

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ____ » _____ 2018 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Балацький Денис Богданович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Кадрова політика ресторану «Розмарин», м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2018 р. № 3670.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування кадрової політики та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанный бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування кадрової політики суб'єкта ресторанный бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації кадрової політики суб'єкта ресторанный бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.:

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)
ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування кадрової політики суб'єкта
ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

1.2. Методологічні засади формування кадрової політики

Розділ 2. Діагностика кадрової політики ресторану «Розмарин», м. Київ

2.1. Аналіз передумов формування кадрової політики ресторану

2.2. Дослідження кадрової політики ресторану «Розмарин», м. Київ

2.3. Оцінка результативності діючої кадрової політики

Розділ 3. Удосконалення кадрової політики ресторану «Розмарин», м. Київ

3.1. Обґрунтування напрямів поліпшення кадрової політики

3.3. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.
5	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті	до 18.05.2019 р.	до 18.05.2019 р.
6	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.
7	Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.
8	Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.
9	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру	16.11.2019 р	16.11.2019 р
11	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	16.11.2019 р. 18.11.2019 р
12	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.
13	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Бовш Л.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Балацький Д. Б.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 2019 р.

ВСТУП	7
Розділ 1. Теоретичні засади формування кадрової політики суб'єкта ресторанного бізнесу	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	10
1.2. Методологічні засади формування кадрової політики	17
Розділ 2. Діагностика кадрової політики ресторану «Розмарин», м. Київ	22
2.1. Аналіз передумов формування кадрової політики ресторану	22
2.2. Визначення впливу чинників на формування кадрової політики	26
2.3. Оцінка результативності діючої кадрової політики	29
Розділ 3. Удосконалення кадрової політики ресторану «Розмарин», м. Київ	35
3.1. Обґрунтування напрямів поліпшення кадрової політики	
3.3. Прогнозування результативності реалізації пропонуванних заходів	
Висновки та пропозиції	
Список використаних джерел	
Додатки	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний світ опановує інноваційні технології у веденні бізнесу у різних аспектах здійснення господарської діяльності. Це стосується і персоналу, позиція якого в економічному процесі переглядається як сучасною наукою, так і практикою. Фахівці відмічають перехід економіки на новий рівень: від економіки послуг до економіки вражень. І роль персоналу у формуванні нового образу компанії є визначальною.

Ринкова ситуація, що має тенденцію постійно змінюватись, створює такі умови, за яких ефективна діяльність підприємства можлива з використанням удосконалених методів і форм організації роботи працівників, які набувають нових якостей і компетентностей, і як наслідок, визначають нові підходи до вирішення економічних питань управління персоналу. Тому формування професійних компетентностей персоналу, зокрема підприємств ресторанного бізнесу є актуальним на сьогоднішні питанням.

З даної тематики проведено безліч досліджень, орієнтованих як на розвиток теорій мотивацій, так і на використання їх досягнень в практиці функціонування ресторанних підприємств. Питанням кадрової політики присвятили свої дослідження такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснін, М. Вебер, Дж. Іванцевич, А.А. Лобанов, Е.А. Могильовкин, Н.В. Богдан, С.К. Мордовий, Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян, В.С. Половинко, Ф.У. Тейлор, Н.А. Чижова Дослідженням питань розвитку готельного господарства займався ряд вчених, а саме: Л.А. Бовш, Н.Н. Бунтова, Л.В. Грибова, С.М. Мархонос та ін., які дозволили визначити низку недостатньо досліджених питань, які знижують ефективність реалізації системи компетентності персоналу підприємств ресторанного господарства.

До кола таких питань можна віднести наявність різних підходів щодо термінології та систематизації напрямів кадрової політики, оцінки ефективності персоналу на підприємстві, що зумовили вибір теми і визначили спрямованість дослідження.

Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи. Метою роботи є розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з формування кадрової політики суб'єкта ресторанного бізнесу. Для розкриття даної мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розкрити поняття «кадрова політика», визначити її зміст і складові;
- провести аналіз системи формування кадрової політики;
- дати організаційно-економічну характеристику діяльності ресторану «Розмарин»;
- провести дослідження факторів впливу на формування кадрової політики ресторану «Розмарин»;
- обґрунтувати напрями удосконалення кадрової політики ресторану «Розмарин»;
- визначити ефективність впровадження рекомендацій та нововведень в кадрову політику ресторану «Розмарин».

Об'єкт дослідження: процес формування та реалізації кадрової політики суб'єкта ресторанного господарства.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти формування кадрової політики ресторану «Розмарин», м. Київ».

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, метод наукових абстракцій, індукції та дедукції, аналізу та синтезу – для уточнення економічних категорій; статистичні та графічні методи – для аналізу діяльності підприємства; логічного узагальнення – при формулюванні висновків.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи стали наукові положення сучасної теорії менеджменту, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань стратегії інноваційного розвитку підприємств ресторанного бізнесу, законодавчі та нормативні акти, якими врегульовані

правовідносини в цій сфері, а також матеріали фінансової звітності ресторану «Розмарин», м. Київ.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності ресторану «Розмарин», м. Київ, а також в подібних підприємствах з метою удосконалення кадрової політики.

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 99 сторінок друкованого тексту. Робота містить 16 рисунків та 18 таблиць, 65 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Реалізація цілей і завдань управління персоналом ресторанного підприємства здійснюється через кадрову політику. Для забезпечення ефективної реалізації усіх бізнес-процесів на підприємстві варто визначитись зі змістом та функціями кадрової політики, принципами її здійснення та методологією оцінки. Для пояснення сутності кадрової політики варто визначитись з трактуванням терміну, що допоможе усвідомити сутність процесу, його особливості в ресторанному бізнесі.

Існує багато різних точок зору щодо визначення поняття «кадрова політика», дослідити які потрібно для актуалізації питання формування нових цілей та засобів управління персоналом. Розглянемо найбільш актуальні (табл.. 1.1).

Таблиця 1.1

Трактування терміну «кадрова політика»

Джерело	Визначення
1	2
О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [1]	сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання
Є.В. Маслов [2]	головний напрямок в роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства
А.К. Саакян [3]	система цілей, принципів і форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, причому розповсюджується це положення на весь колектив зайнятих, в межах якого здійснюється управління
[11, с. 543]	набір конкретних правил, побажань і обмежень (найчастіше неусвідомлених), які реалізуються як у процесі безпосередніх взаємодій між співробітниками, так і у взаєминах між працівниками та організацією в цілому
[10, с. 318]	система усвідомлених і певним чином сформульованих і закріплених правил і норм, які приводять людський ресурс у відповідність до довгострокової стратегії фірми
Л.І. Федулова [14]	система роботи з персоналом, що поєднує різні форми діяльності й має на меті створення високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Продовження табл. 1.1

1	2
В.І. Маслов [1]	головний напрям у роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства
Л. В. Балабанова [1, с. 126]	система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Кадрова політика визначає генеральний напрямок і основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них і розробляється власниками підприємства, вищим керівництвом, кадровою службою
В. Г. Воронкова [3, с. 120]	система прийомів, навичок, способів, форм і методів кадрової роботи, які розробляються і застосовуються в практиці державних органів і окремих організацій
Є. П. Пархімчик [1]	сформульовані (усно або письмово) принципи, пріоритети, норми, правила роботи з кадрами, обов'язкові для всіх учасників процесу управління персоналом, які направлені на досягнення завдань і стратегічних цілей організації, та використовуються з урахуванням постійних змін у внутрішньо організаційних умовах і вимогах зовнішнього середовища
Великий тлумачний словник сучасної української мови [15]	терміни «лінія» та «напрямок» кадрової роботи є синонімами.

Джерело: складено автором за літературою

Таким чином, узагальнюючи думку вчених щодо кадрової політики, можна сказати, що кадрова політика – це збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, через: формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку та розробку програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення.

Відповідно до результатів проведеного аналізу існуючих понять кадрової політики (табл. 1.1) основними завданнями кадрової політики є забезпечення врахування інтересів кожного працівника підприємства. Кадрова політика визначає цілі, що впливають на взаємини підприємства з зовнішнім середовищем, а також цілі, пов'язані зі ставленням підприємства до своїх працівників. Кадрова політика здійснюється стратегічними й оперативними системами управління [4]. Цілі кадрової політики поділяються на економічні та соціальні.

Економічні цілі – досягнення прийнятної пропорції між витратами і результатами. У нинішній економічній ситуації кадрові рішення спрямовані

на безумовне зменшення кадрових витрат. Вони необхідні для оптимізації пропорції між цими витратами, з одного боку, і продуктивністю праці, з іншого боку.

Соціальні цілі – удосконалення матеріального і нематеріального становища персоналу підприємства. Більшою мірою це відноситься до заробітної плати, зменшення тривалості робочого часу, соціальних видатків, облаштування робочих місць і надання можливості працівнику брати участь в ухваленні рішень.

З огляду на вищезазначене напрямками кадрової роботи є (рис.1.1):

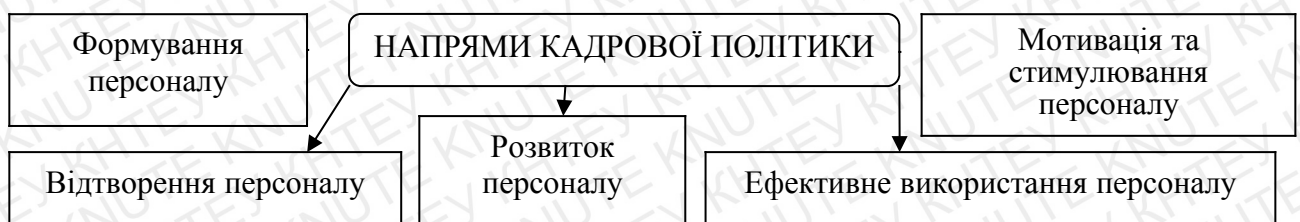


Рис. 1.1. Напрями кадрової політики суб'єкта ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором за [1]

При цьому, сутністю кадрової політики є така робота з персоналом, яка відповідає концепції розвитку ресторанного суб'єкта, тобто кадрова політика – складова частина стратегічно орієнтованої політики розвитку підприємства. Іншими словами, кадрова політика стає потужним стратегічним інструментом системи управління персоналом ресторанного підприємства.

На рис. 1.1 бачимо, що центральним елементом кадрової політики є персонал, який потребує значних зусиль та витрат, починаючи з процесу відбору, найму до фактичного звільнення. Як визначальний ресурс в економічній системі підприємства, персонал характеризується своїми особливостями (рис 1.2).

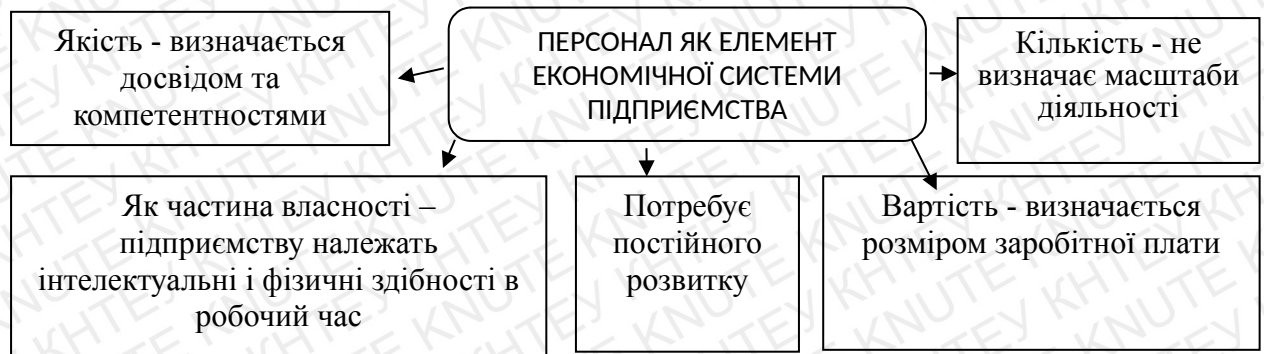


Рис. 1.2. Особливості персоналу як елементу економічної системи ресторанного підприємства

Джерело: власна розробка

Як видно з рис. 1.2, персонал підприємства є найбільш мінливим елементом, динаміка якого в якісному та кількісному вимірі залежить від тенденцій та інновацій в теорії та практики здійснення бізнесу. Кадрова політика, при цьому, є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується в міру зміни стратегічних пріоритетів.

Таким чином, управління персоналом – важкий процес забезпечення кадрами підприємства, організація їх ефективного використання та професійного розвитку повинна здійснюватись за певними принципами (рис. 1.3).

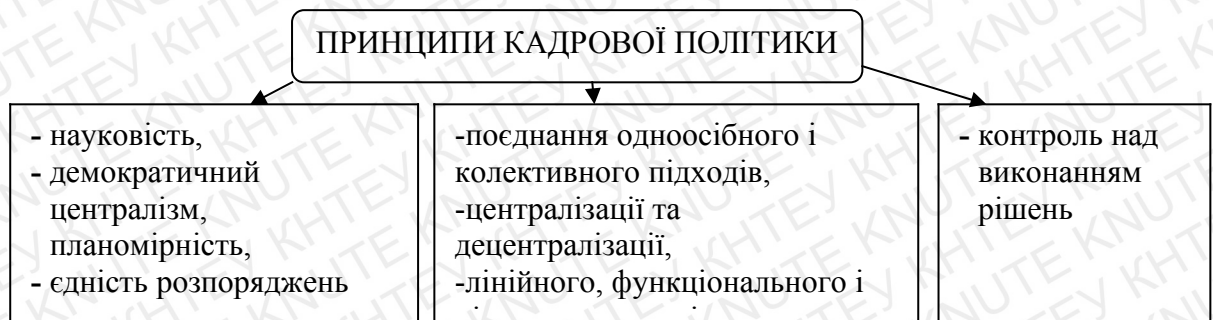


Рис. 1.3. Принципи кадрової політики ресторанного підприємства

Джерело: власна розробка

Головною умовою першої групи принципів є самооцінка і самоорганізація, що передбачає створення адекватної системи самооцінки

персоналу. Основною складністю в досягненні цієї мети є визначення значимості і якості виконуваних функцій управління, від цього прямо залежить як ефективно будуть вноситися корективи в процес самоорганізації.

Другий принцип управління персоналом припускає організацію роботи підлеглих. Керівник, як правило, має три засобами для досягнення мети, які тісно пов'язані між собою, мова йде про ідеї, персонал та гроші. Наприклад, персонал та ідеї повинна бути ключем до отримання грошей, які необхідні як на оплату персоналу, так і на реалізацію нових ідей. Головною умовою при вирішенні даного завдання є ефективна організація роботи підлеглих.

Третьою умовою в управлінні персоналу виділяють вибір оптимальних елементів роботи з підлеглим персоналом. По суті, керівник може впливати на працівників трьома способами: створити умови, що дозволяють працівникам працювати ефективно; домовитися з ними; примусити або змусити. В управлінні персоналом застосовуються такі методи(табл. 1.2): економічний (оплата і стимулювання праці); адміністративний (кадрова політика) та соціально-психологічний (групове управління, створення умов праці тощо):

Таблиця 1.2

Методи та етапи управління персоналом ресторанного підприємства

Розробка і проведення кадрової політики	Оплата і стимулювання праці	Групове управління організаційна культура	Соціально-економічні аспекти управління
Визначення потреби в персоналі і планування його діяльності	Форми оплати праці	Залучення персоналу в управління на нижчому рівні	Мотивація праці і творча ініціатива
Умови найму, відбору і звільнення персоналу	Шляхи підвищення продуктивності праці	Формування формальних і не формальних груп їх функцій	Організаційна культура
Навчання і підвищення кваліфікації	Заохочувальна система оплати праці	Взаємовідносини в колективі	Вплив управління персоналом на діяльність
Оцінка персоналу		Взаємовідносини з профспілками	

Як видно з табл. 1.2, кадрова політика – це створення підприємством трудового колективу, який найкращим чином сприяв би суміщенню цілей підприємства і його працівників. Вона має на меті створення згуртованої, відповідальної, високорозвиненої і високопродуктивної робочої сили. Вона повинна збільшувати можливості підприємства, реагувати на вимоги ринку в найближчому майбутньому [2]. Таким чином, зазначені в таблиці умови дозволяють раціонально побудувати кадрової політики на підприємстві в рамках ієрархічної системи підпорядкування посад – організаційної структури.

Здійснення кадрової політики можливо двома способами: вона може бути швидкою і рішучою, заснованою на пріоритеті виробничих інтересів або на врахуванні того, як її реалізація відобразиться на трудовому колективі [4]. Кадрова політика стосується таких питань, як найм працівників, підготовка персоналу, його професійний розвиток, встановлення найкращої взаємодії підприємства і працівників. Поточна кадрова робота орієнтована на швидке рішення кадрових питань [2]. Кадрова політика повинна миттєво реагувати на зміни ринку, у зв'язку з чим вона повинна мати такі властивості:

- орієнтація на довгострокове планування,
- зв'язок зі стратегією,
- значимість ролі кадрів.

Так само вона повинна забезпечувати працівників сприятливими умовами для праці, забезпечувати можливість кар'єрного росту, створювати гарний настрій в колективі, давати своїм співробітникам впевненість у завтрашньому дні.

Вищезазначене дозволяє сформулювати теоретичну базу дослідження. Що буде спиратися на наступні елементи кадрової політики:

- 1) політика зайнятості, тобто залучення висококваліфікованого персоналу, створення гарних, безпечних умов праці, можливість кар'єрного зростання, самозадоволення співробітників;

2) політика навчання, за якої створюються бази навчання для підвищення кваліфікації та просування по кар'єрних сходах персоналу підприємства;

3) оплата праці, тобто надання заробітної плати більше, ніж в конкуруючих фірмах, відповідно дотримуючись правил щодо кваліфікаційних вимог до працівника і його здібностей;

4) добробут, тобто надання більш привабливих соціальних можливостей своїм робочим, пільг по відношенню до інших роботодавців;

5) політика в трудових відносинах, створена з метою запобігання конфліктам між співробітниками.

Сфера зайнятості займається аналізом кадрової ситуації, найманням персоналу і звільненням. Сфера навчання перевіряє поточні знання і здатності робітника, за необхідності відправляє його на навчання і розвиток. В оплаті праці відбувається оцінка робіт, пільг, ставки. Сфера добробуту відповідає за пенсії, допомоги, транспорт, житло, споживання [2].

Таким чином, кадрова політика повинна бути спрямована не тільки на створення сприятливих умов праці, але й на забезпечення можливості просування по кар'єрних сходах, на створення впевненості в завтрашньому дні. Кадрова політика в ресторанному підприємстві повинна формувати та забезпечувати оптимальне використання кадрів для досягнення цілей ресторанного підприємства. Проблема полягає в тому, щоб забезпечити ефективний кадровий процес, який включає сукупність правил і принципів, що визначають основні напрями роботи з персоналом (формування, відтворення, розвиток, ефективне використання, мотивація, стимулювання персоналу) у процесі управління ним відповідно до загальної стратегії підприємства.

1.2. Методологічні засади формування кадрової політики

У сучасних умовах ресторанні підприємства зацікавлені у збільшенні обсягів виробництва і реалізації продукції та послуг, розширенні її асортименту та привабливості як за якістю, так і за ціною. При цьому проблема підвищення ефективності праці персоналу підприємства стає однією з важливіших.

Показником ефективності праці є продуктивність праці. В економічній літературі продуктивність праці характеризується кількістю продукції, виробленої за одиницю часу. Загалом, дане визначення є дуже звуженим, адже показник ефективності характеризує відношення результатів до витрат \square .

Під продуктивністю праці розуміють відношення між результатами діяльності підприємства або окремих робітників та витратами живої праці.

$$\text{ПП} = P_n / V_n \quad (1.1)$$

До результатів праці відносять виробництво (реалізацію) продукції (послуг), кількість наданих послуг, обсяг окремих видів виконаних операцій. Витрати живої праці виражаються середньосписковою чисельністю, кількістю робітників окремих професій, числом відпрацьованих людино-днів, фондом оплати праці.

Рівень продуктивності праці характеризується показником «виробіток», що показує, яка кількість продукції вироблена за одиницю часу. Існує три методи визначення виробітку \square : натуральний, вартісний і трудовий. Натуральний метод – це відношення обсягу виробленої продукції в натуральних одиницях до кількості витраченого часу (людино-годинах, людино-днях тощо). Вартісний метод – це відношення обсягу виробленої продукції чи наданих послуг (в гривнях) до загальних витрат праці, які можуть бути виражені в середньообліковій чисельності працівників або у відпрацьованій ними кількості людино-днів, людино-годин. Трудовий метод – це ділення обсягу виробленої продукції у витратах робочого часу в нормо-годинах на кількість робітників.

Таким чином, при плануванні продуктивності праці використовують абсолютні показники, які характеризують рівень продуктивності праці, і відносні показники, які характеризують динаміку її зростання.

Розраховуючи рівень продуктивності праці, використовують прямий і обернений методи (рис. 11.1).



Рис. 1.4. Методи вимірювання продуктивності праці
source not found

Джерело: складено автором за [7]

Прямий метод показує кількість продукції (обсяг робіт, послуг), яка виробляється за одиницю часу (виробіток) (формула 1.1). Обернений – обсяг витрат праці на виготовлення одиниці продукції (надання одиниці послуги). Трудомісткість демонструє кількість робочого часу всього персоналу, витраченого на виробництво одиниці продукції (надання однієї послуги), і є резервом зниження собівартості останньої, що оптимізує її ціну.

Динаміку рівня продуктивності праці вимірюють індексом $I_{\text{пр}}$:

$$I_{\text{пр}} = \frac{V_{\text{п}}}{V_{\text{б}}} \quad (1.2)$$

де $V_{\text{б}}$ і $V_{\text{п}}$ — виробіток у базовому та плановому періодах.

Слід зазначити, що точність вимірювання зростає, якщо затрати праці розраховувати за повною трудомісткістю виготовлення продукції (робіт).

Повна трудомісткість виробничої програми охоплює виробничу

трудомісткість і трудомісткість управління [1]. Виробничу трудомісткість ($Tr_{\text{вир}}$) обчислюють:

$$Tr_{\text{вир}} = \left(\frac{Tr}{K_{\text{в.н}}} + Tr_{\text{пог}} \right) \times \left(1 + \frac{Ч^I}{Ч^II} \right), \quad (1.3)$$

де Tr — відрядна технологічна трудомісткість;

$K_{\text{в.н}}$ — коефіцієнт виконання норм;

$Tr_{\text{пог}}$ — погодинна технологічна трудомісткість;

$Ч^I$ — фактична чисельність допоміжних робітників, осіб;

$Ч^II$ — фактична чисельність основних робітників, осіб.

Повна трудомісткість виробничої програми (Tr) дорівнює:

$$Tr = Tr_{\text{вир}} \times \left(1 + \frac{Ч^III}{Ч^I + Ч^II} \right), \quad (1.4)$$

де $Ч^III$ — чисельність апарату управління, осіб.

У перспективному плануванні продуктивності праці використовують метод екстраполяції та метод коригування базового рівня продуктивності праці з урахуванням його зміни під дією техніко-економічних факторів [2].

Метод екстраполяції має невелику трудомісткість, хоча він і не досить точний, оскільки не враховує позитивні зрушення в продуктивності праці, можливі в плановому періоді.

Метод коригування базової продуктивності праці під дією техніко-економічних факторів більш трудомісткий, але дає точніші результати й застосовується на етапі складання планів. Він передбачає розрахунок планованого скорочення (збільшення) чисельності під впливом кожного техніко-економічного фактора й на цій підставі визначення планованого зростання продуктивності праці в такій послідовності [3]:

а) розрахунок вихідної чисельності промислово-виробничого персоналу підприємства в плановому періоді (тобто умовна чисельність, яка була б потрібна для випуску планового обсягу продукції за збереження базового рівня виробітку продукції на одного працівника ($Ч_{\text{ви}}$)):

$$Ч_{\text{ви}} = Ч_0 \times \frac{K_0}{100}, \quad (1.5)$$

де $Ч_0$ — чисельність працівників у базовому періоді, осіб; $К_0$ — темп зростання обсягу виробництва в плановому періоді, %;

б) визначення зміни чисельності працівників під впливом різних факторів зростання продуктивності праці і розрахунок загального зменшення (збільшення) чисельності (ϵ):

$$\epsilon = \sum_{i=1}^a \epsilon_i, \quad (1.6)$$

де ϵ_i — зміна чисельності під впливом i -го фактора, осіб; a — кількість факторів, які впливають на зміну продуктивності праці в плановому періоді;

в) визначення планового приросту продуктивності праці ($\Delta ПП$) стосовно до базового (передпланового) періоду:

$$\Delta ПП = \frac{\epsilon}{Ч_{ви} - \epsilon} \cdot 100. \quad (1.7)$$

г) розрахунок планового рівня продуктивності праці (B_n):

$$B_n = B_0 \left(1 + \frac{\Delta ПП}{100}\right); \quad (1.8)$$

$$B_n = \frac{OB_n}{Ч_n}; \quad (1.9)$$

$$Ч_n = Ч_{ви} - \epsilon, \quad (1.10)$$

де $Ч_n$ — планова чисельність працівників, осіб;

д) визначення питомої ваги приросту обсягу виробництва завдяки підвищенню продуктивності праці ($\Delta OB'$):

$$\Delta OB' = \left(1 - \frac{\Delta Ч}{\Delta OB}\right) \times 100, \quad (1.11)$$

де ΔOB — темпи приросту обсягу виробництва в плановому періоді, %;

$\Delta Ч$ — темпи приросту чисельності працівників у плановому періоді, %.

Темп приросту чисельності розраховують так:

$$\Delta Ч = \frac{Ч_{ви} - \epsilon}{Ч_{ви}} \times 100. \quad (1.12)$$

В залежності від одиниць виміру обсягів валової продукції продуктивність праці визначають як у натуральному, так і в грошовому вимірі. Натуральні показники, як правило, використовують при визначенні

рівня продуктивності окремих працівників і груп працівників, що випускають однорідну продукцію. Якщо підприємство випускає декілька видів однорідної продукції, продуктивність праці може бути визначена в умовно-натуральних одиницях.

Вартісні показники продуктивності праці застосовують при випуску підприємством різноманітної продукції. Вони можуть застосовуватись для визначення рівня та динаміки продуктивності праці на підприємствах, які мають різноманітний асортимент об'єктів підприємницької діяльності. Для забезпечення точності вимірювання продуктивності праці (особливо її динаміки) за вартісними показниками слід враховувати вплив на її рівень, перш за все, цінового фактору.

Отже, продуктивність праці як показник ефективності використання персоналу демонструє віддачу персоналу, що визначається як пряма залежність результатів його роботи від розміру витрачених зусиль у вартісному і натуральному вираженні, та є фактором опосередкованого впливу на собівартість продукції (послуг).

Кожен економічний суб'єкт має власні методи для діагностики та розв'язання проблем управління персоналом, враховуючи цілі та завдання підприємства. Пропонований інструментарій дослідження ефективності використовуваної кадрової політики через оцінку персоналу є основним, що розглядається в методології наукових досліджень.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «РОЗМАРИН», М. КИЇВ

2.1. Аналіз передумов формування кадрової політики ресторану

Базою для проведення дослідження є ресторан італійської кухні «Розмарин», що знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Автозаводська, 54/19 [52].

Характеристику підприємства варто здійснити за основними ознаками. Так, за формою власності – це приватне підприємство, статутом якого відзначено його організаційно-правову форму як товариство з обмеженою відповідальністю. Підприємство створене за рахунок коштів резидентів, тому є вітчизняним.

Загальна система управління персоналом в ресторані представлена такими підрозділами: адміністративно-управлінський апарат; виробничі цехи; служба з обслуговування відвідувачів; комерційна служба; інженерно-технічна служба. Взаємозв'язок цих служб проявляється у існуючій на підприємстві структурі лінійно-функціональної організації, в основу якої покладено принцип побудови і спеціалізації управлінського процесу, що враховує функціональні підсистеми (маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, розробки і дослідження тощо) (рис.2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура управління рестораном «Розмарин»

Більша частина працівників працює на даному підприємстві більше 5 років.

Оцінюючи передумови формування кадрової політики дослідимо діяльність ресторанного підприємства за показниками господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники фінансової діяльності (тис. грн.)

ТОВ «Розмарин» за період 2016 – 2018 рр.

Показник				Відхилення (+,-)			Темп приросту, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2016	2018/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доходи разом	1546,5	2177,5	2236,5	631	690	59	40,80	44,6	2,71
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1499,4	1868,1	2153,9	368,7	654,5	285,8	24,59	43,6	15,3
2. Інші операційні доходи	35,1	69,2	69,5	34,1	34,4	0,3	97,15	98,0	0,43
3. Інші фінансові доходи	1,5	14,9	12,2	13,4	10,7	-2,7	893,33	713,3	-18,1
4. Інші доходи	10,5	225,3	0,9	214,8	-9,6	-224,4	2045,7	-91,4	-99,6
Витрати разом	1115,8	1970,8	1306	855	191,1	-663,9	76,63	17,1	-33,6
1. ПДВ	249,9	311,3	358,9	61,4	109	47,6	24,57	43,6	15,2
2. Інші вирахування з доходу	0,1	0,7	2,2	0,6	2,1	1,5	600,0	2100	214,2
3. Собівартість реалізованої продукції	649,3	682,4	695,0	33,1	45,7	12,6	5,10	7,04	1,85
4. Адміністративні витрати	61,3	63,5	81,3	2,2	20	17,8	3,59	32,6	28,0
5. Витрати на збут	68,4	66,9	82,8	-1,5	14,4	15,9	-2,19	21,0	23,7
6. Інші операційні витрати	55,2	28,6	48,2	-26,6	-7	19,6	-48,19	-12,68	68,5
7. Інші витрати	9,9	775,8	1,2	765,9	-8,7	-774,6	7736,6	-87,8	-99,8
8. Податок на прибуток від звичайної діяльності	21,7	41,6	37,3	19,9	15,6	-4,3	91,71	71,89	-10,34
Чистий прибуток	430,7	206,7	929,6	-224	498,9	722,9	-52,01	115,83	349,73

Таким чином, у 2018 р. порівняно з 2017 р. у ТОВ «Розмарин» спостерігалось збільшення загального обсягу доходів на 59 тис. грн., або на 2,71% за рахунок збільшення виручки від реалізації продукції на 285,8 тис. грн., або на 15,3%, інших операційних доходів – на 0,3 тис. грн., або на

0,43%, зменшення інших фінансових доходів на 2,7 тис. грн., або на 18,12% та інших доходів – на 224,4 тис. грн., або на 99,6%.

З вищенаведених даних можна зробити такі висновки: ТОВ «Розмарин» рентабельне, платоспроможне. Водночас обсяги продажів, норма прибутку і його абсолютне значення обумовлюють малобюджетний характер ТОВ «Розмарин», тому саме до процесу вибору методів здійснення кадрової політики треба підходити дуже обережно, спираючись на дані особисті дані кожного працівника, досвід самої компанії і доцільність застосування.

Потрібно зробити окремий акцент на прибутках, котрі відносно високі і стабільні. При розумній економічній стратегії фірма зможе розраховуватися з боргами без значних коливань в показниках рентабельності підприємства.

Важливим етапом дослідження є вивчення процесів реалізації продукції по сезонам, що дозволить раціонально розподілити зусилля компанії протягом року:

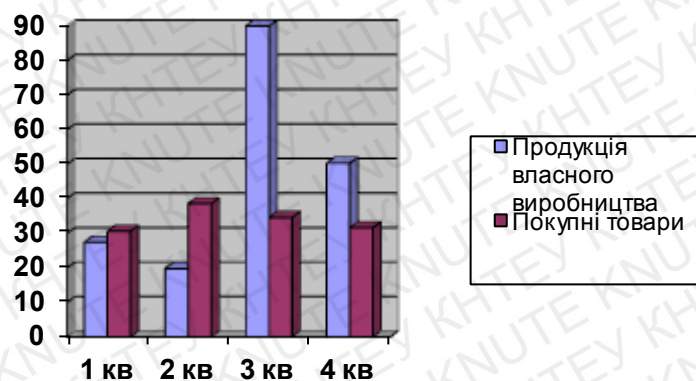


Рис. 2.2. Сезонні коливання реалізації продукції власного виробництва і покупних товарів в ресторані «Розмарин» у 2018 р.

Динаміка обсягів реалізації показує, що продукція власного виробництва реалізується різними обсягами і найбільший результат має у четвертий і перший квартали, щодо покупних товарів – коливання незначні.

Крім того, для оцінки результатів діяльності важливо також оцінити динаміку оновлення страв у меню (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка оновлення асортименту

Показники	2016	2017	2018
1. Кількість нових найменувань реалізованих	33	37	51
2. Кількість реалізованих товарів	20	24	34
3. Коефіцієнт оновлення асортименту(п.1 / п.2)	0,60	0,64	0,66

На основі наведених даних в табл. 2.2 побудуємо графік, що наочно демонструватиме тенденції оновлення асортиментних груп в ресторані (рис.2.3). Як бачимо з наведених даних, коефіцієнт оновлення досить високий і має тенденцію до зростання, що свідчить про роботу підприємства щодо пошуку нових джерел оновлення меню та успішну мотивацію персоналу до здійснення цього процесу.

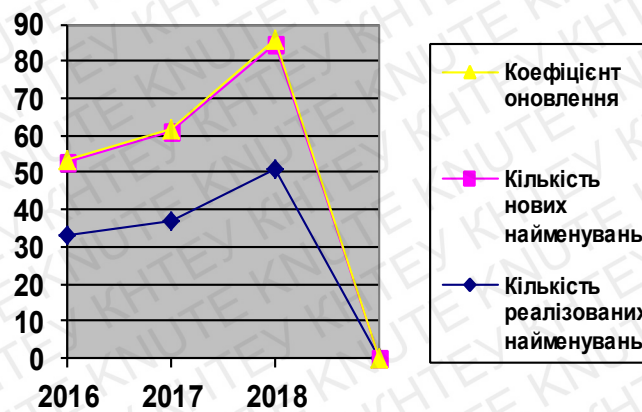


Рис. 2.3. Динаміка оновлення товарів в ресторані «Розмарин» за 2016-2018 рр.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє визначити, що фінансовий стан компанії дозволяє планувати кадрову політику з огляду на сучасні підходи до процесу бюджетування – через формулювання цілей та завдань мотивації і наступного вибору засобів комунікацій і безпосередньо планування тренінгів та інших способів підвищення кваліфікації. Переваги цього підходу полягають у наявності безпосереднього зв'язку між вкладеннями в розвиток персоналу і продажами, а також в тому, що основне завдання грошових ресурсів, що виділяються, зосереджується в забезпеченні сповна конкретного, вимірюваного результату.

2.2. Визначення впливу чинників на формування кадрової політики

Для виявлення впливу загальних тенденцій ресторанного ринку на кадрову політику ресторану варто здійснити SWOT-аналіз. Він складається з аналізу сильних, слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз. Першим чином, потрібно визначити і проаналізувати споживачів (ринок) і конкурентів (конкуренцію). Після аналізу цих факторів зовнішнього середовища виявляються можливості і загрози. Можливості – це шанси для розвитку ресторану, загрози – проблеми, які стоять перед ним. Менеджмент ресторану повинен сприймати зміни зовнішнього середовища і приймати швидкі і адекватні заходи щодо адаптації до цих змін. Матриця SWOT-аналізу наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Розмарин»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • репутація на ринку; • значний обсяг потенційних партнерів; • інтер'єр ресторану; • розташування ресторану; • система підготовки і підвищення кваліфікації персоналу; • наявність спеціалізованого програмного забезпечення; • система морального і матеріального стимулювання співробітників; • корпоративна культура, • демократичний стиль управління 	<ul style="list-style-type: none"> • нерозвинутість системи планування, організації і вимірювання ефективності зв'язків з громадськістю; • коефіцієнт утримання клієнтів дорівнює 70%; • обмеженість складських приміщень; • нестабільна робота внутрішньої локальної комп'ютерної мережі
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • обслуговування додаткових груп споживачів; • входження у нові ринки (сегменти); • самозаспокоєність ключових конкурентів; • швидке зростання ринку після кризи; • придбання нового приміщення; • участь у фестивалях і конкурсах 	<ul style="list-style-type: none"> • негативні відгуки клієнтів • погіршення рівня платоспроможності клієнтів; • політико-економічні ризики; • зниження темпів приросту фінпоказників; • збільшення рівня конкуренції, поява нових гравців на ринку; • інфляція; • уповільнений темп зростання ринку; • зростання податків; • загроза ескалації військових дій

Як бачимо в табл. 2.3, ресторан «Розмарин» має багато сильних сторін і можливостей, що характеризує наявність позитивного потенціалу до розвитку підприємства. Фактори, що характеризують кадрову політику попали в квадрант сильних сторін підприємства. Що позитивно характеризує менеджмент ресторану та формує позитивні перспективи розвитку.

Для поглиблення дослідження і виявлення резервів розвитку системи мотивації на підприємстві дослідимо вплив зовнішніх факторів на мотивацію персоналу, що допоможуть виявити інструменти впливу у сучасних кризових умовах. Для цього застосуємо методику PEST-аналізу [64-65], для чого було залучено думку експертів. Сила впливу фактора оцінювалась за шкалою: 1 – малий, 2 – лише значима зміна впливає на суб'єкт, 3 – високий: навіть мале коливання викликає значний вплив на суб'єкт.

Таблиця 2.4

Оцінка ступеню впливу зовнішніх факторів на діяльність ресторану «Розмарин» у 2018 р.

Фактор	Вплив фактора	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
1	2	3					4	5
Р (політичні фактори)								
Рівень дотримання норм права	1	5	4	3	5	4	4,2	0,08
Стабільність уряду	2	1	3	2	3	3	2,4	0,04
Стабільність законодавства	2	3	4	5	5	4	4,2	0,08
Можливості поширення військових дій	3	5	5	5	5	5	5,0	0,09
Рівень корупції	1	5	4	4	5	3	4,2	0,08
Рівень економічної і політичної свободи	1	2	2	2	3	3	2,4	0,04
Рівень демократії	1	1	2	3	1	1	1,6	0,03
Свобода інформації і незалежність засобів масової інформації	1	2	3	1	3	2	2,2	0,04
Антимонопольне і трудове законодавство	2	3	4	2	3	4	3,2	0,06
Е (економічні фактори)								
Темп зростання економіки	2	4	5	3	4	4	4,0	0,07
Темп зростання ринку ресторанних послуг у м. Києві	2	3	4	4	4	3	3,6	0,06
Інвестиційна привабливість ресторанного господарства	2	3	4	4	4	4	3,8	0,07

Продовження табл. 2.4

1	2	3					4	5
Темп інфляції	3	5	5	4	5	5	4,8	0,09
Доступність кредитних коштів	3	4	4	5	3	5	4,2	0,08
Курси основних валют	3	5	5	5	5	5	5,0	0,09
Податково-бюджетна політика	3	5	5	5	5	4	4,8	0,09
Середній рівень заробітної плати в країні	1	3	3	4	3	2	3,0	0,05
Середній рівень заробітної плати в ресторанному бізнесі	2	4	5	3	4	4	4,0	0,07
Рівень безробіття	2	2	2	1	3	1	2,0	0,03
Рівень доходів споживачів	3	5	4	5	5	4	4,6	0,08
Схильність до споживання ресторанних послуг населення	3	5	5	5	5	5	5,0	0,09
S (соціально-культурні фактори)								
Темп приросту населення міста Києва	2	3	3	4	4	3	2,6	0,05
Вільний час населення	2	3	4	5	5	4	4,2	0,08
Рівень розвитку людського потенціалу	2	5	4	4	4	4	4,2	0,08
Соціальна стратифікація в суспільстві	2	2	2	3	4	3	2,8	0,05
Вимоги до якості продукції та рівню сервісу	1	4	5	4	5	5	4,6	0,08
T (технологічні фактори)								
Простота ведення бізнесу	2	5	5	5	5	5	5,0	0,09
Конкурентоспроможність ресторанного бізнесу	2	4	4	5	5	5	4,6	0,08
Рівень розвитку інновацій в ресторанному бізнесі	2	4	4	4	3	4	3,8	0,07
Загальний підсумок	56						110,0	

В свою чергу, експерти визначали ймовірність коливання фактора за 5-ти бальною шкалою, де 1- мінімальна ймовірність, 5 – максимальна.

Розрахунки в таблиці 2.3 показали, що ресторанний бізнес сильно підпадає під найменше коливання усіх складових зовнішнього середовища і панічно боїться змін, тому прагне економити як на інноваціях, так і на персоналі. Оцінюючи загальне положення за параметрами зовнішнього середовища можна констатувати наступне:

Політичний простір має за усіма своїми аспектами негативний прояв. Вимірюючи об'єктивними показниками, можемо сказати, що нестабільність

політичного простору створює перешкоди у розвитку ресторанного бізнесу.

Соціальна складова відзначається поглибленням стратифікації суспільства: зростає кількість населення за межею бідності. Через це вимоги до якості продукції та обслуговування знижуються, вирішальним фактором споживчого вибору стає ціна. Тому ресторану варто звернути увагу на фактор співвідношення ціна-якість та шукати нові засоби активізації попиту.

Щодо економічних факторів, перспектива негативна. Зниження платоспроможності населення, посилення податкового тиску не сприяють перспективам розвитку, тому оптимізація витрат лишається нагальним питанням у формуванні загальної стратегії розвитку.

Таким чином, підприємства мають песимістичні перспективи до розвитку в даних макроекономічних умовах. Тому мотиваційний потенціал ресторан «Розмарин» розширювати не має сенсу. В даних умовах уже своєчасна оплати праці є значним стимулом для роботи персоналу та основним інструментом кадрової політики.

Підсумовуючи проаналізовані фактори впливу на кадрову політику можна констатувати, що зважаючи на обмеженість матеріальних ресурсів у формуванні кадрової політики варто звернути увагу на внутрішні можливості підприємства, які можна реалізовувати через психологічні мотиватори: створення психологічного клімату та умов професійного розвитку.

2.3. Оцінка результативності діючої кадрової політики

З огляду на вищезазначені напрями кадрової роботи проаналізуємо результативність основних її параметрів.

Як відомо, управління персоналом визначається кадровою політикою підприємства, яка орієнтована на підбір та утримання кваліфікованих працівників, адже саме люди, з їх кваліфікацією і мотивацією, є тією рушійною силою, завдяки якій ресторан в цілому досягає необхідного рівня позиціонування на ринку ресторанних послуг. Тому, крім пошуку та підбору

персоналу, перед керівниками постають питання організації робочих місць, створення відповідних умов праці, сприяння розвитку, навчання та мотивації персоналу до професійного виконання своїх обов'язків та відповідно створення конкурентоздатних послуг. Оцінку складу і структури персоналу ресторану «Розмарин» за 2016-2018 рр. наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка складу і структури персоналу ресторану «Розмарин»

Категорія персоналу	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	чол	%	чол	%	чол	%
Управлінський персонал	8	18,6	9	19,1	11	20,8
Службовці	15	34,9	16	34,0	18	34,0
Основні робітники	13	30,2	14	29,8	14	26,4
Допоміжні робітники	7	16,3	8	17,0	10	18,9
Загальна кількість працюючих	43	100	47	100	53	100

На основі даних таблиці побудовану діаграму.

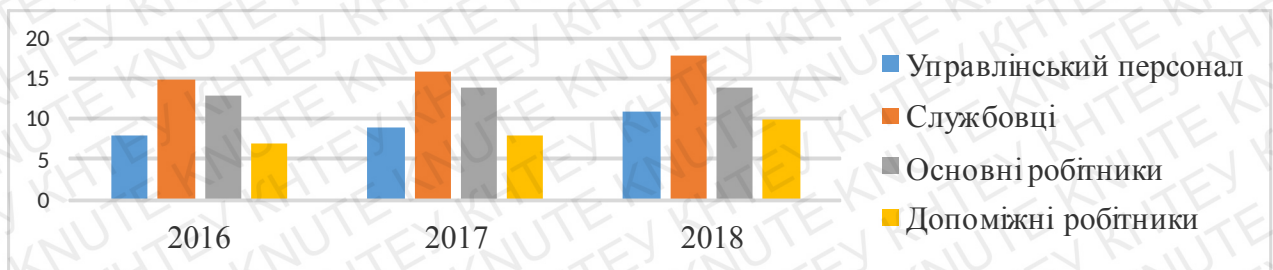


Рис. 2.2. Структура персоналу за функціональними обов'язками

Отже, найбільшу питому вагу у 2016 р. становили службовці – 34,9%, основні робітники – 30,2%, допоміжні робітники – 16,3%, управлінський персонал – 18,6%. У 2017 р. управлінський персонал мав питому вагу 19,1%, службовці – 34%, основні робітники 29,8%, допоміжні робітники – 17%. А у 2018 р. управлінський персонал мав питому вагу 20,8%, службовці – 34%, основні робітники 26,4%, допоміжні робітники – 18,8%

Аналіз показників статевої складової структури персоналу ресторану «Розмарин» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників статевої складової структури персоналу ресторану «Розмарин»

Категорія персоналу	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	чол	%	чол	%	чол	%
Загальна кількість працюючих	43	100	47	100	53	100
1. Жінки	23	53,5	26	55,3	28	52,8
2. Чоловіки	20	46,5	21	44,7	25	47,2

На основі даних статевого розподілу було побудовано діаграму.



Рис. 2.3. Статева структура трудових ресурсів.

Отже, найбільшу питому вагу за статевою складовою у 1-3 кв. у ресторані займали жінки в межах 52,8 – 53%.

Оцінка структури персоналу за освітнім рівнем ресторану «Розмарин» наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка структури персоналу за освітнім рівнем ресторану «Розмарин»

Освіта	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	чол	%	чол	%	чол	%
- з вищою освітою	8	18,6	9	19,1	11	20,8
- з середньспеціальною освітою	11	25,6	12	25,5	13	24,5
- з середньою освітою	15	34,9	17	36,2	19	35,8
- з неповною середньою	9	20,9	10	21,3	11	20,8
Загальна кількість працюючих	43	100	47	100	53	100

Найбільшу частку працівників у 2016. є працівники із середньою освітою – 34,9%, з вищою освітою лише 18,6%. Найбільшу частку працівників у 2017. є працівники із середньою освітою – 36,2%, з вищою освітою лише 19,1%. Найбільшу частку працівників у 2018 р. є працівники із середньою освітою – 35,8% з вищою освітою лише 20,8%.

Проте, хоча рівень освіти і має тенденцію до підвищення, на даний час він є не високим. Тому при введенні в ресторани кадрової політики потрібно враховувати необхідність підвищувати кваліфікацію працівників, проводити їх перепідготовку та навчати новим технологіям обслуговування та проведення розрахунків. Це вигідно як ресторану, так і самому працівнику. Показники розвитку персоналу ресторану «Розмарин» наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники розвитку персоналу ресторану «Розмарин»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відносне відхилення, %	
				2017 р.	2018 р.
Загальна кількість працівників, які навчались, в т.ч	18	22	25	22,2	13,6
- новим спеціальностям	3	4	5	33,3	25,0
- підвищення кваліфікації	10	11	13	10,0	18,2
- перепідготовка працівників	5	7	7	40,0	0,0
% до загальної чисельності персоналу	41,9	46,8	47,2	11,8	0,8

Ресторан «Розмарин» ретельно відноситься до розвитку свого персоналу, що і демонструють дані у таблиці: у 2016 р. навчання проходили 41,9% працівників від загальної кількості, у 2017 р. – 46,8%, 2018 р. – 47,2%. Загалом, у кожному наступному році збільшується відсоток кількості працівників, які проходять навчання: у 2017 р. порівняно з 2016 р. цей показник зріс на 11,8%, у 2018 р. – на 0,8%. Оцінка вікової структури персоналу ресторану «Розмарин» наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Вікова структура ресторану «Розмарин»

Віковий рівень працівників	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%
Загальна кількість працюючих, з них:	43	100	47	100	53	100
1. 18- 29 років	19	44,2	21	44,7	24	45,3
2. 30-49 років	12	27,9	14	29,8	16	30,2
3. 50-60 років	8	18,6	8	17,0	9	17,0
4. понад 60 років	4	9,3	4	8,5	4	7,5

Отже, можна зробити висновок, що серед загального числа працюючих, найбільшу частку працівників складають віком 18-29 років, а саме у 2016 р. 44,2%, у 2017 р. 44,7% та у 2018 р. – 45,3%.

Доцільним також є аналіз структури витрат на утримання працівників ТОВ "Розмарин". Цей аналіз є необхідним, тому що структура витрат по різному впливає на загальну зацікавленість працівників у діяльності ресторану, зв'язок їх доходів із результатами праці, захищеність працівника від негативних явищ ринкової економіки та багато інших аспектів економічної діяльності ресторану та взаємовідносини працівників і роботодавців. Так, проведений аналіз витрат на управління персоналом ТОВ «Розмарин» показав, що їх величина з кожним роком зростає (з 564,0 тис.грн. у 2017 р. до 581,0 тис. грн. у 2018 р.) (рис. 2.4).

Дані діаграми показують, що загальна сума витрат на утримання робочої сили у 2017 р. збільшилася на 161 тис. грн. або 39,9 % порівняно з 2016 р., а у 2018 р. порівняно з 2017 р. – на 17 тис. грн. або 2,9 %.

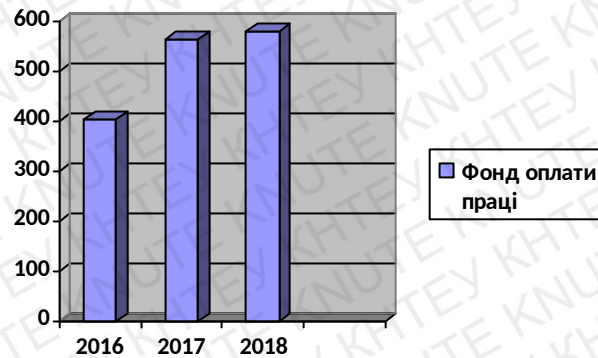


Рис. 2.4. Витрати на управління персоналом ТОВ "Розмарин" у 2016-2018 рр.

Найбільшу частку у загальній сумі витрат на утримання персоналу займають витрати на оплату праці адміністративного персоналу. Так, у 2016 р. їх частка становила 37,8 %, у 2017 р. – 33,8 % та у 2018 р. – 37,4 %. Величина інших витрат на персонал у 2017 р. порівняно з минулим роком зросла на 0,4 тис. грн. або 5,3%, а у 2018 р. порівняно з минулим роком – на 2,5 тис. грн. або 31,3 %.

Отже, за проведеним дослідженням спостерігається тенденція до зростання витрат на персонал, що більшою мірою спричинено не збільшенням поваги до працівника та його праці, а зростанням державних

гарантій (прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати). На сьогодні, зазначимо, соціальні виплати заморожено, тому вони і не зросли.

Наступним кроком аналізу кадрової політики ТОВ «Розмарин» є оцінка системи планування персоналу. Слід зазначити, що на підприємстві не існує системи планування персоналу, це можна пояснити відсутністю потреби в ній при існуючих масштабах діяльності.

Означені вище напрями кадрової політики є формуючими загального результату роботи ресторану. Одним з комплексних, при цьому, показників є продуктивність праці. Як будь-який показник ефективності, продуктивність праці характеризується співвідношенням результатів до витрат. Розглянемо формування цього показника у вартісній та натуральній оцінці:

Таблиця 2.10

Продуктивність праці персоналу ресторану «Розмарин», 2016-2018 рр.

Показники	2014	2015	Відхилення
1. Виручка від реалізації, тис. грн.	2177,5	2236,5	+59,0
2. Обслуговано відвідувачів, тис. чол..	9536	8798	-738
3. Середньо облікова чисельність працівників, чол..	36	30	-6
4. Робочий час, людино-год.	105120	109800	4680
5. Продуктивність праці у натуральній оцінці (п2/п3)	264,8	293,3	28,5
6. Продуктивність праці у вартісній оцінці (п1/п4)	0,0207	0,0203	-0,0004

За даними табл. 2.10 бачимо, що продуктивність праці в натуральній оцінці зросла на 28,5 тис. чол. обслугованих відвідувачів на 1 працюючого. Щодо вартісної оцінки спостерігається зниження показника, пов'язаного зі зростанням робочого часу. Тобто скорочення персоналу, з одного боку підвищило продуктивність праці, проте завантаженість кожного з них знизилася показник, що в подальшому може не сприяти мотивації персоналу та демонструє проблеми в управлінні персоналом, вказує на потребу в удосконаленні кадрової політики.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «РОЗМАРИН», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування напрямів поліпшення кадрової політики

Як доводить практика діяльності ресторанних суб'єктів [42, 92, 225], в умовах динамічного ділового середовища і при існуючих макроекономічних тенденціях вони постійно прагнуть до максимально повної реалізації потенціалу своїх співробітників на всіх рівнях. Тому корегування існуючої та удосконалення кадрової політики вимагають від керівництва побудови цілісної системи дій щодо професійного розвитку персоналу і своєчасного отримання знань, які розглядаються як один з пріоритетних напрямів у формуванні конкурентних переваг.

Побудова поліпшеної моделі кадрової політики ресторану «Розмарин» базується на двох моментах:

- професійний розвиток персоналу - це процес підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, зайняття посад, розв'язання нових завдань, спрямованих на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини» [83];

- управління адаптацією та мотивацією персоналу.

Тому сукупність компонентів запропонованої моделі була нами упорядкована таким чином, щоб відповідати конкретним цілям, які спрямовані саме на професійний розвиток персоналу ресторану, а відсутність хоча б одного з компонентів автоматично призводила б до порушення цілісності даної моделі.

Щодо складових процесу управління професійним розвитком персоналу ресторану «Розмарин» вони включають:

- визначення цілей розвитку підприємства, які і стануть передумовою формування цілей професійного розвитку його персоналу; аудит наявних знань, навичок і оцінка потреби у професійному розвитку персоналу підприємства, що дозволить виявити невідповідність між професійними знаннями і навичками, якими повинні володіти працівники підприємства для реалізації цілей розвитку підприємства і тими знаннями і навичками, якими вони дійсно володіють;

- формулювання цілей професійного розвитку персоналу підприємства ресторану за умов дотримання принципів їх конкретності, специфічності, орієнтації на одержання практичних навичок і вимірюваності; вибір критеріїв оцінки професійного розвитку (якості і ефективності), які мають ґрунтуватися на чітко встановлених стандартах, що будуть досягнуті;
- визначення бюджету професійного розвитку персоналу ресторану, з урахуванням того, що розвиток персоналу завжди пов'язаний зі значними матеріальними витратами. Тому, формування і контроль виконання бюджету має бути важливим елементом управління ним;
- розробка програми професійного розвитку персоналу, що передбачає визначення її змісту і вибір методів.

В цілому, формування нової моделі кадрової політики потрібно розпочинати вже на етапі адаптації, враховуючи, що адаптація – це взаємне пристосування працівника і організації, яке ґрунтується на поступовому входженні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці [39,с.87].

Враховуючи все зазначене сформулюємо елементи удосконалення кадрової політики ресторану «Розмарин»(рис. 3.1).

З метою постійного поліпшення цілей та змісту кадрової політики ресторану пропонуємо керівництву ресторану взяти за правило розробку щорічного перспективного плану. Цей документ має стати основою для розробки конкретних програм адаптації, мотивації та професійного розвитку персоналу. При цьому, важливою функцією на етапі реалізації кадрової політики є моніторинг, який полягає у зборі інформації щодо працівників, їх інтересу до виконуваної роботи, оцінки роботи, якості обслуговування тощо. Це дозволяє видалити процедури які не працюють, змінити форму матеріального чи нематеріального впливу, тобто організувати процес кадрового управління таким чином, щоб він відповідав інтересам власників, менеджменту ресторану та безпосередньо працівників.



Рис. 3.1. Моделювання напрямів удосконалення кадрової політики ресторану «Розмарин»

Отже, кадрової політики, а також зацікавленість підприємства у професійному розвитку персоналу дозволять йому надавати якісні ресторанный послуги та бути конкурентоспроможним.

Крім того, відповідно до розробленої нами моделі, була визначена мотиваційна складова на основі опитування персоналу (табл. 3.1) за допомогою анонімної оцінки персоналом підприємства та оціночної шкали: 3 бали – елемент буде дуже корисним; 2 бали – елемент буде корисним періодично; 1 бал – елемент буде корисним іноді; 0 балів – елемент не корисний.

Таблиця 3.1

Оцінка поліпшень кадрової політики ресторану «Розмарин»

Фактори	Вага критерію, W_j	Розмарин	
		Оцінка в балах , q_i	Рівень ($W_j * q_i$)
1. Матеріальне стимулювання			
1.1 Премії за виконання плану продажів	0,3	3	0,9
1.2 Участь у розподілі прибутків	0,2	2	0,4
1.3 Оплачувана відпустка	0,2	3	0,6
1.4 Надання безкоштовних путівок	0,1	2	0,2
1.5 Виплати за навчання	0,1	0	0
1.6 Виплати за стаж	0,1	0	0
2. Моральне стимулювання			
2.1 Участь в управлінні підприємством	0,1	0	0
2.2 Мотивація вільним часом	0,2	2	0,4
2.3 Підвищення кваліфікації	0,1	1	0,1
2.4 Визнання досягнень робітників	0,1	2	0,2
2.5 Вітання зі святами	0,2	2	0,4
2.6 Покращення умов праці	0,1	1	0,1
2.7 Підтримка ініціативи	0,2	2	0,4

За результатами проведеного аналізу поліпшень ми отримали такі результати: матеріальне стимулювання – 2,1 бали, моральне стимулювання – 1,6 бали, в цілому – 1,85 бали.

Отже, можемо зробити висновок, що поліпшення кадрової політики ресторану «Розмарин» будуть досить корисними у розвитку ресторану.

В цілях потреби посилення морального стимулювання на підприємстві нами було проведено анкетне опитування серед співробітників підприємства з метою з'ясування їх відношення до свого підприємства. Результати наведені нижче:

Як Ви оцінюєте корпоративність у фірмі?

- а) повністю відсутній;
- б) присутній частково;
- в) вважаю, що на підприємстві корпоративність розвинута.

Відповіді представлені на рисунку 3.2.

З відповідей співробітників виходить, що моральне стимулювання в ресторані розвинуте не достатньо, оскільки тільки 12% виказали думку, що моральне стимулювання на високому рівні, більшість співробітників (69%)

вважає, що моральне стимулювання розвинуте лише частково, а інші 19% його повністю заперечують.



Рис. 2.8. Оцінка персоналом морального стимулювання в рамках кадрової політики ресторану «Розмарин»

Таким чином, запропонована нами модель поліпшень кадрової політики дозволить підвищити мотивацію персоналу. Зокрема моральну, що позитивно вплине на імідж ресторану та якість ресторанних послуг «Розмарин».

3.3. Прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів

Загалом, удосконалення будь-якого об'єкта спрямоване на підвищення його ефективності, тобто перевищення результату над витратами в динаміці [76, с.14]. Таким чином, ефективність функціонування кадрової політики на підприємстві визначатиметься на основі вихідного параметра, що характеризує продуктивність праці шляхом порівняння фактичної величини з даними попередніх досліджень.

При впровадженні запропонованої моделі поліпшень кадрової політики скористаємося розрахунковою методикою Скенлона, що базується на частці сукупних витрат на роботу в обсязі реалізованої продукції. Використовуючи базисний коефіцієнт і обсяг реалізованої продукції за

конкретний період, визначаємо припустимі витрати на робочу силу та порівнюємо з фактичною заробітною платою. Якщо фактична заробітна плата є нижчою за припустиму, то виплачується премія, яка ділиться між компанією працівниками в співвідношенні 25:75 відповідно. З частки працівників частина коштів може відраховуватися в резервний фонд, який виконує двіосновні функції. Він служить буфером на випадок нестачі коштів в наступні місяці. Його використовують також як додаткове заохочення за довготривале зростання результативності. В кінці року залишок резерву розподіляється таким же чином, як і місячна премія.

Розрахунок премій ресторану «Розмарин» за системою Скенлона представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Розрахунок премій ресторану «Розмарин» за системою Скенлона

Показник	тис.грн.
1. Обсяг продажу	22300
2. Повернення, знижки, надбавки	-30
3. Нетто продажу	22000
4. Зміна запасів	-200
5. Реалізована продукція	2000
6. Допустимі витрати на робочу силу (базовий коефіцієнт x рядок (5) = = 0,283 x 1785000 =	600
7. Фактична заробітна плата	500
8. Преміальний фонд	100
9. Частка компанії (25%)	25
10. Частка працівників (75%)	75
11. Резерв премії (20%)	15
12. Підлягає негайному розподілу	60
13. Партиципативна заробітна плата	400
14. Розмір премії	15

Отримані результати (табл. 3.3) дозволили побачити загальну картину у додатковій матеріальній мотивації персоналу в рамках пропонуваного поліпшення кадрової політики. На основі даних табл. 3.2 був розрахований інтегральний показник ефективності моделі поліпшення кадрової політики ресторану:

$$I_{кп} = \sqrt[12]{K1 \times K2 \times K3 \times K4 \times K5 \times K6 \times K7 \times K8 \times K9 \times K10 \times K11 \times K12}$$

(3.1)

Таблиця 3.2

**Показники ефективності поліпшень кадрової політики ресторану
«Розмарин» [розраховано автором за результатами дослідження]**

Складова моделі (етапи кадрової політики)		до впровадження моделі	після впровадження моделі
Критерії відбору персоналу	K1	0,6	0,7
Адаптація персоналу	K2	0,8	0,9
Навчання персоналу	K3	0,6	0,7
Моральне стимулювання	K4	0,5	0,6
Матеріальне стимулювання	K5	0,7	0,8
Професійний розвиток	K6	0,8	0,9
Кар'єрне зростання	K7	0,8	0,8
Задоволеність умовами праці	K8	0,9	0,9
Задоволеність результатами роботи	K9	0,8	0,9
Оцінка професійних якостей персоналу	K10	0,6	0,7
Оцінка потенційного кадрового резерву	K11	0,7	0,9
Умови звільнення персоналу	K12	0,9	0,9
Інтегральний показник	I _{кп}	0,714	0,801

Таким чином, показник ефективності кадрової політики ресторану «Розмарин» зріс на 12, 2%, що є свідченням ефективного реалізації програми щодо впровадження розробленої нами моделі в практичній діяльності підприємства.

Додатково на основі рівняння парної регресії зміни продуктивності праці залежно від показника професійного розвитку персоналу були проведені розрахунки підвищення продуктивності праці, яке пов'язано з

реалізацією заходів з поліпшень кадрової політики у 2019 році для ресторану «Розмарин»:

$$Y = 246,4 + 165,5X, \quad (3.2)$$

де X – показник професійного розвитку персоналу

$$Y = 246,4 + 165,5 \cdot 0,801 = 378,96\% \text{ (до впровадження програми)}$$

$$Y = 246,4 + 165,5 \times 0,878 = 391,71\% \text{ (після впровадження програми)}$$

$$\Delta Y = Y_{2008} - Y_{2007} = 391,71 - 378,96 = 12,75\%.$$

Відносне зростання продуктивності праці для ресторану «Розмарин» склало 2,67%. Підвищення продуктивності праці після впровадження моделі поліпшень через реалізацію запропонованої нами програми склало 12,75, що складає 0,34 % річного показника продуктивності праці ресторану «Розмарин» протягом 2019 р. Знаючи відсоток продуктивності праці який зумовлений чинником професійного розвитку персоналу, виділимо частку прибутку, яку підприємство отримало за рахунок впровадження моделі управління професійним розвитком персоналу із загального прибутку. Частка прибутку щодо зростання продуктивності праці у цілому для ресторану «Розмарин» = 2,57 % × Прибуток = 2,67 × 929,6 тис. грн = 24,82 тис.грн.

Частка прибутку щодо зростання продуктивності за рахунок впровадження моделі поліпшень кадрової політики = 0.34% × Прибуток = 0,34% × 929,6 тис грн = 3,16 тис. грн.

Ефективність витрат на професійний розвиток персоналу:

$$E = 3,16 \text{ тис. грн} / 24,82 \text{ тис. грн} = 0,12$$

Отже, все вищезначене дає підстави говорити що дана модель є ефективною і може бути запропонована для впровадження в ресторані «Розмарин».

Висновки та пропозиції
Список використаних джерел
Додатки