми систематичного навчання та підготовки працівників, допомагаючи повному розкриттю їх можливостей в організації.

«Підготовка є навчання працівників навичкам, що дозволяють підняти продуктивність їх праці. Кінцева мета навчання полягає у забезпеченні своєї організації достатньою кількістю людей з навичками та здібностями, необхідними для досягнення цілей організації».

Значення навчання широко визнано. На жаль, багато керівників не усвідомлюють усіх пов'язаних із цим складнощів.

Навчання корисне і потрібне у трьох основних випадках. По-перше, коли людина вступає до організації. По-друге, коли службовця призначають нову посаду чи коли йому доручають нову роботу. По-третє, коли перевірка встановить, що людина не вистачає певних навичок для ефективного виконання своєї роботи.

Навчання – це велика, спеціалізована галузь. Специфічні методи навчання дуже численні, причому їх треба пристосовувати до вимог професії та організації» [23; 34].

Аналіз трудових ресурсів за трудовим стажем.

«Кваліфікаційний рівень робітників також залежить від стажу роботи. Розглянемо зміни складу працівників у організації з цієї ознакою.

Вивчення руху чисельного складу працівників підприємства є частиною аналізу складу персоналу загалом. Його проводять, щоб виявити основні тенденції розвитку його як фактор виробництва. Склад персоналу змінюється за звітний період внаслідок надходжень на роботу та звільнень. Основна увага в цьому випадку має бути зосереджена на аналізі причин звільнень.

Причини та особливості звільнення з підприємств:

- звільнення з різними причинами фізіологічного характеру;
- вихід на пенсію;
- звільнення колективні та індивідуальні;
- так званий, необхідний оборот робочої сили
- зміна службового становища;
- закінчення терміну договору з фіксованим терміном действия;
- зайвий оборот робочої сили або плинність кадрів - з причин, безпосередньо законом не передбачених та пов'язаних з особистістю працівника» [14].

Аналіз причин звільнень проводиться на попередньому етапі вивчення динаміки чисельного складу працюючих. Найчастіше не можна вивести певну думку без точного аналізу. Необхідно, наприклад, розрізняти такі різноманітні елементи, як догляд з особистих причин, звільнення чи відставка внаслідок незадоволеності умовами роботи. (Необхідний оборот робочої сили та плинність кадрів).

2.3. Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом

Політика організації у сфері кадрів включає у собі як набір кадрів та його звільнення, але й планування персоналу, визначення способів залучення

персоналу, «підбір і прийняття співробітників працювати, адаптацію, навчання та підвищення кваліфікації працівників, їх розвиток тощо. Тому керівник несе повну відповідальність за ефективність свого колективу. Це загальноприйнятий факт, як і те, що керівники, які не приймають на роботу потрібних підлеглих, не здатні правильно керувати й зрештою змушені залишити свою посаду.

Даної організації слід додати кілька положень до посадової інструкції менеджера з персоналу, а саме:

- заздалегідь обговорюйте відпустки, навчальні перерви, побажання на той чи інший місяць;
- частіше розмовляйте зі співробітниками про їхні плани;
- оформляйте персонал за всіма правилами, щоб той, у свою чергу, не міг піти одним днем без зобов'язань зі свого боку;
- підготуйте кадровий резерв. Вибирайте найкращих, давайте їм різні доручення, дивіться на результат, розмовляйте про плани на майбутнє;
- проведіть конкурс: хто найкраще підготує та проведе тренінг для решти офіціантів. Обов'язково передбачте призи.
- виробляйте корпоративну культуру: «Я не можу не вийти на роботу, не підготувавши заміну»» [17].

Виводьте нового адміністратора у пару «старого» не менше ніж на 4-6 робочих змін. Зі «старим» пропрацюйте покроковий план адаптації «нового.

- Прийміть іспит у нового адміністратора після закінчення випробувального терміну за меню, стандартами обслуговування, R-Кеерер.
- Готуйте та проводьте разом із ним збори, тренінги з офіціантами.
- Кожну нову зміну починайте з його запитань до вас.
- Підтримуйте його авторитет у власних очах персоналу.
- При прийомі співробітника представити його всім на зборах, а не лише провести по ресторану та познайомити з усіма у робочому режимі» [21].

Також варто зауважити, що надалі можуть виникнути проблеми при реалізації подібної системи управління кадровою політикою. Вони можуть

з'явитися в тому випадку, якщо посиляться вплив факторів зовнішнього або внутрішнього середовища, які раніше не включалися до розгляду, що призведе до різкої зміни ситуації, наприклад, при істотній зміні ринку, появі сильних конкурентів. З погляду «кадрової роботи необхідно провести перенавчання персоналу. Також можна використовувати тести для визначення підготовки персоналу до змін, такі як, наприклад, ввести:

- чек-лист перевірки якості обслуговування. Тест дозволяє перевірити якість обслуговування кожного конкретного офіціанта за всіма клієнтами, що прикріплені до нього. Тест проводиться виходячи з відсутності чи наявності виконання низки вимог, які пред'являються якісного обслуговування.

- тест з основ зали для офіціантів. Тест відображає знання офіціанта щодо даного підприємства та специфічних умов праці. Тест є анкету, що складається з питань відкритого типу, що виявляють знання, необхідні для роботи офіціантів.

Критерії та результати тестування відкриті для офіціантів. Тести проводяться двічі на рік та/або позапланово.

Результати тестів можуть бути основою визнання, тестованого працівника не відповідним займаній посаді й у ухвалення рішення про направлення його підвищення кваліфікації (перепідготовку) чи з його згоди про переведення в іншу роботу. За незгоди тестованого з направленням на підвищення кваліфікації (перепідготовку) та неможливості переведення даного працівника на іншу посаду керівник має право прийняти рішення про його звільнення» [37].

Також бажано провести інструктаж для персоналу щодо введення нового працівника в «посадові обов'язки, для підвищення якості адаптації працівників:

- показати та пояснити організацію виробництва підприємств харчування;
- уявити нового співробітника безпосередньому начальству та іншим працівникам;
- у деталях пояснити завдання (описати конкретну роботу);

- розповісти про історію та традиції ресторану, ознайомити з корпоративним кодексом підприємства;
- пояснити ділову політику закладу (її цілі, основні параметри);
- пояснити особливості даного підприємства;
- викласти права та обов'язки, а також озвучити час обідньої перерви;
- показати службове приміщення;
- встановити час роботи, перерви, час відпустки;
- обговорити питання, пов'язані із заробітною платою;
- ознайомити (під підпис) з посадовими інструкціями, правилами користування інвентарем, ключами, робочим одягом;
- розповісти про встановлену форму одягу;
- ввести в курс справи та пояснити порядки, встановлені на даному підприємстві;
- ознайомити (під підпис) з інструкцією з техніки безпеки та охорони праці» [34].

Для того, щоб удосконалюватися, необхідний зворотний зв'язок з оточуючими. Такий зворотний зв'язок, який необхідний керівнику, можна отримати у формі опитування персоналу.

Зворотний зв'язок дає хорошу можливість подумати про труднощі та можливості особистого розвитку, що є необхідною умовою менеджера з персоналу. Це дає можливість йому виявити свої сильні та слабкі сторони, а також можливість вирішити, як і в яких сферах, він хоче досягти великих результатів.

Пропозиції щодо вдосконалення системи управління персоналом.

У попередньому розділі дипломної роботи було зазначено недоліки системи управління персоналом, які, так чи інакше, впливають на кінцевий результат фінансово-господарської діяльності ресторану. Для їх усунення необхідно вживати таких заходів:

Дотримуватись «кадрової стратегії, орієнтованої на залучення працівників середньої та високої кваліфікації.

Щоб уникнути помилок, керівництву слід паралельно з плануванням загальних тенденцій розвитку ресторану прогнозувати потребу в персоналі, заздалегідь займатися пошуком відповідної кандидатури, яка б відповідала всім вимогам посади. Резерв часу дозволить ретельніше оцінити кожного з претендентів і вибрати найбільш гідного, який зможе принести максимальну користь.

Зробити вікові кордони гнучкішими й у першу чергу брати до уваги професійні якості претендента, а чи не його вік.

Слід подбати формування резерву кадрів, т.к. згодом відсутність людей, які можуть замінити будь-якого співробітника, завдає відчутної шкоди.

Застосовувати матеріальне стимулювання праці, що забезпечує вищу продуктивність працівників.

Необхідно застосовувати атестацію працівників – комплексну оцінку сильних та слабких сторін персоналу, його відповідність вимогам посади. Це дозволило б керівництву зробити досить надійний висновок про можливість заохочення чи покарання працівника» [29].

Розглянемо докладніше останню рекомендацію. «Атестація включає кілька етапів: підготовку пакета необхідних документів по атестованим працівникам; проведення атестації; використання результатів атестації. Атестаційна оцінка несе у собі елемент мотивації і є причиною зміни поведінки працівника. Рівень професійної підготовки та компетентності може бути перевірений за допомогою спеціально розробленого тесту, що включає як питання, що відображають зміст роботи співробітників, так і питання, що перевіряють загальний рівень освіти, інтелекту, швидкість реакції, нестандартність мислення. Мета атестації – виявить сильні та слабкі сторони у діях працівника. Слабкі сторони можна посилити, а сильні підтримати за допомогою рекомендацій атестаційної комісії» [16].

Анкета «Атестація є головним документом атестаційної комісії та включає 25 різноманітних питань (якостей). Кожне питання включає сім порівняльних характеристик за ознакою «від відмінного до поганого». З яких

необхідно вибрати найбільш підходящу для конкретного співробітника. Привласнюючи характеристикам бали від 7 до 1 і підсумовуючи їх з усіх питань, можна отримати сумарні бальні оцінки атестованих. У свою чергу бальні оцінки можна згрупувати за «відомими якісними оцінками:

- відмінно 151 – 175 балів;
- добре 101 – 150 балів;
- задовільно 51 – 100 балів;
- незадовільно 25 – 50 балів» [6].

За результатами проведення атестації комісія має винести рішення про відповідність працівника його посаді та заробітну плату. Виходячи з якісних оцінок, даються рекомендації щодо пересування «співробітників:

- відмінно - гідний підвищення;
- добре – залишить на посаді або перевести на рівноцінну;
- задовільно - провести навчання чи понизити на посаді;
- незадовільно – підлягає звільненню» [20].

Директор має провести особисту атестаційну бесіду з працівником, у рамках якої мають обговорюватися: виконання працівником своїх обов'язків, загальні підсумки його діяльності у період між атестаціями, шляхи покращення роботи, необхідність підвищення кваліфікації, отримання додаткової освіти, плани на майбутнє. У висновку директор виставляє оцінку працівникові, яку супроводжує письмовими коментарями, що заносяться до оцінного листа.

Заходи щодо усунення проблем при організації управління персоналом на підприємстві «МОЦАРТ» необхідно розглянути за допомогою теорії К. Левіна «Аналіз поля сил».

«При цьому необхідно розглянути рушійні та стримуючі сили, тобто оцінити їхню потужність, далі визначити потенційні сили, здатні стати рушійними. Для характеристик відносної потужності сил доцільно змінювати товщину та довжину стрілок. Аналіз сил, залучених до здійснення змін, є простим способом зрозуміти те, які сили є рушійними та стримуючими в

поточній ситуації, та з'ясувати, як можна посилити чи зменшити дію цих сил, щоб сприяти здійсненню цієї зміни» [4].

«Зміцнення дисципліни.

Регулярна атестація працівників дає стимул не «розслаблятися», знаючи, що за їх роботою ведеться спостереження, і позитивні результати будуть винагороджені.

Стримуючі сили:

1. Неправильне розуміння.
2. Низький рівень довіри до нововведень. Побоювання нової відповідальності
3. Невпевненість» [8].

Відсутність впевненості у своїх знаннях, компетенції є гальмом під час введення зміни. Невпевненість є психологічною причиною, основою інших сил, що стримують.

«Технологічні фактори:

Навряд чи якась організація зможе проігнорувати вплив змін, що недавно виникли в технології. Слід зазначити, що тепер вся нормативно - технічна, бухгалтерська документація здійснюється з допомогою персональних комп'ютерів. Тому підприємству «МОЦАРТ» намагається йти в ногу принаймні з тими розробками, від яких залежить ефективність його роботи. При атестації можуть бути виявлені «слабкі сторони» співробітників, а за необхідності надано можливість підвищити кваліфікацію.

Економічні чинники:

Ці фактори мають важливе значення, тому що успішно пройдена атестація виявить професіоналізм працівника, внаслідок чого просуне його службовими сходами і, відповідно, зросте його заробітна плата.

Політичні фактори:

Відсутність стабільності у плані роблять нестабільним і становище людини у суспільстві. Успішно пройдена атестація робить цього працівника досить цінним працівником» [2].

Докладно розглянуто систему атестації співробітників, яка проводитиметься шляхом тестування та усної бесіди з директором.

«Створення сприятливих умов для роботи збільшить продуктивність праці, а також сприятиме зняттю напруженості в колективі та зниженню конфліктності, співробітники зможуть більше спілкуватися та впізнавати один одного на корпоративних святах, відповідно це призведе до згуртованості колективу» [7].

2.4. Служби, які здійснюють управління персоналом

Основним структурним підрозділом з управління кадрами в організації є «відділ кадрів, на який покладено функції з прийому та звільнення кадрів, а також щодо організації навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. На виконання останніх функцій нерідко створюються відділи підготовки кадрів чи відділи технічного навчання.

Відділи кадрів є ні методичним, ні інформаційним, ні координуючим центром кадрової роботи. Вони структурно роз'єднані з відділами організації праці та заробітної плати, відділами охорони праці та техніки безпеки, юридичними відділами та іншими підрозділами, що виконують функції управління кадрами. Для вирішення соціальних проблем в організаціях створюються служби соціального дослідження та обслуговування.

Служби управління персоналом, як правило, мають низький організаційний статус, є слабкими у професійному відношенні. Через це вони не виконують низку завдань з управління персоналом та забезпечення нормальних умов його роботи» [9]. Найважливіші серед них:

- соціально-психологічна діагностика;
- аналіз та регулювання групових та особистих взаємин, відносин керівництва;
- управління виробничими та соціальними конфліктами та стресами;

- інформаційне забезпечення системи кадрового управління;
- управління зайнятістю;
- оцінка та підбір кандидатів на вакантні посади;
- аналіз кадрового потенціалу та потреби в персоналі;
- маркетинг кадрів;
- планування та контроль ділової кар'єри;
- професійна та соціально-психологічна адаптація працівників;
- управління трудовою мотивацією;
- правові питання трудових відносин;
- психофізіологія, ергономіки та естетика праці» [40].

Якщо в умовах адміністративно-командної системи ці завдання розглядалися як другорядні, то при переході до ринку вони висунулися на перший план, і в їхньому рішенні зацікавлена кожна організація.

Нові «служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних служб: відділу кадрів, відділу організації праці та заробітної плати, відділу охорони праці та техніки безпеки та ін. Завдання нових служб полягають у реалізації кадрової політики та координації діяльності з управління трудовими ресурсами в організації . У зв'язку з цим вони починають розширювати коло своїх функцій і від суто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам, вивченню ринків трудових ресурсів та ін.

Завдання «кадрових служб:

1. планування та облік кадрів;
2. пошук кадрів;
3. відбір кадрів;
4. визначення зарплати та пільг;
5. професійна адаптація;
6. навчання та просування персоналу;
7. атестація кадрів;

8. перестановка кадрів за результатами атестації;
9. підготовка керівних кадрів;
10. соціальний захист персоналу;
11. юридичні та дисциплінарні аспекти» [36].

Планування та облік кадрів. Одне з основних завдань кадрових служб – розробка плану потреби організації у кадрах. До завдань «кадрових служб» входять також облік надійшли працювати, до вибуття, облік службових приміщень, відпусток, хвороб, результати атестацій тощо.

Пошук кадрів. Кадрові служби здійснюють пошук спеціалістів для заміщення вакантних робочих місць. Своєчасним та ефективним вирішенням проблеми пошуку кадрів служить створення резерву за найбільш «критичними» посадами та робочими місцями.

Відбір кадрів - проведення співбесід, тестування, оцінка кадрів за професійними та особистісними якостями.

Визначення зарплати та пільг - політика мотивації та стимулювання працівників.

Професійна адаптація. Завдання кадрової служби - сприяння створенню сприятливої робочої обстановки, зручного робочого місця, доброзичливого психологічного клімату у колективі.

Навчання та просування персоналу – підвищення кваліфікації працівників, їх підготовка та перепідготовка, навчання нових фахівців.

Кадровими службами готуються також рекомендації щодо зміни службового становища працівників.

Атестація кадрів – оцінка професійного рівня спеціаліста, його відповідності вимогам, які пред'являються керівництвом підприємства.

Перестановка кадрів за результатами атестації . На основі поданих атестаційною комісією пропозицій кадрова служба підприємства готує структуру переміщення працівників усередині підприємства, а також готує пропозиції керівництву про доцільність звільнення працівників, які не відповідають вимогам, що висуваються» [34; 41].

Підготовка керівних кадрів - проведення робіт із забезпечення ефективності праці керівного складу з допомогою зміцнення його професійними управлінськими кадрами.

Соціальний захист персоналу. «Кадрова служба підприємства повинна відстежувати умови праці та побуту працівників та членів їх сімей, мати чітке уявлення про середній рівень соціальних умов, про соціальні умови, створені для працівників підприємствами-конкурентами. Кадрова служба має готувати рекомендації щодо покращення умов праці та побуту працівників, щодо розвитку соціальної інфраструктури. Кадрова служба в міру можливості має сприяти забезпеченню працівників та членів їхніх сімей нормальними умовами проживання, вирішенню проблем, пов'язаних зі здоров'ям, відпочинком, харчуванням.

Юридичні та дисциплінарні аспекти. До обов'язків кадрової служби підприємства входять розробка форм і укладання трудових договорів, контрактів з працівниками, що знову приймаються, або переведення всіх працівників підприємства на нові договірні умови, якщо рішення про це приймає керівництво підприємства.

Кадрова служба займається також розробкою посадових інструкцій, розглядом трудових спорів та конфліктів, заяв та скарг працівників» [42].

ВИСНОВКИ

У цій дипломній було проведено аналіз і оцінка ефективності системи управління персоналом у ресторані «МОЦАРТ».

Було викладено теоретичний матеріал із управління персоналом. Було дано такі «визначення: персонал це особовий склад організації, що працює за наймом; це головний ресурс організації боротьби з конкурентами» [3].

«Управляти персоналом означає планувати, організовувати, здійснювати мотивацію та контроль за формуванням, розподілом, перерозподілом та використанням кадрів. Керівництво персоналом здійснюється кількома методами, які взаємопов'язані між собою: економічними, адміністративними, соціально – психологічними.

Головна мета управління у формуванні чисельності та складу працівників, які відповідають специфіці даного торгового підприємства та здатні забезпечити основні завдання його розвитку.

Система управління персоналом формується відповідно до цілей організації, включає в себе підсистему загального та лінійного керівництва та ряд функціональних підсистем» [42].

Так само в першій частині були описані методи дослідження системи управління персоналом, метою яких є виявлення позитивних та негативних моментів при впливі на трудовий потенціал та визначення більш ефективного впливу надалі.

Друга частина дипломної роботи - практична. Тут була зроблена наступна робота:

- проведено аналіз та оцінку існуючої системи управління персоналом у ресторані «МОЦАРТ»:
- дано організаційно - правову характеристику діяльності ресторану, вивчено систему управління;

- проведено аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, внаслідок чого з'ясувалося, що діяльність ресторану схильна до впливу ззовні;

- вивчивши культуру ресторану шляхом опитування, було зроблено висновок, що переважає культура влади;

- так само було проаналізовано кадрову політику та виявлено проблеми в системі управління персоналом, основними проблемами є відсутність кадрового резерву та матеріального стимулювання.

Запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління персоналом, усунення проблем у цій системі через аналіз поля сил К. Левіна. В результаті цього аналізу виявлено, що рушійні сили мають більший вплив, ніж стримують, що доводить необхідність нововведення. Впровадження цієї зміни є прибутковим і виправданим, про що свідчить розрахована соціально - економічна ефективність.

Таким чином, персонал вважається ядром будь-якої організації, реальними ресурсами боротьби з конкурентами. Потрібно сприяти розвитку позитивних результатів діяльності кожного окремого працівника на прикладі ресторану «МОЦАРТ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурак В. Г. Проблеми підготовки фахівців готельно-ресторанної справи в дослідженнях науковців. *Інноваційна педагогіка*. 2020. № 30. Т. 1. С. 19–23.
2. Бурак В.Г. Методологічні підходи до дослідження професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки*. 2020. № 3. С. 13–20.
3. Бурак В. Г. Диверсифікація функцій професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в закладах вищої освіти. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т.Г. Шевченка. Серія: Педагогічні науки*. 2021. Випуск 13 (169). С. 59–66.
4. Бурак В.Г. Концептуальні основи професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в закладах вищої освіти. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. № 37. С. 202–209.
5. Бурак В.Г. Теоретичні засади формування освітньо-наукового середовища професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Педагогічний альманах*. 2021. № 48. С. 112–120.
6. Бурак В. Г. Диверсифікація та інноватизація форм, методів, засобів і технологій професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Інноваційна педагогіка*. 2021. № 36. С. 119–124.
7. Бурак В. Г. Педагогічні умови професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в закладах вищої освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2021. № 76. Т. 1. С. 18–25.
8. Бурак В. Г. Критерії та показники готовності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи до професійної діяльності. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2021. № 80. С. 35–39.

9. Бурак В. Г. Рівні готовності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи до професійної діяльності. *Педагогічний альманах*. 2021. № 49. С. 122–130.

10. Бурак В.Г. Методична система професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Педагогічні науки*. 2021. № 96. С. 54–60.

11. Бурак В. Г. Підготовка майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи засобами медіаосвіти. *Інноваційна педагогіка*. 2021. № 37. С. 13–17.

12. Бурак В.Г., Слюсаренко Н. В. Культурологічні аспекти підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи до професійної діяльності в сучасних умовах. *Перспективи та інновації науки (Серія «Психологія», Серія «Педагогіка», Серія «Медицина»)*. 2022. № 6(11). С. 61–70.

13. Бурак В.Г., Карташова О. Г. Ефективність упровадження цифрових технологій в освітній процес підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Педагогічні науки*. 2022. № 100. С. 19–27.

14. Бурак В. Г. Підготовка майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи: хід та результати наукового дослідження. *Педагогічний альманах*. 2023. № 53 С. 124–132.

15. Бурак В. Г. Аналіз основних понять професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанного господарства. *Теоретико-методологічні основи розвитку освіти та управлінської діяльності: матеріали VI Всеукр. (з іноземною участю) наук.-практ. конф. (Херсон, 20 листопада 2020)*. 2020. С. 47–51.

16. Бурак В. Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в контексті реформи освіти та науки. *Вісник Польсько-української науково-дослідної лабораторії дидактики імені Я. А. Коменського*. Вип. 2(22): *Сучасні проблеми обдарованості особистості: II Міжнар. наук.-практ. конф. (Умань, 20–21 травня 2021)*. Умань, 2021. С. 28–32.

17. Бурак В. Г. Тенденції професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в умовах сучасних викликів. Вісник Польсько-української науково-дослідної лабораторії дидактики імені Я. А. Коменського. Вип. 2 (22): *Актуальні проблеми сучасної психодидактики: філософські, психологічні та педагогічні аспекти*: V Міжнар. наук.-практ. конф. (Умань, 21–22 травня 2021). Умань, 2021. С. 14–18.

18. Бурак В. Г. Інноватизація професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в умовах сучасного реформування освіти. *Science, theory and practice: Abstracts of XXIX International Scientific and Practical Conference*. (Токіо, 08–11 червня 2021). Токіо, 2021. С. 391–393.

19. Бурак В. Г. Смарт-технології в професійній підготовці майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Сучасні напрями розвитку педагогіки та педагогічної психології; актуальні питання філології та мовознавства*: II Міжнар. спеціаліз. наук. конф. (Івано-Франківськ, 11 червня 2021). Івано-Франківськ, 2021. С. 83–86.

20. Бурак В. Г. Тимбілдинг як складова професійної компетентності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Problemas y perspectivas de la aplicaciyn de la investigaciyn cientnfica innovadora: Colecciyn de documentos cientnficos «ΛΟΓΟΣ» con actas de la Conferencia Internacional Cientnfica y Prbctica*. (Panamb-Vinnytsia, 11 de junio de 2021). Panamb-Vinnytsia, 2021. P. 187–189.

21. Бурак В.Г. Творче освітнє середовище професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Scientific forum: theory and practice of research: collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the I International Scientific and Theoretical Conference*. (Valencia, 18 June 2021). Valencia, 2021. P. 119–121.

22. Бурак В. Г. Імплементация дуальної освіти в процес професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Здобутки, реалії та перспективи освіти в сучасному світі*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Дніпро, 28 червня 2021). Дніпро, 2021. С. 28–30.

23. Бурак В.Г. Імерсивні технології в професійній підготовці майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Priority directions of science and technology development*: матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11–13 липня 2021). Київ, 2021. С. 322–326.

24. Бурак В. Г. Галузевий та регіональний контекст професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *World science: problems, prospects and innovations*: The 11th International scientific and practical conference (Toronto, 14–16 July 2021). Toronto, 2021. P. 147–152.

25. Бурак В. Г. Екологічна компетентність майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *European scientific discussions*: Proceedings of IX International Scientific and Practical Conference. (Rome, 18–20 July 2021). Rome, 2021. P.181–185.

26. Бурак В. Г. Інструментально-аналітична компетентність майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Science and education: problems, prospects and innovations*: Proceedings of XI International Scientific and Practical Conference. (Kyoto, 21–23 July 2021). Kyoto, 2021. P. 92–96.

27. Бурак В. Г. Інтеріоризація професійно-орієнтованого ціннісного знання в підготовці майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Results of modern scientific research and developmen*: Proceedings of V International Scientific and Practical Conference. (Madrid, 25–27 July 2021). Madrid, 2021. P. 144–149.

28. Бурак В. Г. Науково-дослідницька компетентність майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Modern directions of scientific research development*: Proceedings of II International Scientific and Practical Conference. (Chicago, 4–6 August 2021). Chicago, 2021. P. 179–185.

29. Бурак В. Г. Підприємницька компетентність майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Topical issues of modern science, society and education*: Proceedings of the 1st International scientific and practical conference. (Kharkiv, 08–10 August 2021). Kharkiv, 2021. P. 411–415.

30. Бурак В. Г. Проектні технології в професійній підготовці майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Перспективи та інновації науки (Серія «Психологія», Серія «Педагогіка», Серія «Медицина»)*. 2021. № 2(2). С. 18–31.

31. Бурак В. Г. Професійна компетентність майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *The driving force of science and trends in its development: proceedings of the I International scientific and theoretical conference. (Coventry, 20 august 2021)*. Coventry, 2021. P. 45–47.

32. Бурак В. Г. Стажування у професійній підготовці майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень* : матеріали II Міжнар. наук.-теорет. конф. (Київ, 27 серпня 2021). Київ, 2021. С. 206–212.

33. Бурак В. Г. Ресурсно орієнтоване навчання фахових дисциплін професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Theoretical and practical scientific achievements: research and results of their implementation: proceedings of the II International scientific and theoretical conference. (Pisa, 03 september 2021)*. Pisa, 2021. P. 73–75.

34. Бурак В. Г. Сучасні закордонні практики професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень* : матеріали II Міжнар. наук. конф. (Одеса, 10 вересня 2021). Одеса, 2021. С. 180–186.

35. Бурак В. Г. Використання технологій краудсорсингу у професійній підготовці майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *The process and dynamics of the scientific path* : collection of scientific papers «SCIENTIA» with Proceedings of the II International Scientific and Theoretical Conference (Vol. 2) (Athens, September 17, 2021). Athens, 2021. P. 44–46.

36. Бурак В. Г. Вебтехнології в професійній підготовці майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Технології, інструменти та стратегії реалізації наукових досліджень* : за матеріалами II Міжнар. наук. конф. Т. 2. (Львів, 24 вересня 2021). Львів, 2021. С. 79–81.

37. Бурак В. Г. Формування форсайт-компетентності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Grail of science*. № 8. *An integrated approach to science modernization: methods, models and multidisciplinary* : proceedings of the II Correspondence International Scientific and Practical Conference (Vinnytsia-Vienna, 24 September 2021). Vinnytsia-Vienna, 2021. P. 352–354.

38. Бурак В. Г. Формування навичок маркетингової діяльності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Технології, інструменти та стратегії реалізації наукових досліджень*: матеріали III Міжнар. наук. конф. (Львів, 15 квітня 2022). Львів, 2022. С. 80–82.

39. Бурак В. Г. Етика цифрових технологій у професійній підготовці майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Interdisciplinary research: scientific horizons and perspectives*: матеріали III Міжнар. наук.-теор. конф. (Вільнюс, 06 травня 2022). Вільнюс, 2022. С. 104–106.

40. Бурак В. Г. Формування м'яких навичок майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи в освіті для стійкого розвитку. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації*: матеріали III Міжнар. наук. конф. (Хмельницький, 13 травня 2022). Хмельницький, 2022. С. 465–467.

41. Бурак В. Г. Дуальна форма навчання в підготовці майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. *Інноваційні тенденції сьогодення в сфері природничих, гуманітарних та точних наук*: матеріали II Міжнар. наук. конф. (Дніпро, 17 березня 2023). Дніпро, 2023. С. 189–191.

42. Dzyundzya O., Burak V., Ryapolova I., Voievoda N., Shinkaruk M., Antonenko A., Brovenko T., Kryvoruchko M., Tolok G., Mihailik V. Study of quality and safety parameters of liver pastes with aubergine powder. *Eureka: life sciences*. 2019. № 4. P. 18–27.

