

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

HR-ПОЛІТИКА РЕСТОРАНУ «POSITANO», М. КИЇВ

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Дмитренко
Марії Олексіївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Ткачук Тетяна
Михайлівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Мельниченко Світлана
Володимирівна

*підпис
гаранта*

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ HR-ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	9
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел	9
1.2. Методологічні засади формування HR-політики	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА HR-ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «POSITANO», М. КИЇВ	20
2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану	20
2.2. Визначення впливу чинників на формування та реалізацію HR-політики	28
2.3. Оцінка результативності діючої HR-політики	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ HR-ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «POSITANO», М. КИЇВ	40
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації HR-політики	40
3.2. Прогнозування результативності реалізації HR-політики	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Ресторан – це підприємство індустрії гостинності з широким асортиментом страв складного приготування, підвищеним рівнем обслуговування та організацією дозвілля. По всьому світі на даний момент функціонує безліч великих, середніх та дрібних підприємств ресторанного господарства різних видів, починаючи від «fast food» до ресторанів «високої кухні».

Ресторанний бізнес у розрізі сучасного стану сфери обслуговування займає в ній одне із провідних місць і є не лише одним із високоприбуткових, а і одним із найбільш ризикових видів економічної діяльності.

На сучасному ринку ресторанних послуг, у середовищі безперервної конкуренції та боротьби рестораторам доводиться вирішувати ряд завдань та проблем. Однією із найбільш актуальних є проблема управління персоналом ресторану, адже наявність висококваліфікованого та добре навченого персоналу, що має достатній рівень теоретичних знань та володіє необхідними практичними навичками – одна із найважливіших складових успіху ресторанного бізнесу. Саме це визначає актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

HR-політика та процес управління персоналом – важлива сфера життєдіяльності будь-якого підприємства не лише ресторанного бізнесу, що спроможна багатократно підвищити ефективність його функціонування. Система управління персоналом забезпечує безперервне покращення методів роботи з кадрами з використанням досягнень вітчизняної та зарубіжної науки і звичайно ж, найкращого виробничого досвіду.

Сутність управління персоналом полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин суб'єкта і об'єкта управління. В основі даних відносин знаходяться принципи, методи і форми впливу на поведінку, інтереси та діяльність працівників, що має на мені їх максимальне використання.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації HR-політики та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації HR-політики суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації HR-політики суб'єкта ресторанного бізнесу

Теоретичною та інформаційною базою для написання випускної кваліфікаційної роботи виступили роботи різних авторів в області менеджменту, теорії управління персоналом та його організації, інтернет-ресурси, періодичні видання та власні дослідження.

Основними завданнями роботи є:

- розгляд теоретичних основ HR-політики в сфері ресторанного бізнесу;
- проведення досліджень та аналізу з подальшим виявленням проблем в системі управління персоналом ресторану «Positano»;
- створення ефективних пропозицій щодо вирішення проблем і вдосконаленню HR-політики ресторану «Positano».

Структура роботи повністю відповідає черговості поставлених завдань.

В першому розділі представлено теоретичні дослідження системи управління персоналом: поняття HR-політики, її розкриті цілі, функції, організаційну структуру, кадрове, нормативно-методологічне, правове і технологічне забезпечення.

Другий розділ представлено характеристикою ресторану «Positano» та аналізом існуючої на даному підприємстві HR-політики.

В третьому розділі увага звертається на розглядання шляхів вирішення проблем в області управління персоналом ресторану «Positano».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ HR-ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

HR-політика є найважливішою складовою в системі менеджменту підприємств ресторанного господарства. Саме у даній площині знаходиться як успіх підприємства, так і його невдачі. У сучасному світі ресторани працюють у середовищі з набагато вищим ступенем невизначеності, ніж у попередні роки. Дані умови потребують конкретного системного підходу до управління політикою персоналу. HR – менеджер підприємства ресторанного господарства відіграє провідну роль у розробці, моніторингу та реалізації як коротко, так і довгострокової стратегії підприємства, адже будує увесь кадровий потенціал. Його місією є забезпечення професійної та організаційної ефективності роботи кадрів. У цьому процесі головними елементами виступають кадрова політика і стратегія на початковому етапі розвитку підприємства та періодична оцінка персоналу.

Як наукова категорія, HR-політика трактується по-різному, що зумовлюється широким спектром властивостей політики як такої, тому необхідним є розширення та конкретизація зазначеного визначення.

Як правило, HR-політику підприємства трактують як сукупність усіх принципів, форм та методів організаційного механізму щодо залучення, формування, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов для робочого процесу, а також стимулювання та мотивації праці.

Саме кадрова політика вважається «ядром» системи управління персоналом, адже саме через неї відбувається реалізація усіх цілей, уявлень та завдань управління персоналом. Вона визначає головну лінію та принципові настанови щодо роботи з персоналом у призмі довгострокової перспективи.

Кадрова політика підприємства ресторанного бізнесу є усвідомленою та цілеспрямованою на те, щоб створити високопрофесійний трудовий колектив, що у подальшому сприятиме розвитку підприємства та особисто кожного члена колективу. На відміну від підприємств інших сфер діяльності, кадрова політика ресторанного господарства має за мету створення висококваліфікованого трудового колективу, який спроможний надати високий рівень послуг харчування та якісного обслуговування.

Дана політика реалізується за допомогою певних заходів (таких як соціальні, адміністративні, організаційні, економічні та інші), що спрямовані на задоволення потреби підприємства у персоналі та рішення певних кадрових проблем.

Здійснивши ґрунтовний аналіз наукових праць, доцільно навести погляди і трактування різних авторів щодо визначення кадрової політики (додаток Б).

Таким чином, HR-політика є основним напрямом роботи з трудовим колективом, є узгодженою системою принципів, методів та способів щодо роботи з кадрами, що визначені законодавчо, основною метою якої є отримання ефективної та високопродуктивної праці і є розрахованою на довготривалу перспективу. [12]

Також можна визначити цілі кадрової політики підприємства, що схематично зображені на рис.1.1.

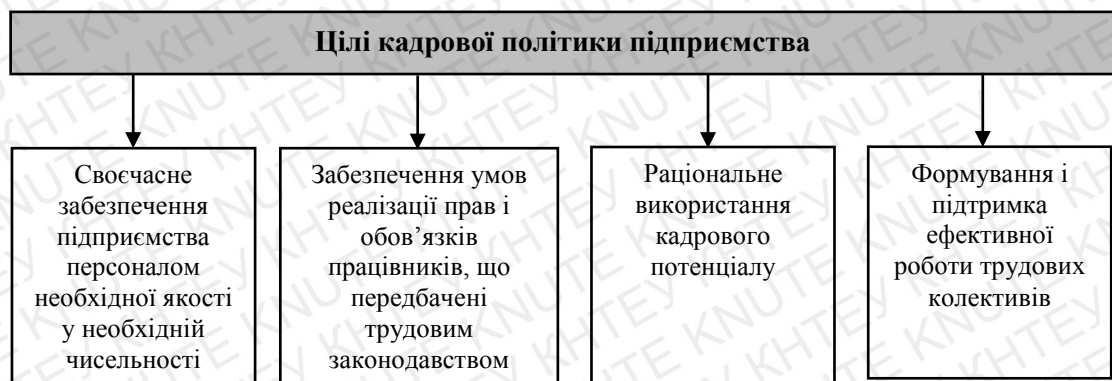


Рис. 1.1 Цілі кадрової політики підприємства

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

Основними цілями кадрової політики підприємства ресторанного бізнесу є:

- своєчасне забезпечення підприємство кадрами у необхідній чисельності та з певним рівнем теоретичних знань і практичних умінь, необхідних для забезпечення продуктивної діяльності підприємства;
- створення та забезпечення умов реалізації прав і обов'язків кадрів, що визначені трудовим законодавством під час робочого процесу;
- формування рівня відповідальності працівників згідно з їх навичками та знаннями та ефективне використання кадрового потенціалу, адже сфера харчування може нести суттєвий вплив на життя та здоров'я відвідувачів, що цілком залежить від компетенції персоналу;
- формування та підтримка ефективної роботи трудового колективу та підприємства в цілому, створення сприятливого мікроклімату для успішного робочого процесу;
- постійна мотивація, розвиток та підвищення кваліфікації колективу, підготовка та допомога новим працівникам під час процесу влиття до колективу.

Цільова задача HR-політики підприємства може реалізуватися декількома існуючими способами:

- задовольнятися існуючою кількістю кадрів шляхом покращення раціональності їх використання або ж провести додатковий набір персоналу;
- зберігати працівників (і яким шляхом) чи звільняти їх;
- проводити підготовку працівників самостійно або підбирати завчасно підготовлених працівників з певним необхідним рівнем знань та умінь;

- вкладати різну кількість фінансів та часу в підготовку різних видів спеціалістів – вузькоспеціалізованих або ж працівників широкого профілю;
- звільняти або зберігати вже попередньо набраних працівників.

На великих підприємствах ресторанного господарства, зазвичай уся HR-політика є офіційно задекларованою та детально зафіксовується в усіх загальних корпоративних договорах, штатних розписах, інструкціях та інших документах, що регламентують усі найважливіші аспекти управління кадровими ресурсами, такі як політика підбору працівників, їх навчання та оплата праці, тощо. На відміну від великих, на малих підприємствах кадрова політика зазвичай існує лише як система неофіційних установок власників або відповідальних осіб і не розробляється спеціально.

Кадрова політика підприємства базується на великій кількості принципів, що наведені на рис. 1.2.

На рівні підприємства ресторанного бізнесу, так само як і будь-якого іншого, можна визначити природу та роль HR-політики, яка полягає в наступному:

- HR-політика є невід'ємною частиною загальної організації підприємства;
- відображає основні наміри керівництва щодо кадрового складу в цілому, його формування та характеристик;
- визначає механізми реалізації цілей та завдань задля збереження укріплення та розвитку кадрового потенціалу;
- іноді викликає неузгодження цілей працівників та економічних інтересів підприємства, що провокують в подальшому конфлікти інтересів; [15]
- забезпечує концентрацію очікувань та сподівань загальної політики підприємства;

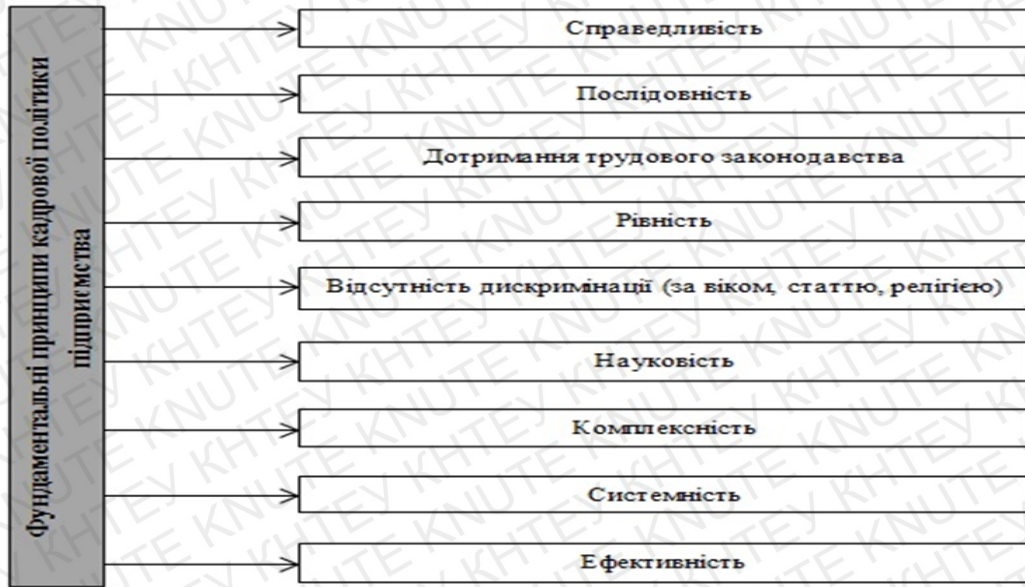


Рис. 1.2 Принципи кадрової політики підприємства

Джерело: побудовано авторами на основі [5]

- узгоджує інтереси соціальних груп і спрямовує їх на досягнення найефективніших результатів шляхом створення продуктивної кадрової взаємодії.

Загалом, HR-політику можна продемонструвати у вигляді схеми, враховуючи всі вище наведені цілі, методи їх досягнення та чинники, що на неї впливають, так як зазначено на рис. 1.3.

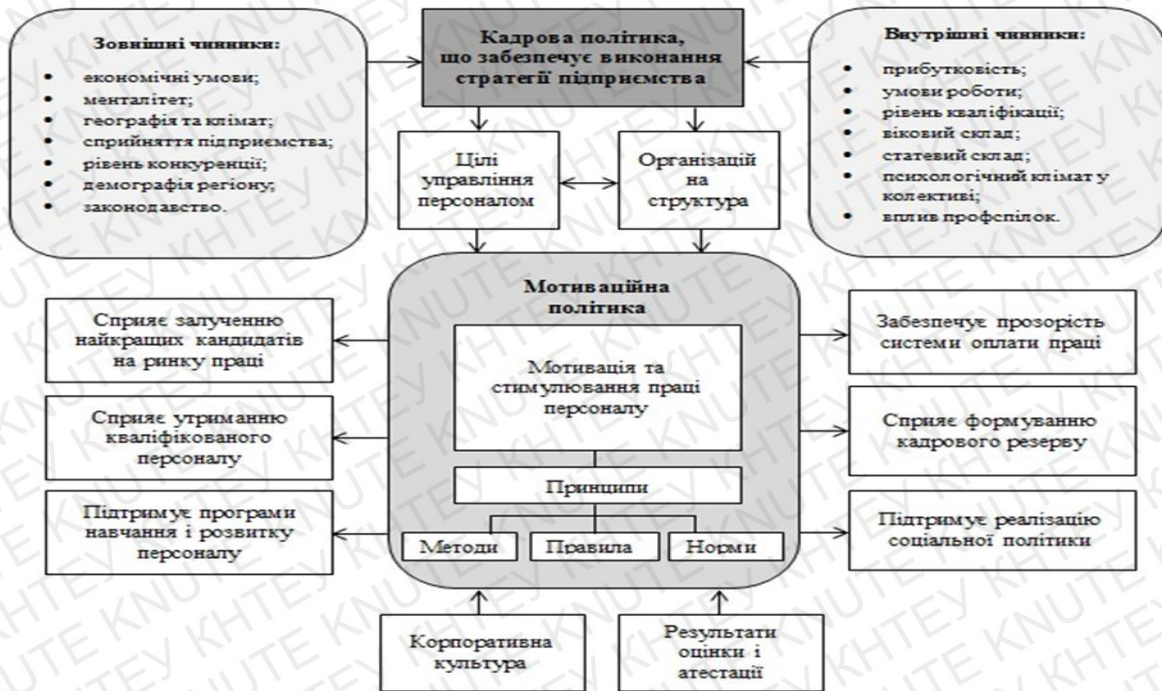


Рис. 1.3. Схематичне зображення HR-політики підприємства ресторанного господарства

Джерело: систематизовано авторами на основі [7]

1.2. Методологічні засади формування HR-політики.

Аналіз профільної наукової літератури дозволяє зробити висновок, що не зважаючи на підвищений інтерес вчених та авторів праць до питання створення політики персоналу, теоретичні та методологічні аспекти щодо формування HR-політики є недостатньо визначеними та досить не чіткими у власних проявах. Тим паче, важко сказати, чи буде певна політика з управління персоналом ефективною, якщо недосконало дослідити усі фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Процес формування HR-політики є досить суперечливим та багатограним процесом. В його основі лежить здійснення таких видів діяльності як: організаційно-управлінська, нормативна та науково-дослідна.

На даний момент, на етапі розвитку ринку послуг та сучасної економіки, досить актуальним є питання щодо вивчення особливостей формування HR-політики та розробка рекомендацій щодо її ефективної реалізації, адже конкурентоспроможний персонал та ефективні соціально-трудова відносини є не лише важливою складовою корпоративної стратегії діяльності підприємства, а і його основною конкурентною перевагою. Важливо зазначити, що ефективна діяльність будь-якого підприємства залежить не лише від якісних та кількісних характеристик персоналу, а і від результативності методів і механізмів управління працівниками, та від правильності сформування HR-політики в цілому.

Сучасна кадрова політика є своєрідним продовженням основної місії та стратегічних цілей підприємства, що орієнтована на конкретні результати, котрі жадає отримати від діяльності та перспективи подальшого розвитку підприємства.

Для успішного функціонування підприємства ресторанного бізнесу його кадрова політика має будуватися на таких принципах:

- повна довіра до працівників та надання їм максимально допустимої самостійності;

- кадри мають бути в центрі економічного управління підприємством, а не фінанси;
- ступінь згуртованості колективу має прямий вплив на результат діяльності підприємства;
- безперервний розвиток мотивації працівників;
- широке делегування функцій управління працівникам.

Як вже було зазначено раніше, основною конкурентною перевагою є унікальний кадровий потенціал. Високий рівень корпоративної культури на підприємстві, що є результатом ефективної роботи HR-політики робить підприємство більш привабливим для здібних і талановитих працівників, утримує їх в організації, що згодом дає високі результати їх праці – відповідну репутацію фірми, що в подальшому повертає увагу нових висококваліфікованих співробітників та споживачів.

HR-політика підприємства розробляється і формується його власниками, вищим керівництвом та кадровою службою.

До складу служби управління персоналом зазвичай входять такі підрозділи як: відділ кадрів, відділ навчання, відділ труда та заробітної плати, відділ соціального розвитку та інші відділи соціальної інфраструктури, відділ охорони і техніки безпеки, юридичний відділ та інші. Кожен із перелічених відділів вирішує власні цілі та завдання. Необхідно зазначити, що в ресторанному бізнесі на вітчизняному ринку вирішенням питань, пов'язаних з управлінням персоналу, найчастіше є справою перших осіб, керівників-адміністраторів, але не спеціалістів з роботи з кадрами.

Базою для формування політики персоналу на підприємстві є аналіз структури кадрів, ефективність використання робочого часу (згідно із законодавством), прогнози щодо розвитку підприємства та зайнятості персоналу. Іноді до проведення цього аналізу долучають спеціально підготовлені консалтингові компанії, що є досить дорогим, але виправданим кроком.

Усі визначені раніше цілі кадрової політики підприємства досягаються за допомогою правильного розроблення стандартів в області управління персоналом та здійснення контролю за їх виконанням, вивчення впливу психологічних і організаційних факторів виробництва на трудову діяльність співробітників підприємства з метою розроблення заходів щодо підвищення ефективності роботи та покращення наявних умов праці, створення рекомендацій щодо умов оптимального використання особистих трудових можливостей і вмінь працівників та забезпечення постійного моніторингу психологічного стану персоналу задля соціально-психологічної підтримки оптимального середовища здійснення трудової діяльності.

Головними складовими HR-політики підприємства ресторанного господарства є:

- політика набору персоналу;
- процес відбору та розстановки кадрів;
- профорієнтація персоналу;
- процес первинної адаптації;
- підвищення кваліфікації кадрів;
- політика зайнятості;
- управління розвитком та службовим зростанням кадрів;
- політика стимулювання та мотивації тощо.

З метою формування ефективної кадрової політики, здатної приводити до бажаного результату, необхідно аналізувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, зображені на рис. 1.4.

На сучасному етапі розвитку управління персоналом існують такі тенденції:

- зміна підходів до управління персоналом;
- розвиток руху та компетентність;
- підвищення ефективності управління кадрами;
- підвищення важливості корпоративної культури та її усвідомлення.



Рис. 1.4. Чинники формування кадрової політики підприємства

Джерело: систематизовано авторами на основі [8]

Для підприємства ресторанного господарства персонал є одним із основних факторів, які приносять вирішальний успіх для організації в цілому, тож вкладення в кадрову роботу та людські ресурси є довгостроковим фактором конкурентоспроможності організації, а в подальшому – її виживання на ринку. Саме людина є найважливішим елементом виробничого процесу на підприємствах індустрії гостинності.

Щоб підприємство ресторанного бізнесу досягло бажаного успіху, керівні ланки перш за все повинні вміти розробити і сформуванати ефективну політику управління персоналом. В умовах високого рівня невизначеності це вносить елементи впевненості в керівництво підприємством і у весь колектив, а також збалансовує інтереси керівництва і працівників.

Завдяки кадровій політиці усі зусилля ресторану спрямовуються на те, аби своєчасно забезпечити підприємство персоналом у необхідній кількості з набором відповідних професійних та особистісних якостей, забезпечити умови реалізації робочого процесу відповідно трудового законодавства, раціонально використовуючи створений кадровий потенціал та підтримуючи його ефективну роботу.

Кадрова політика ресторану повинна формуватися на наступних принципах:

- вираження суцільної довіри до працівника та надання йому самостійності на максимальному рівні;
- працівник та його ініціатива, а не гроші мають бути в центрі економічного управління;
- ступінь згуртованості трудового колективу має визначати результат діяльності ресторанного підприємства;
- розвиток заохочення та мотивації працівників;
- делегування функцій управління співробітникам.

Поняття мотивування та заохочення працівників є важливою складовою політики персоналу на підприємствах індустрії гостинності. Мотивація персоналу це відповідне спонукання до дії, стимулювання працівника до діяльності, що спрямована на досягнення глобальної мети організації.

Під час процесу формування та реалізації кадрової політики на певному підприємстві ресторанного господарства напряму залежить від таких факторів як: певного стилю управління, особливостями прийняття рішень, інформаційно-технічним забезпеченням працівників відділу кадрів та підприємства в цілому, та їх рівнем професійної підготовки.

Сучасну теорію щодо формування кадрової політики необхідно правильно інтегрувати в стратегію розвитку підприємства, беручи до уваги економічні закони цього розвитку, що має відобразитись у врахуванні стадії життєвого циклу організації, з чого витікає висновок, що процес формування ефективної кадрової політики на кожному підприємстві має свою специфіку залежно від його реалізованої ділової і конкурентної стратегії.

Кадровій службі ресторану підприємства належить велика роль у процесі формування та реалізації HR-політики. Дана служба відповідає за розробку цільових програм щодо персоналу, здійснює постійний моніторинг ситуації на підприємстві та корегує виконання програм аналізуючи усі

чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Кадровий відділ в процесі своєї роботи використовує необхідні методи прогнозування потреби в кадрах та кадрової ситуації в цілому як на середньостроковий, так і на довгостроковий періоди відповідно з даними діагностики трудового колективу. Програма кадрової роботи з варіантами її реалізації є складовою частиною плану розвитку підприємства загалом. Реалізація кадрової політики на підприємстві передбачає розробку кадрових програм, постійний аналіз кадрової ситуації, коригування кадрової роботи відповідно до змін зовнішнього середовища та залучення керівництва підприємства ресторанного господарства усіх рівнів до роботи з кадрами.

Забезпечення економічної ефективності в області HR-політики означає використання персоналу для досягнення поставлених цілей підприємницької діяльності підприємства за умов обмеженої кількості відповідних трудових ресурсів. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, направлених на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів співробітників підприємства.

Отже, для ефективного функціонування підприємства ресторанного бізнесу, керівні ланки повинні звернути увагу на те, що для розвитку організації та досягнення максимального успіху у нестабільному середовищі з високим рівнем конкуренції і забезпечити її успішний розвиток необхідно виділити певну кількість фінансових вкладень саме на стабілізацію людських ресурсів. Важливо створити максимально комфортні умови для праці, створення сприятливого мікроклімату в колективі, вміти запроваджувати та аналізувати актуальні методи роботи з працівниками, мотивувати та підтримувати їх ініціативу, навчати їх та розвивати вже наявні вміння та навички, аби зробити власне підприємство ресторанного господарства продуктивним та конкурентоспроможним.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА HR-ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «POSITANO», М. КИЇВ.

2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану.

Ресторан «Positano» вважається першим і поки що єдиним самостійним закладом ресторанного господарства від торговельної групи компаній «FOZZY GROUP». Протягом трьох останніх років ресторан потрапляє до рейтингу найкращих піцерій Європи згідно з рейтингом «Top 50 pizza». На даний момент лише даний ресторан на усьому ринку ресторанного бізнесу України отримав у ньому сходинку (табл. 2.1). Заклад розташований на лівому березі м. Києва у торговельному та за сумісництвом бізнес-центрі «Silver Breeze» за адресою проспект Павла Тичини 1В.

Таблиця 2.1.

Місце ресторану «Positano» в рейтингу «Top 50 pizza»

Місце у рейтингу	Назва закладу	Територіальне розміщення
1.	50 Kalo	Лондон, Великобританія
2.	Bijou	Париж, Франція
3.	Baest	Копенгаген, Данія
4.	Ober Mamma	Париж, Франція
5.	Pizzeria Luca	Копенгаген, Данія
6.	Kytaly	Женева, Швейцарія
7.	Lilla Napoli	Фалькенберг, Швеція
8.	Addome	Лондон, Великобританія
9.	L'Antica Pizzeria da Michele	Лондон, Великобританія
10.	Gazzo	Берлін, Німеччина
...
34.	Positano	Київ, Україна

Джерело: побудовано авторами

Заклад функціонує з 2016 року і повністю відповідає міжнародним стандартам обслуговування, та регулярно проходить безліч перевірок у вигляді таємних відвідувачів, чек-листів від вищого керівництва та постійного внутрішнього контролю і оцінювання працівників.

Політика персоналу даної групи, а відповідно і досліджуваного ресторану є досить складною та впорядкованою, процес персоналу довготривалим та прискіпливим, а подальше навчання і просування персоналу досить спланованим та поетапним.

Проведемо аналіз внутрішніх факторів досліджуваного закладу, таких сильні та слабкі сторони функціонування ресторану «Positano» та зовнішніх факторів (таких як можливості та загрози).

Місія ресторану «Positano» відповідає звучить так: «Знати й розуміти Гостя, вміти приносити задоволення та максимальний комфорт».

Основні цілі ресторану «Positano»:

1. Якісний рівень обслуговування з використанням усіх норм і правил;
2. Надання споживачам комфортної атмосфери та умов для відпочинку;
3. Високий рівень якості харчових продуктів що використовуються для приготування та реалізації страв;
4. Використання товарів лише «Сільпо», як основного постачальника;
5. Постійний розвиток та покращення професійного рівня персоналу;
6. Налагодження та постійний розвиток корпоративної культури серед персоналу;
7. Еко-ініціатива та використання лише найновітніших енергозберігаючих технологій;
8. Подальший розвиток мережі ресторанів;
9. Поступове збільшення рівня прибутку;
10. Чітке співвідношення «ціна – якість»;
11. Досягнення перших позицій у рейтингу найкращих закладів італійської кухні в Європі та Україні;

12. Постійний розвиток та впровадження новітніх технологій у процес виробництва, реалізації та обслуговування.

Основними цінностями всієї системи «Сільпо-Фуд» та безпосередньо ресторану «Positano», як його складової є:

- інновації – створення нових ідей, сміливість до впровадження експериментів;
- орієнтованість на гостей – знати й розуміти гостя, приносити задоволення;
- чесність і довіра – довіра колегам, виконання обіцянок;
- згуртована команда – спільні цілі, перемоги, втрати, взаємні підтримка та розвиток;
- мотивація співробітників – ставлення до співробітників таке саме, як і до гостей, підтримка балансу робота – життя;
- нульові відходи – скорочення та утилізація відходів, раціональне використання ресурсів;
- радість – сміливість бути кумедними та вміння жартувати над собою;
- постійний розвиток – прагнення розвиватися, знати та слідувати найкращим практикам.

Доцільно здійснити SWOT – аналіз досліджуваного закладу ресторанного бізнесу, визначивши сильні та слабкі сторони діяльності, її можливості та ключові загрози (табл. 2.2)

Згідно з даними таблиці можна дійти висновку, що ресторан «Positano» є стратегічно успішним і вигідним для всієї організації Сільпо. Він перебуває у процесі безперервного розвитку та власного удосконалення. Протягом останніх пів року відбулися такі зміни як: сезонне оновлення меню, налагодження співпраці зі службами доставки, активне просування і рекламування в соціальних мережах та отримання вже другої таблички у рейтингу «Top 50 pizza».

SWOT - аналіз діяльності ресторану «Positano»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>ексклюзивна смачна кухня; широкий асортимент страв; постійна зміна меню (восени та навесні); регулярне введення страв від шеф кухаря, сезонного меню страв та напоїв; висока якість продуктів, котрі використовуються для виготовлення та подальшої реалізації страв; високий рівень сервісу та його відповідність європейським стандартам; суворе дотримання санітарно-гігієнічних норм; постійне проведення івентів та дегустацій з бренд-шефом ресторану; спеціальні пропозиції; високий рівень професійної підготовленості та компетенцій персоналу; постійне навчання та розвиток персоналу, його мотивація та заохочення; 30 місце в рейтингу «Топ 50 найкращих піцерій в Європі», статус єдиного ресторану в Україні що увійшов до рейтингу; високий рівень маркетингового просування; постійне фінансування розвитку з боку «Сільпо»; ексклюзивні товари власного імпорту «Сільпо»; співпраці зі службами доставки Glovo, Raketa.</p>	<p>через великий потік гостей час очікування замовлення досить подовжується; нестача посадкових місць в зв'язку із великою кількістю гостей; відсутність програм лояльності та мобільного додатку; відсутність сервісу власної доставки; недосконала політика набору персоналу; слабка система перепідготовки кадрів.</p>
Можливості	Загрози
<p>подальше розширення мережі ресторанів шляхом відкриття нових закладів; впровадження та збут продуктів під власними торгівельними марками; переміщення товарів за необхідності з магазинів до ресторану; використання соціальних мереж, програм лояльності та геолокаційних сервісів;</p>	<p>досить високі ціни; спрямування лише на італійську кухню; велика залежність від фінансування Сільпо; збільшення конкуренції у сфері ресторанного бізнесу; погіршення платоспроможності населення; форс-мажорні обставини (такі як пандемія, що є зараз); сезонна нестабільність попиту.</p>

Джерело: побудовано авторами

Згідно з даними таблиці 2.3. можна спрогнозувати, що на кінець 4 кварталу 2020 року дохід ресторану складатиме близько 15 000 000 грн. Відповідно до цього, можна зробити висновок, що найменш прибутковим у 2020 році був II квартал, адже саме в цей період часу було введено карантин, через що основним джерелом прибутку було приготування страв «на виніс». Середній дохід в період весняного карантину складав 25 тис. грн. на день. Найбільш прибутковим виявився після карантинний період, котрий припав на III квартал 2020 року, під час якого дохід ресторану в день складав близько 56 тис. грн, що на 31 тис. грн. більше, порівняно з попереднім кварталом.

Таблиця 2.3

Дохід ресторану «Positano» станом на 2020 рік

Період	Середній дохід на місяць, тис. грн	Середній дохід протягом кварталу, тис. грн
I квартал 2020 року	1 300	3 900
II квартал 2020 року	750	2250
III квартал 2020 року	1 700	5 100
IV квартал 2020 року (прогнозовано)	1 250	3750
Всього за 2020 рік	5000	15 000

Джерело: побудовано авторами

Проаналізувавши дані таблиці 2.4. можна дійти висновку, що у 2020 році, порівняно з 2019 роком, не дивлячись на те, що дохід ресторану отриманий від реалізації продукції збільшився на 22,6%, чистий прибуток ресторанного господарства з урахуванням усіх комерційних та управлінських витрат, а також податків та вирахування витрат на виробництво продукції, зменшився на 23,2%. Дана ситуація відбулась безпосередньо через збільшення витрат на оплату праці, рекламу та збільшення обсягу податків.

Таблиця 2.4

**Результати фінансової діяльності ресторану «Positano» у
2019-2020 рр.**

Показники у тис. грн	Значення за роками		Абсолютне відхилення, тис	Відносне відхилення, %
	2019	2020	2019/2020	2019/2020
Дохід від реалізації продукції (товарооборот)	11 900	14 600	+ 2 700	+ 22, 6
Податок на додану вартість	3 720	4 600	+ 880	+ 23, 6
Дохід від реалізації продукції без ПДВ	8 180	10 000	+1 820	+ 22, 2
Собівартість реалізованої продукції	4 700	6 200	+ 1 500	+ 31, 9
Комерційні витрати	500	900	+ 400	+ 80
Управлінські витрати	900	1 100	+200	+ 22, 2
Податок на прибуток	626,4	684	+ 57,6	+ 9, 2
Чистий прибуток	1453,6	1116	- 337,6	- 23,2

Джерело: побудовано авторами

Щодо стану кадрового потенціалу ресторану «Positano», можна зазначити, що протягом періоду з 2019 по 2020 рік, чисельність персоналу зменшилась з 46 штатних одиниць до 37 осіб (табл. 2.5). Абсолютне відхилення становить 9 осіб. Найбільший рівень плинності кадрів спостерігається серед працівників, що обіймають посаду піцайоло, барменів та офіціантів. На керівних посадах дана проблема фактично відсутня. Це свідчить про проблему плинності персоналу функціональних ланок, котра існує на досліджуваному підприємстві і потребує розробки методів її вирішення та попередження виникнення таких проблем на підприємстві в майбутньому.

Таблиця 2.5

Зміна кількості персоналу протягом 2019-2020 рр.

Назва посади	Кількість працівників станом на 2019 рік	Фактична кількість працівників станом на IV квартал 2020 року	Абсолютне відхилення
Керуючий	1	1	0
Менеджер	2	2	0
Шеф-кухар	1	1	0
Заступник шеф-кухаря	2	2	0
Кухар холодного процесу	3	2	-1
Кухар гарячого процесу	2	3	+1
Помічник шеф-кухаря	4	4	0
Прибиральник виробничих приміщень	3	4	+1
Старший піцайоло	1	1	0
Піцайоло	10	5	-5
Бармен	7	4	-3
Офіціант	10	8	-2

Джерело: побудовано авторами

Більш детально проаналізувавши ситуацію плинності кадрів ресторану «Positano» (табл. 2.6) доцільно виділити декілька аспектів:

- на керівних посадах ресторану плинність кадрів є відсутньою;
- протягом 2019-2020 рр. 14 працівників звільнилося за власним бажанням;
- 2 працівника було звільнено за різними причинами;
- 2 працівника було відправлено у декретну відпустку строком на 3 роки;
- прийнято на роботу було 23 нових працівника;
- 6 осіб було переведено до інших філій «Сільпо-фуд»;
- 3 працівника було переведено до штату ресторану з інших філій «Сільпо-фуд».

Таблиця 2.6

Посада	Кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням за 2019-2020 рр.	Кількість працівників, що було звільнено за 2019-2020 рр.	Кількість працівників, що пішли в декрет за 2019-2020 рр.	Кількість нових працівників, прийнятих за 2019-2020 рр.	Кількість працівників, переведених на / з інших філій за 2019-2020 рр.
Керуючий	-	-	-	-	-
Менеджер	-	-	-	-	-
Шеф-кухар	-	-	-	-	-
Заступник шеф-кухаря	1	-	1	1	-
Кухар холодного процесу	-	-	1	2	1 – переведено на іншу філію
Кухар гарячого процесу	1	-	-	3	-
Помічник шеф-кухаря	-	1	-	-	1 – переведено в ресторан
Прибиральник виробничих приміщень	3	-	-	4	1 – переведено на іншу філію
Старший піццайоло	-	-	-	-	-
Піццайоло	4	1	-	6	3 – переведено на іншу філію
Бармен	2	-	-	3	2 – переведено на іншу філію 1 – переведено в ресторан
Офіціант	3	-	-	4	2 – переведено на іншу філію 1 – переведено в ресторан

Джерело: побудовано авторами

Згідно з даним дослідженням можна зробити висновок, що у ресторані «Positano» присутня досить гостра проблема плинності персоналу, адже щонайменше третя частина персоналу змінилась протягом минулого року. Найбільший рівень плинності персоналу спостерігається саме серед працівників функціональних підрозділів, у той час як на керівних посадах дана проблема є відсутньою.

2.2. Визначення впливу чинників на формування та реалізацію HR-політики

Сучасна складна і нестабільна ситуація на ринку послуг, а саме у сфері ресторанного бізнесу викликає високий рівень плинності кадрів, що є основною проблемою HR-політики персоналу. У ресторані «Positano» згідно з аналізом структури кадрового потенціалу дана проблема стоїть досить гостро, тож необхідно розглянути усі фактори, які впливають на дану ситуацію. Основною проблемою даного підприємства ресторанного бізнесу станом на 2020 рік є нестача кадрів, згідно з чим спостерігається суттєве вигорання а також фізичне і моральне виснаження трудового колективу.

У процесі дослідження зовнішнього середовища ресторану, було визначено усі політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори, що мають безпосередній вплив на формування та реалізацію HR-політики (табл. 2.7).

Велику загрозу для підприємств ресторанного бізнесу та їх персоналу несе пандемія коронавірусу. Протягом трьох місяців весни усі велика кількість ресторанів та кафе збанкрутіла. На відміну від інших підприємств ресторанного бізнесу усі працівники, в яких ресторан «Positano» не мав потреби в період весняного карантину пройшли процес ротації до магазинів Сільпо.

Ще одним із ключових загроз для політики персоналу у ресторані є те, що рівень цін на продукти харчування, побутові предмети, оплату комунальних платежів та інше в країні стрімко підвищується, а рівень заробітної плати лишається сталим. Даний аспект може призвести до того, що платоспроможність працівників суттєво зменшиться, тож можливим стане високий рівень плинності кадрів через пошук більш вигідних умов оплати праці на підприємствах конкурентів.

Вплив зовнішніх факторів на кадрову політику ресторану представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз зовнішнього середовища ресторану «Positano»

Фактори впливу	Ключові ризики, що мають суттєвий вплив на діяльність	Ключові фактори мінімізації ризиків
Р (Політичні фактори)	ризики, пов'язані із проведенням виборів очільників влади в Україні; ; зміни у податковій політиці, що спричиняються зміною в Законодавстві України (через вплив виборів на законодавчу базу України, яка визначає функціонування усіх підприємств, у тому числі і ресторанного господарства); загальна політична ситуація в Україні та світі; позиціонування України на світовому ринку;	ретельний нагляд за змінами в законодавчій базі України; повне дотримання існуючих норм, встановлених законодавчо;
Е (Економічні фактори)	ризики погіршення економічної ситуації в країні, що може бути спричинено внутрішніми та зовнішніми факторами (у тому числі і ситуація з пандемією коронавірусу); рівень інфляції; підвищення цін на продукти; ризики, пов'язані із погіршенням стану фінансового та банківського секторів економіки України);	підбір продуктів відповідно до цінової політики в Україні; інвестиція капіталу у найбільш перспективні проекти;
S (Соціокультурні фактори)	зміни у віковій структурі населення (старіння нації); зменшення попиту через зміну інтересів споживачів; зниження рівня доходів платоспроможного населення; збільшення рівня безробіття через форс-мажорні фактори (такі як карантин); зростання потреб персоналу; прояв інтересу до всього нового;	контроль рівня цін та їх нівелювання відповідно до можливостей населення; надання комфортного та високоякісного обслуговування; впровадження нововведень у сфері обслуговування; розвиток системи заохочення і мотивації персоналу; впровадження нових заходів для підтримання інтересу споживачів;
Т (Технологічні фактори)	постійний розвиток науково-технічного прогресу; невідповідність бізнесу (та, зокрема, персоналу) до впровадження найновітніших технологій; висока вартість заміни технологічного обладнання; велика кількість часу, що необхідна для повного технологічного оновлення; вірогідні нові зміни у розвитку технологій через 3-5 років, що потребуватиме нової заміни; великий об'єм інформації, завищені потреби;	дотримання науково-технічного прогресу; поступове і постійне переоснащення на нову, актуальну техніку; розвиток технологій на підприємстві; навчання персоналу для роботи на новому, сучасному обладнанні; безболісна підготовка бізнесу до впровадження новітніх технологій.

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 2.8

Вплив зовнішніх факторів на HR-політику ресторану «Positano»

Фактор	Проблеми, викликані фактором
Політичні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - карантинні умови, встановлені державою, що провокують складнощі у веденні ресторанного бізнесу; - прагнення працівників до пошуку роботи за кордоном;
Економічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - зниження рівня платоспроможності населення; - зниження відвідування ресторанів, згідно з чим відповідно знизиться рівень доходу ресторану і особистого доходу його працівників; - зменшення потреби в існуючій кількості штатних одиниць; - складності з оплатою праці;
Соціокультурні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - зниження інтересу працівників до роботи у сфері ресторанного бізнесу; - перевага інших сфер для пошуку роботи; - неактуальність існуючих способів мотивації персоналу.
Технологічні фактори	<ul style="list-style-type: none"> - зниження рівня трудової компетентності кадрів в зв'язку з технологічним прогресом; - застарілість наявних у ресторані технологій; - прагнення працівників до пошуку більш технічно розвинених місць роботи.

Джерело: побудовано авторами

Так як основною проблемою сьогодення все ж таки залишається всесвітня пандемія, не можна на звернути увагу на те, що суттєво знизилась платоспроможність населення в цілому, тому відвідування закладів ресторанного господарства зменшились, завдяки чому зменшились як доходи закладу, так і особистий рівень заробітку працівників, а особливо офіціантів – чий заробіток напряму залежить від кількості відвідувачів.

Ресторан напряму залежить від фінансування та поставки продуктів, декору та господарських товарів від Сільпо, що з одної сторони, є слабкою стороною ресторану, адже він не є цілком самостійною одиницею ресторанного бізнесу, але з другої сторони даний фактор можна вважати колосальною фінансовою та організаційною підтримкою для ресторану у

сучасну критичну ситуацію на ринку ресторанного бізнесу через пандемію коронавірусу.

2.3. Оцінка результативності діючої HR-політики

Кадрова політика ресторану «Positano» є цілеспрямованою діяльністю, що напрямлена на вирішення службових проблем, удосконалення умов праці задля виконання завдань підприємства та підтримку розвитку кожного окремого працівника і персоналу в цілому.

Кожен працівник розглядається як особистість, котрій підприємство пропонує умови для задоволення індивідуальних потреб. Наявна в ресторані «Positano» система HR-політики допомагає підприємству забезпечувати себе компетентними кадрами, що свідчить про її ефективність, але не в довготривалій перспективі.

Управління людськими ресурсами вважається ефективним, якщо на підприємстві дотримуються таких умов:

- відбувається індивідуальне планування кар'єри, підготовка та підвищення кваліфікації кадрів, стимулювання особистісного та професійного росту персоналу та можливість його ротації;
- застосовуються гнучкі системи організації робіт;
- система оплати праці побудована на принципах врахування індивідуального вкладу та рівня професійної компетенції працівників;
- застосовується високий рівень залучення та участі працівників у робочих груп у розробці та прийнятті управлінських рішень;
- здійснюється практика делегування повноважень підлеглим.

Ефективне управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства повинно включати велику кількість напрямків (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Напрями ефективного управління персоналом на підприємстві ресторанного бізнесу

Джерело: побудовано авторами на основі [16]

HR-політика персоналу в ресторані “Positano” є одним із ключових факторів успіху закладу. Набір, навчання та підвищення кваліфікації у даному закладі є складною системою і потребує великої кількості вкладених ресурсів.

Політика персоналу на даному підприємстві є не досить результативною, про що свідчить висока плинність персоналу протягом останнього року. Процес роботи з персоналом складається зі складної процедури відбору кадрових ресурсів, їх адаптації до колективу та робочого процесу, тренінгів і навчання, оцінювання та контролю дотримання усіх

робочих стандартів, мотивації, ротації та кар'єрного розвитку працівників (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Етапи здійснення управління персоналом ресторану «Positano»

Джерело: побудовано авторами

Новим працівникам надаються вигідні та зручні умови праці, стабільний зарібок та варіанти виходу із критичних ситуацій як, наприклад, під час пандемії, що існує на даний момент.

Для студентів пропонуються вигідні умови для працевлаштування, такі як:

- фінансова незалежність, стабільна заробітна плата та офіційне працевлаштування;
- миттєве влиття в колектив, допомога колег та керівників у адаптації новачків, проведення спеціальних ознайомчих тренінгів;

- можливість займання керівних посад та розвиток кар'єри у відомій компанії навіть у період навчання в університеті;
- гнучкий робочий графік роботи і можливість часткової зайнятості, оплачувана відпустка на час сесії;
- насичене корпоративне життя, мотиваційні програми та конкурси;
- знижки на кулінарію та випічку у «Сільпо».

Початковим етапом взаємодії HR-відділу із працівника є співбесіда та процес набору персоналу. Етап є досить складним, його головною метою є визначити, чи готовий потенційний працівник зробити власний внесок у майбутнє підприємства, його мотиви та чи налаштований він на довготривалу перспективу. Дана політика є досить ефективною, адже на етапі відбору «відсіваються» недосвічені та неконкурентоспроможні працівники, а також працівники, котрі не розраховують надовго лишитися в компанії.

Процес відбору персоналу відбувається у три етапи. Спершу відбувається попередня співбесіда зі спеціалістом відділу кадрів Сільпо, котрий попередньо оцінює ваш досвід та допомагає обрати вакансію, котра підходить потенційному працівнику згідно з його рівнем навичок та досвіду роботи і відповідає його очікуванням щодо його майбутнього рівня відповідальності та заробітній платі. Далі відбувається вузькоспеціалізована співбесіда з керівником ресторану, що включає оцінку ваших професійних вмінь та особистісних якостей кандидата. В подальшому відбувається оформлення працівника та третій етап відбору – стажування, або, випробувальний термін, котрий оплачується.

Важливим моментом є страхування працівника на випадок виробничих травм або загибелі в результаті робочого процесу, надання за необхідністю оплачуваних лікарняних та відпусток, викликів на сесію для студентів та безперервна виплата авансу та заробітної плати у чітко визначені терміни

шляхом зарахування на банківську картку. Дані аспекти позитивно впливають на свідомість працівників надаючи їм відчуття стабільності і є досить ефективним методом політики персоналу.

Ресторан пропонує велику кількість робочих місць та професій, починаючи від керівних ланок – керуючий та менеджери, керівників функціональних підрозділів – шеф кухар та старший піцайоло, та працівників функціональних підрозділів: офіціанти, бармени, кухарі, піцайоло, помічники кухарів та прибиральники виробничих приміщень. Заклад має фіксовану кількість робочих місць. Це означає, що коли на всі вакантні посади набирають працівників, нові кандидати можуть претендувати на посаду лише у випадку, якщо працівника буде звільнено.

Також існують вакантні робочі місця за умови декретної відпустки будь-якого працівника, тобто робота на певний відрізок часу, зазвичай терміном від одного до трьох років, після чого відбувається ротація персоналу у інші точки Сільпо. Було створено порівняльну таблицю, котра демонструє, наскільки відповідає фактична кількість працівників ресторану «Positano» відповідній кількості працівників для повного штату персоналу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Співвідношення необхідної і фактичної кількості персоналу ресторану «Positano»

Посада	Необхідна кількість штатних працівників	Фактична кількість працівників станом на III квартал 2020 р.
Керуючий	1	1
Менеджер	2	2
Офіціант	10	8 осіб штату та 2 ранери (на умовах відрядження з інших відділів)
Бармен	8	4
Прибиральник виробничих приміщень	4	4
Шеф кухар	1	1
Заступник шеф-кухаря	2	1 особа штату та 1 на декретному місці
Кухар холодного процесу	3	1 особа штату та 1 на декретному місці
Кухар гарячого процесу	3	2
Помічник шеф-кухаря	4	4
Старший піцайоло	1	1
Піцайоло	10	6

Джерело: побудовано авторами

Проаналізувавши таблицю 2.9 можна дійти висновку, що штат є не повністю набраним. Також 2 працівники знаходяться на декретних посадах, тобто ще двоє працівників тимчасово знаходяться у штатному резерві. Дана таблиця, а також те, що обсяг трудового колективу суттєво зменшився протягом останнього року демонструє, що політика персоналу ресторану «Positano» є не досить ефективною.

Оразу після оформлення працівника на певну посаду йому пропонується відвідати спеціальні тренінги, котрі допоможуть адаптуватися до колективу та робочого процесу в цілому (додаток Г). Після завершення періоду стажування відбувається тестування працівника та повне допущення до технологічного процесу згідно з його посадою.

Кожного місяця відбувається тестування всіх працівників за системою «КДС» - контролю дотримання стандартів, проміжні результати яких зберігаються для подальшої оцінки.

Загальна оцінка та контроль теоретичних навичок і практичних знань працівників проводиться кожні пів року (додаток В). Дана оцінка визначає робочу категорію працівника, згідно з якою визначається рівень його заробітної плати і включає в собі оцінювання таких фактори як:

- результати контролю дотримання стандартів;
- результати тестування;
- відношення до роботи, колег та гостей;
- трудова дисципліна;
- дотримання робочих стандартів.

Для мотивації персоналу використовуються декілька видів заохочення:

1. кожного місяця для офіціантів встановлюються індивідуальні цілі з додаткових продажів, при виконанні яких працівник має можливість обрати невеликий подарунок;
2. за обслуговування таємного гостя на високий рівень балів офіціантам також надається невелике грошове заохочення;

3. кварталні премії для шеф-кухаря та менеджерів за якісне виконання власних обов'язків;
4. кожні три місяці відбувається конкурс на «перевершника смаку» - голосування за найкращого працівника кварталу, якому у вигляді заохочення пропонується вибір подарунка та фото на дошці пошани. Друге та третє місця згідно з голосуванням мають грошове заохочення у вигляді сертифікату на купівлю у Сільпо;
5. у моменти складних ситуацій, коли, наприклад, висока завантаженість ресторану а на процесі замість декількох працівників знаходиться один йому надається грошове заохочення у вигляді сертифікату.

Великим плюсом ресторану «Positano» є те, що будь-який працівник, що прагне особистісного та кар'єрного розвитку має можливість перекваліфікуватися – з офіціанта у менеджера, з кухаря у су-шефа або у шеф-кухаря тощо. Після закінчення навчання, якщо у ресторані немає потрібної вакантної посади, працівник може бути переведеним у будь-який заклад ресторанного господарства «Le Silpo» або поставленим у кадровий резерв за новою посадою до моменту, поки не знайде найкраще місце для подальшої роботи.

Якщо ж у ресторані за будь-якими обставинами тимчасово не вистачає працівників на певному процесі, до нього можуть злучатися працівники з інших точок Сільпо на умовах відрядження, що за особистим бажанням працівника є способом додаткового заробітку.

На даний момент досить серйозною є епідеміологічна ситуація в країні та у світі в цілому у зв'язку з коронавірусною пандемією. Під час перших карантинних обмежень відділ персоналу миттєво запропонував два альтернативних варіанти подальшої роботи для працівників, котрі не задіяні у процесі роботи ресторану на виніс:

- оплачувана відпустка на максимально можливу кількість днів;

- робота в будь-якому магазині Сільпо на будь-якій вакантній посаді в межах пішохідної поступності від місця проживання працівника.

Дане рішення є вигідним як і для підприємства, так і для працівників, так як всі задіяні у процесі трудової діяльності, але за власну ставку, що мають в ресторані.

Проаналізувавши встановлену політику ресторану «Positano» можна дійти висновку, що вона є досить ефективною, адже суттєво зменшує плинність персоналу надаючи працівникам стабільні умови праці та відпочинку.

Яскраво вираженими недоліки HR-політики ресторану «Positano» існують як у самій структурі системи, так і у незначній кількості на всіх її подальших етапах – починаючи від процесу набору персоналу, його навчання і подальшою перепідготовки, так і на етапі мотивації та особистого зростання (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Недоліки HR-політики ресторану «Positano»

Область	Характеристика недоліку
Структура системи	- Відсутність участі спеціаліста відділу кадрів та керуючого у процесі адаптації, навчання, планування подальшого кар'єрного розвитку працівників в достатньому обсязі.
Процес набору персоналу	- Стандартна схема проведення співбесіди. - Відсутність використання в процесі співбесіди карти особистості та професійної карти, що значно збільшує ризик набору персоналу шляхом особистих симпатій. - Поетапний процес відбору персоналу (спершу зі спеціалістом відділу кадрів, а вже в останню чергу – з керуючим ресторану).
Система навчання та розвитку персоналу	- Неєфективність діяльності по створенню зовнішнього резерву, адже з моменту включення кандидата на посаду в резерв та прийомом його на роботу проходить досить великий відрізок часу і кандидат може розширити пошук інших вакантних місць на інших підприємствах. - Не повністю використовується можливість якісного особистого зростання працівників, тобто недосконаліми є програми навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.
Мотивація	- Відсутність програм нематеріального стимулювання співробітників, а саме виробітку «емоціональної прив'язки» до підприємства; - Не достатньо ефективні методи економічної мотивації.

Джерело: побудовано авторами

Таким чином, існуючою системою HR-політики ресторану «Positano» втрачається досить важливий елемент, що забезпечує ефективність системи – людський фактор. Керівництво ресторану використовує технічний підхід до управління персоналом, іноді ігноруючи базові потреби працівників, а постійний контроль на всіх етапах системи управління персоналом дає працівникам відчуття недовіри з боку керуючих шарів підприємства.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ HR-ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «POSITANO», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації HR-політики

Раніше встановлена HR-політика ресторану «Positano» є досить структурованою і ефективною, про що свідчить високий рівень роботи з кадрами, їх постійне навчання, дієва система мотивації праці та фактична відсутність плинності персоналу на підприємстві.

Особливу увагу треба звернути на удосконалення процесу відбору персоналу. Згідно зі статистичними даними, прийом на роботу у 70% випадків відбувається на основі особистої симпатії, тобто з двох кандидатів, рівень професійної компетентності яких знаходиться приблизно на одному рівні роботу отримає той, хто викликав особисту симпатію у особи, що проводить співбесіду. Це відбувається тому, що найчастішим видом співбесіди, котру використовують вітчизняні підприємства ресторанного бізнесу є співбесіда вічна-віч, що з психологічної точки зору є найбільш комфортною, але може мати суб'єктивні результати. Як було зазначено раніше, спочатку у «Positano» відбувається особиста співбесіда спеціаліста HR відділу з потенційним працівником, а потім така ж бесіда з керуючим ресторану. Для більшої об'єктивності відбір можна проводити шляхом загальної кадрової співбесіди, під час якої кандидатуру працівника оцінюватимуть одразу і керуючий і спеціаліст з відділу кадрів, а одразу після необхідно провести її осмислення і обговорення, адже отримана інформація швидко зникає або спотворюється. Даний спосіб допоможе методом експертних оцінок обрати більш підходящу на певну посаду кандидатуру.

З метою полегшення набору персоналу ресторану «Positano» необхідно додатково до посадової інструкції залучити такі документи як кваліфікаційна карта і карта особистості.

Розробка даних карт має містити наступні дані, зазначені на рис. 3.1.



Рис.3.1. Необхідні дані для розробки кваліфікаційної та карти особистості

Кваліфікаційна карта являє собою набір певних кваліфікаційних характеристик, таких як освіта, спеціальні навички, знання мов, володіння певними інформаційними системами тощо, якими має володіти працівник для даної посади на яку він претендує. Набір особистісних характеристик людини, таких як її тип поведінки та мислення, вміння адаптуватися до колективної роботи, рівень конфліктності, оригінальність мислення являють собою профіль, або карту особистості. Використання кваліфікаційної карти лише особисті характеристики і потенціал професійного росту працівника осторонь, залишаючи лише можливість структуровано оцінити кандидатів і порівняти їх між собою, у той час як карта особистості дозволяє усунути цей недолік і

оцінити кмітливість, ерудицію та особистісні характеристики кандидата.

Отже, для більш детального підбору, котрий здатен суттєво вплинути на призупинення процесу плинності кадрів доцільно розробити кваліфікаційну карту кандидатів, що прагнуть обійняти певну посаду. Також для процесу кращої адаптації та навчання працівників можна запропонувати впровадження декількох дієвих заходів (табл. 3.1).

На процес оцінювання персоналу необхідно також звернути увагу, а саме на усунення недоліків у роботі згідно з результатами проведених атестацій персоналу. У ресторані «Positano» на проведення оцінювання роботи працівників відводиться велика кількість часу. Детальна оцінка дотримання усіх стандартів і норм, трудової дисципліни, виконання індивідуальних цілей та інших параметрів є важливим пунктом у роботі HR-відділу ресторану. Але необхідним є запровадження систем відпрацювання недоліків роботи, такі як організація навчання та підвищення кваліфікації працівників, їх перепідготовка або проведення тематичних тренінгів, на яких з кожним членом колективу вирішувались би певні аспекти, котрі виявились протягом часу його оцінювання. Усі результати мають бути не лише продемонстровані у вигляді карти піврічної оцінки працівника, а і обговорені разом з ним, проаналізовані і усунені в подальшому.

Отже, безперервне навчання персоналу є необхідною складовою ефективною кадровою політики ресторану, що зумовлена такими чинниками як:

- постійне впровадження нових технологій, виробництва сучасних товарів, збільшення комунікаційних можливостей;
- для підприємства більш ефективним і економічним є збільшення віддачі від співробітників, які вже залучені до робочого процесу на основі їх безперервного навчання, аніж від залучення нових працівників;
- ринок ресторанного бізнесу не має меж і рівень конкуренції постійно зростає, тож треба відповідати встановленим планкам.

Оцінка роботи працівників є дуже важливим етапом роботи HR-системи ресторану. Задля вдосконалення системи оцінювання та контролю дотримання

Таблиця 3.1

Запропоновані заходи для покращення процесу навчання та адаптації персоналу

Пропонований захід	Характеристика	Прогнозований результат
1. Наставництво	Кожного нового співробітника можна закріпити не за керівником підрозділу, а за досвідченим наставником (наприклад, найбільш досвідчений офіціант). При цьому він повинен буде нести відповідальність за результати роботи та бути здатним виконувати відповідні функції.	Даний захід спроможний не лише допомогти новачку швидше та легше пройти процес стажування, а і розширити рівень відповідальності і свободи його наставника.
2. Міні-тренінги	Рекомендуємо ввести 15-20 хвилинні тренінги, котрі мають проводитися в ту частину робочого часу, коли персонал не має завантаженості робочим процесом. На них працівники зможуть ділитися особистим досвідом один з одним і обговорювати критичні питання та проблеми у роботі.	Даний захід спроможний зблизити колектив і покращити рівень корпоративної культури.
3. Розширення та підтримка кадрового резерву	Для більш ефективної роботи з кадровим резервом необхідно розробити і реалізувати програму навчання контактного персоналу за типом наставництва, що має за мету набір працівників, їх навчання з подальшим виданням документа, котрий несе перспективу прийому на роботу або пропонування на тимчасовий підріток у ресторані. Важливим є ведення реєстру «випускників» з контактними даними.	Даний метод є дуже ефективним у разі критичної нестачі персоналу.
4. Застосування наочних посібників	Тематика даних посібників має стосуватися усіх сфер діяльності ресторану. Їх основною метою є у вільний час освіжити у пам'яті працівників ті чи інші прийоми роботи.	Пропонований захід допоможе у досить невимушеній формі підвищити рівень кваліфікації працівників.
5. Передчасний підбір персоналу кухні в профільних навчальних закладах	Для цього необхідно встановити відповідні контакти з керівниками таких учбових закладів.	За допомогою даного заходу можна отримати досить непоганий штатний резерв і викликати відчуття довіри і впевненості у можливих майбутніх працівників до підприємства.
6. Конкурси	Для стимулювання само навчання працівників, а також підвищення мотивації контактного персоналу та персоналу інших підрозділів можна запропонувати періодичне проведення конкурсів. До участі можна запросити працівників інших філій. Участь у конкурсі незалежно від результатів має бути заохоченою.	Це спосіб стане не лише методом покращення корпоративною культури між працівниками ресторану, а ще допоможе налагодити спілкування з працівниками інших філій та стати специфічним мотиваційним заходом.

Джерело: побудовано авторами

працівниками правил і норм робочого процесу пропонується впровадження ряду заходів (табл. 3.2). Дані заходи допоможуть підвищити рівень особистої відповідальності працівників і мотивуватимуть їх на досягнення кращих результатів та провідних позицій в колективі.

Таблиця 3.2

Характеристика заходів з покращення системи оцінювання працівників ресторану

Пропонований захід	Характеристика
1. Розробка та запровадження ефективних посадових інструкцій	В них мають бути прописані: призначення посади, необхідний рівень кваліфікації працівника, рівень його відповідальності, основні посадові обов'язки, права і можливості, а також з ким і відповідно яких питань він може взаємодіяти. Кількість пунктів в розділі обов'язків має бути справедливою. Інструкції мають бути доступними та працюючими, їх виконання повинно регулярно контролюватися з публічним аналізом результатів контролю.
2. Регулярні пояснення змісту і необхідності пунктів інструкції, контроль знань	Це можуть бути 10-15 хвилинні тематичні тренінги за посадами з керівниками їх функціональних підрозділів.
3. Введення таблиці штрафних та заохочувальних балів по результатам виконання посадових інструкцій	Дана таблиця може виступати мотиваційним заходом, адже може стосуватися не лише виконання посадових інструкцій, але й інших аспектів роботи персоналу. В ньому необхідно зазначити шкалу балів по кожному із зазначених аспектів діяльності, порядок підведення підсумків за визначений період часу та умови і критерії заохочення і покарання згідно з результатами.
4. Регулярне проведення тематичних зібрань та тренінгів згідно різних організаційних питань	На даних зібраннях має обговорюватися найбільш актуальне питання для певного періоду часу, наприклад як аналіз виявлених за певний період часу порушень.

Джерело: побудовано авторами

Також можна запропонувати проведення колективних тренінгів не лише для нових працівників, на яких вони можуть швидше адаптуватися до колективу, а й для працівників, які обіймають певні посади вже давно. Доречним буде залучення вузькопрофільних спеціалістів, аби викликати інтерес у працівників. Дана програма застосовується, аби покращити мікроклімат у колективі, зблизити працівників і налаштувати на якісну роботу

та взаємодопомогу під час подальшого робочого процесу.

Тож потреба підприємства в підвищенні кваліфікації працівників має бути організованою обов'язково, адже є обумовленою швидкими змінами в зовнішньому і внутрішньому середовищі ресторанного бізнесу, ускладненим процесом управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності, а також необхідністю постійного індивідуального розвитку кожної особистості.

Задля визначення мотивів, що спонукають працівників ресторану «Positano» до підвищення власної професійної кваліфікації було проведено опитування шляхом анкетування, яке наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Анкета працівників ресторану «Positano» щодо визначення особистого мотиву підвищення кваліфікації

Поставте знак “ + ” напроти варіанта відповіді яка найбільш точно описує ваш мотив до підвищення професійної кваліфікації:	
1. Потреба в отриманні нових теоретичних знань та покращення практичних навичок	+
2. Потреба у покращенні рівня своєї роботи згідно з результатами піврічної атестації персоналу	
3. Бажання до пошуку більш прибуткової роботи	
4. Через тиск від керівництва	
5. Бажання змінити професію в майбутньому	
6. Бажання до просування по кар'єрній драбині	
7. Інше	

Джерело: побудовано авторами

Як свідчать результати опитування, котрі представлені на рис. 3.2, 65-70% опитаних підвищують рівень своєї кваліфікації у зв'язку з потребою в отриманні нових знань, 35% - через можливе виникнення такої потреби (в тому числі згідно з результатами робочої атестації), 18% - аби отримати більш прибуткову роботу, 12% - під тиском керівництва, 7% - через бажання змінити професію і близько 12% - аби посісти вищу посаду.



Рис 3.2. Результати анкетування працівників ресторану «Positano» щодо особистих мотивів підвищення кваліфікації

У ресторані система мотивації працівників розвинута на досить високому рівні, але для втримання інтересу працівників до своєї роботи та підприємства в цілому необхідно постійно розробляти нові способи їх заохочення.

Коректуючи систему мотивації слід пам'ятати, що:

- більший стимулюючий вплив на людину справляють спосіб і форма заохочення, ніж його розмір;
- людина повинна чітко розуміти за що саме її винагородили.

За якісне виконання своїх робочих обов'язків протягом певного періоду часу можна влаштовувати заохочення для всього колективу у вигляді корпоративних заходів. Це допоможе колективу зблизитися ще більше для подальшого спільного досягнення корпоративних цілей.

Поліпшення методів мотивації персоналу має містити методи покращення як нематеріального, так і матеріального стимулювання. На даний момент в HR-політиці ресторану наявні такі методи мотивації як:

- знижка на харчування у магазинах «Сільпо»;

- подарункові сертифікати за якісне виконання посадових інструкцій;
- винагорода за перемогу у конкурсі на кращого працівника кварталу;
- винагорода за виконання індивідуальних продажів щомісяця (для офіціантів).

Необхідно впровадити декілька методів нематеріального (табл.3.4) і матеріального (табл.3.5) стимулювання працівників.

Таблиця 3.4

Запропоновані заходи для покращення системи нематеріальної мотивації

Назва заходу	Характеристика	Очікуваний результат
Підведення результатів роботи	Не менш ніж один раз в місяць мають підводитися підсумки роботи. При цьому важливо робити акцент на персоніфікацію досягнень і недоліків у роботі кожної штатної одиниці.	Метод дасть кожному працівнику можливість усвідомити себе окремою важливою одиницею колективу, здатною самій нести відповідальність за виконання власної роботи.
Заохочення і стимулювання інноваційних пропозицій з боку персоналу	Кожен співробітник має бути впевненим, що будь-яка його думка щодо покращення роботи буде почутою і, можливо, реалізованою. Кожна інноваційна пропозиція, навіть відхилена, має бути як мінімум, заохочена присмними словами.	Даний захід покращить стосунки взаємовідносин «підлеглий - керівник» та розвине у працівників відчуття особистої важливості на підприємстві.
Запровадження розрядної сітки	Даний метод є особливо дієвою для мотивації персоналу. Необхідно впровадити власну сітку розрядів з можливістю професійного зростання. Розряди повинна присвоювати комісія із вагомих осіб, створена в ресторані.	Впровадження даної системи має пояснити працівникам, що чим вищим є їх професіоналізм, знання та вміння, тим вищою є їх ціна на ринку праці.

Джерело: побудовано авторами

Таблиця 3.5

Запропоновані заходи для поліпшення матеріального стимулювання працівників ресторану «Positano»

Назва заходу	Характеристика	Очікуваний результат
1. Заключення договору з працівниками залу	Сутність методу полягає у тому, що за допомогою статистичного аналізу відбувається розрахунок середнього обсягу виручки офіціанта протягом певного проміжку часу, після чого встановлюється певний план виручки, за умови виконання якого працівник отримає матеріальну винагороду.	Даний метод є найбільш ефективним з матеріальних способів мотивації, але стосується лише офіціантів.
2. Участь у прибутку	Пропонується до впровадження як фактор зацікавленості в економічному процвітанні підприємства. Сутність метода заключається у розподілі прибутку між підприємством і працівниками.	Отримання працівниками додаткового особистого прибутку у вигляді % від доходу підприємства за умови його збільшення.
3. Застосування накопичувальних бонусів	Бонуси нараховуються за окремі фактори якісного виконання роботи з подальшим заохоченням.	

Джерело: побудовано авторами

В період нестабільної економічної ситуації у світі, а відповідно і в Україні сильно впливає на зростання цін, що змушує працівників шукати більш

вигідні умови праці. Також з настанням опалювального сезону витрати працівників також зростають, а через введені карантин вихідного дня і суттєве зменшення кількості відвідувачів заробітки певних працівників сфери ресторанного бізнесу зменшилися майже в половину.

Кадровому відділу необхідно переглянути схему оплати праці для працівників певних функціональних груп. В ресторані «Poitano» виплата заробітної плати відбувається двічі на місяць – аванс 5 числа кожного місяця, що складає 20% від місячної заробітної плати, і основна виплата у 20-х числах місяця у розмірі 80%.

Для наглядності складемо таблицю підвищення заробітної плати з 2019 по 2020 р. (таблиця 3.6.). В складеній таблиці розглянемо зміни заробітної плати саме працівників функціональних підрозділів, адже необхідно зазначити, що працівники керуючої ланки мають фіксовану ставку та квартальну премію на відміну від функціонального персоналу. Оплата праці останніх оплачується погодинно, згідно з сумою відпрацьованих годин на тиждень. Дані наведено для працівників найнижчої категорії згідно з піврічною оцінкою.

Таблиця 3.6

Збільшення заробітної плати протягом 2019-2020 рр.

Посада	Оплата праці наприкінці 2019 року	Оплата праці станом на 2020 рік
Офіціант	45 грн / год	55.20 грн / год
Бармен	50 грн / год	60 грн / год
Кухар	75 грн / год	80 грн / год
Помічник кухаря	45 грн / год	55 грн / год
Прибиральник виробничих приміщень	45 грн / год	55 грн / год
Піцайоло	80 грн / год	85 грн / год

Джерело: побудовано авторами

Згідно з даними таблиці, можна дійти висновку, що порівняно з 2019 роком погодинна ставка працівників функціональних підрозділів в середньому у 2020 році збільшилась більш ніж на 15%. Лише у працівників кухні та піцайоло, що мають вищу ставку ніж інші працівники збільшилась приблизно на 5%. Працівники ресторану «Positano». Підвищення заробітної плати відбулось за рахунок збільшення доходу ресторану у 2020 році порівняно з попереднім та тим, що кількість штатних одиниць персоналу стрімко зменшилась.

До того ж, важливо звернути увагу на те, що у працівників є можливість відпрацювати лише фіксовану кількість робочих годин – не більш як 176 на місяць. Виходом із ситуації, що складається із сучасним станом платоспроможності населення можна втілити 2 види заходів:

1. підвищення заробітної плати в 2021 році на 10-15% для офіціантів, барменів, помічників кухаря і прибиральників виробничих приміщень та на 5% для кухарів та піцайоло;
2. збільшення кількості робочих годин до 200 годин на місяць.

Дані заходи позитивно сказались би на відношення персоналу до підприємства.

Ще одним важливим заходом для покращення реалізації заходів для працівників ресторану могло б стати надання працівникам та їх родичам знижки у мережі аптек «Біла ромашка», що також належить всій мережі «Fozzy Group». Даний хід від мережі є досить актуальним, зважаючи на складну епідеміологічну ситуацію в світі. Також можна запропонувати систему знижок на лабораторні дослідження та процедури у мережі лікарень «Viva», котра тісно співпрацює з корпорацією.

3.2. Прогнозування результативності реалізації HR-політики

При звільненні кожного протягом 2019-2020 рр. працівника їм було запропоновано заповнити анкету, метою якої було визначити причину

звільнення. При аналізі заповнених анкет було виявлено, що основними причинами звільнення стали певні обставини, такі як: недостатній рівень мотивації – 35%, відсутність чіткої програми підвищення кваліфікації – 22%, втома і професійне вигорання – 18%, складний період адаптації – 10%, бажання змінити професію – 7%, відсутність перспектив кар’єрного росту – 7%, труднощі взаємовідносин у колективі – 1% (рис. 3.2).

Дане опитування дає чітке розуміння того, що запропоновані заходи можуть суттєво вплинути на проблему плинності кадрів, тому що торкаються майже всіх основних причин звільнення працівників.

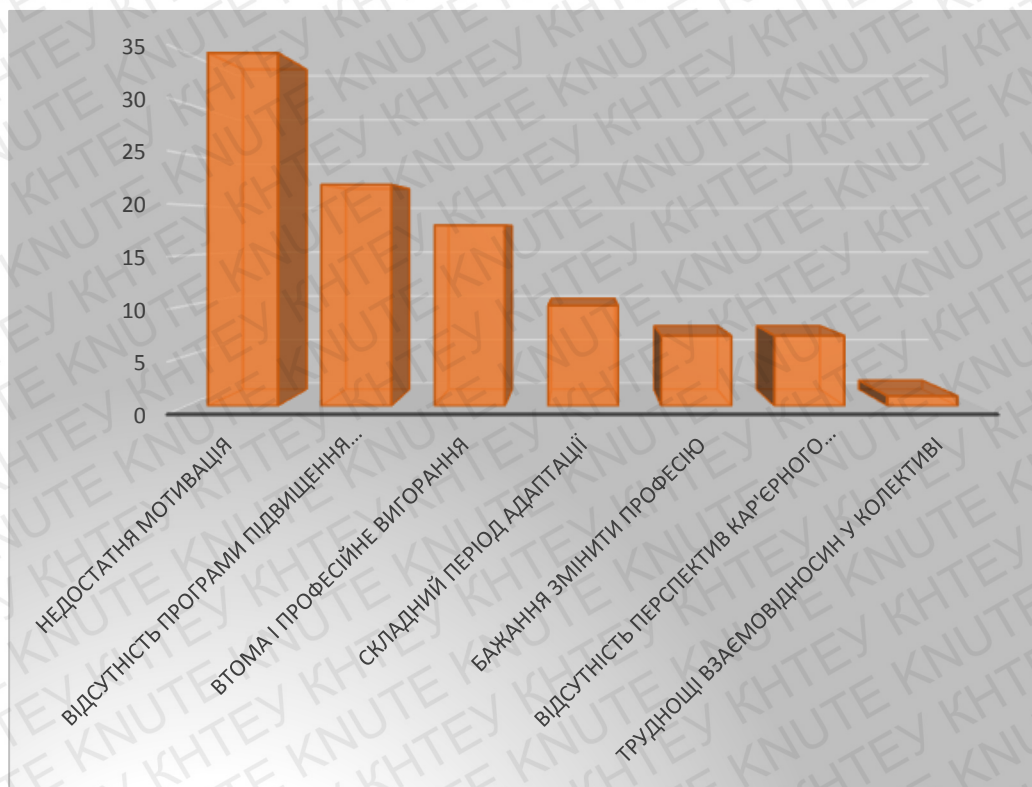


Рис. 3.3. Результати анкетування працівників щодо виявлення причин їх звільнення

Зміна виду співбесіди зі спілкування віч-на-віч на загальну кадрову бесіду спеціаліста відділу кадрів та керуючим ресторану «Positano», або введення використання кваліфікаційної карти та карти особистості в процесі оцінювання кандидата на знизить ризики наймання на роботу за особистими

симпатіями більш ніж на 30%, адже експертів, що оцінюватимуть працівника буде двоє, і відбір стане більш об'єктивним. Менше уваги звертатиметься на особистісні якості потенційних працівників, в той час як більше уваги буде надано професійній компетентності.

Проведення безперервного навчання працівників, підвищення трудової кваліфікації є більш вигідним у економічному та стратегічному плані інструментом для підприємства. На процес відбору та навчання нових працівників йде багато часу, грошей та сил. На адаптаці нового працівника до колективу та трудових умов, дисципліни і обсягів роботи в середньому йде від одного до трьох місяців, а об'єктивно оцінити всі його теоретичні навички та практичні вміння можна лише протягом пів року з моменту початку роботи.

Тож аби мінімізувати втрати таких важливих часу та інших ресурсів за високого рівня конкуренції на ринку ресторанних послуг більш ефективним є постійний розвиток вже встановленого колективу. Постійно тренуючи персонал, мотивуючи його на досягнення кращих результатів можна усунути більшість недоліків в його роботі, а вірно побудованою системою мотивації суттєво знизити можливість плинності кадрів на підприємстві.

Так як саме корпорація Сільпо є юридичною особою, що виплачує заробітну плату співробітникам ресторану «Positano», вона має можливості для збільшення обсягів виплат працівникам, адже ціни на продовольчі товари за останні пів року зросли на 10-15%, отже і дохід від всіх магазинів Сільпо також суттєво зріс.

Зміну заробітної плати працівників функціональних підрозділів за умови збільшення заробітної плати на 15% для офіціантів, барменів, помічників кухаря та прибиральників виробничих приміщень, а також на 5% для кухарів і піцайоло надано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Прогнозована заробітна плата працівників на 2021 рік за умови збільшення заробітної плати за годину

Посада	Оплата праці станом на 2020 рік	Збільшення заробітної плати в 2021 році
Офіціант	55.20 грн / год	63.40 грн / год
Бармен	60 грн / год	69 грн / год
Кухар	80 грн / год	85 грн / год
Помічник кухаря	55 грн / год	63.20 грн / год
Прибиральник виробничих приміщень	55 грн / год	63.20 грн / год
Піцайоло	85 грн / год	90 грн / год

Джерело: розроблено авторами

При збільшенні кількості можливого виробітку робочих годин на місяць за виключення підвищення погодинної ставки можна спрогнозувати розмір максимально можливої середньомісячної ставки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Прогнозована місячна заробітна плата працівників функціональних підрозділів за умови збільшення максимальної кількості робочих годин на місяць

Посада	176 робочих годин на місяць	200 робочих годин на місяць
Офіціант	9 715,2 грн	11 040 грн
Бармен	10 560 грн	12 000 грн
Кухар	13 200 грн	15 000 грн
Помічник кухаря	7 920 грн	9 000 грн
Прибиральник виробничих приміщень	7 920 грн	9 000 грн
Піцайоло	14 080 грн	16 000 грн

Джерело: розроблено авторами

Аби дійти висновку, що є більш результативним - підвищення ставки працівників функціональних працівників, але лишити максимальну кількість відпрацьованих годин у розмірі 176 год / місяць або лишити ставку, але збільшити максимальну кількість робочих годин до 200 год / місяць складено таблицю 3.9.

Таблиця 3.9

Порівняння результативності збільшення ставки заробітної плати і збільшення максимальної кількості робочих годин на місяць

Посада	176 робочих годин на місяць при підвищеній ставці	200 робочих годин на місяць за сталої ставки
Офіціант	11 158, 4 грн	11 040 грн
Бармен	12 144 грн	12 000 грн
Кухар	14 960 грн	15 000 грн
Помічник кухаря	11 123,2 грн	9 000 грн
Прибиральник виробничих приміщень	11 123,2 грн	9 000 грн
Піцайоло	15 840 грн	16 000 грн

Джерело: розроблено авторами

Проаналізувавши дані отримані дані у таблиці 3.9. можна зробити висновок, що підвищення погодинної ставки є більш результативним ніж збільшення максимального виробітку годин на місяць до 200 для таких працівників як офіціант, барме, помічник кухаря та прибиральник виробничих приміщень, але менш результативним для кухарів та піцайоло. Звичайно ж для підприємства зміна в оплаті праці принесе додаткові витрати, але як метод мотивації на якісну подальшу роботу та заохочення працівників до досягнення спільних корпоративних цілей це є найкращим інструментом, особливо у даний небезпечний період часу.

Надання пільг, системи знижок та допомоги в складних ситуаціях як правило, надає працівникам впевненості та відчутті захищеності на даному підприємстві.

Якщо надати працівникам та їх родичам певні знижки та пільги в медичних закладах кредит довіри працівника до підприємства значно підвищиться.

Отже, проаналізувавши існуючу HR-політику ресторану «Positano» можна дійти висновку, що у тактичному плані вона розроблена вдало, адже мінімізує ризик плинності персоналу, знижує рівень невдоволеності персоналу умовами роботи, відпочинку, оплати праці і мотивацією. Кадрова політика торкається всіх важливих для працівника аспектів – складний і детальний процес відбору персоналу, його навчання, постійне оцінювання, можливість ротатії і зайняття керівних посад, надання пільг на харчування, соціальне страхування та розвинену систему мотивації.

Підприємству завжди необхідно покращувати власну кадрову політику, аби не давати конкурентам на ринку стати цікавішими для власним працівників і в подальшому їх переманити. Отже, найрезультативнішими методами подальшого удосконалення HR-політики запропоновано здійснити корекцію системи відбору нових кадрів, постійне надання нових знань та навичок, професійний розвиток працівників, створення нових мотиваційних засобів та запровадження способів зміцнення корпоративних відносин, підвищення заробітної плати та надання пільгових пропозицій. Звичайно, що перший час дані пропозиції можуть принести економічні збитки для підприємства, але в подальшому суттєво покращать роботу персоналу, змушуючи його викладатися в роботі на максимум своїх можливостей.

ВИСНОВКИ

В результаті написання випускної кваліфікаційної роботи було визначено чітке поняття HR-політики у сфері ресторанного бізнес. Було проведено детальний аналіз системи управління персоналом підприємства ресторанного господарства на прикладі ресторану «Positano», м. Київ і визначено методи її покращення.

У процесі виконання роботи було вирішено ряд поставлених завдань, таких як:

- розглянуто теоретичні основ HR-політики організації і, безпосередньо, підприємства ресторанного бізнесу шляхом дослідження вітчизняних та зарубіжних літературних джерел;
- проведено аналіз політики персоналу ресторану «Positano»;
- запропоновано ряд рекомендацій щодо усунення виявлених проблем і удосконалення HR-політики ресторану «Positano».

Проаналізувавши дані, отримані протягом 2019-2020 років було визначено ряд проблем, таких як:

- недоліки у структурі систем, пов'язані із відсутністю участі спеціаліста відділу кадрів у процесі адаптації та навчання нових працівників, а також з боку керуючого у плануванні подальшого професійного розвитку працівників у необхідному обсязі;
- недосконалість процесу відбору персоналу, так як більшість рішень про прийняття на посаду на даний момент відбуваються здебільшого з особистої симпатії до кандидата, шляхом проведення стандартної співбесіди;
- неефективність системи навчання та розвитку персоналу, його перепідготовки та підвищення професійної кваліфікації;
- неналежний обсяг засобів матеріальної і нематеріальної мотивації та стимулювання, що не викликає у колективу ефект «прив'язки до підприємства»;

- наявність професійного вигорання, морального та фізичного виснаження працівників через брак необхідного обсягу штатних одиниць.

В сукупності, всі вищенаведені фактори призвели до створення трьох ключових проблем HR-політики досліджуваного закладу, таких як:

- істотна плинність персоналу;
- брак необхідного обсягу працівників;
- недосконалість системи управління персоналом.

З метою усунення визначених недоліків і покращення системи HR-політики було запропоновано велику кількість заходів, таких як:

1. покращення процесу відбору персоналу;
2. заходи з удосконалення системи навчання і розвитку працівників (наставництво, міні-тренінги, розширення та підтримка кадрового резерву, застосування наочних посібників, співпраця з профільними навчальними закладами з метою передчасного підбору персоналу, проведення конкурсів);
3. заходи з покращення процесу оцінювання персоналу;
4. методи покращення системи нематеріальної (підведення результатів роботи, заохочення і стимулювання інноваційних пропозицій працівників, запровадження розрядної сітки) та матеріальної мотивації (заклучення договору з працівниками залу, участь у прибутку та застосування системи бонусів.
5. Налагодження довіри працівників до підприємства шляхом надання пільг щодо користування медичними послугами збоку організацій-партнерів.

На нашу думку, запропоновані способи подолання визначених проблем допоможуть зробити HR-політику ресторану значно ефективнішою і мінімізувати наявну на даний час плинність кадрів, підвищити довіру працівників до підприємства і налагодити корпоративну культуру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Скібіцька Л. І. Менеджмент: Навчальний посібник для вищих навч. закладів/ Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький; Мін-во освіти і науки України. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 415 с.
2. Балабанова Л. Н. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Л. Н. Балабанова, О. І. Сардак,; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. – К.: Професіонал, 2006. – 511 с.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навчальний посібник / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук – К.: «Кондор», 2003. – 296с.
5. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник / Федір Хміль, . – К.: Академічне видавництво, 2006. – 487 с.
6. Веснін В. Р. Управління персоналом. Теорія и практика: Навчальний посібник / В. Р. Веснін. – М.: Проспект, 2010. – 688 с.
7. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В. П. Мица // Актуальні проблеми економіки. 2008. – №2 6. – 165-168 с.
8. Войнаш Л. Г. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах розвитку національної економіки / Л. Г. Войнаш // Європейський вектор економічного розвитку, 2011. – № 1 (10). – 38 с.
9. Філіпова Т. І. Система підвищення кваліфікації кадрів, як складова кадрової політики / Т. І. Філіпова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. – вип. 10. – Одеса : ОРІДУ УАДУ, 2009. – с. 79–88.
10. Яковенко О. М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку / О. М. Яковенко // Вісник УАДУ, 2008. – № 2. – с. 113–124.

11. Петруня Ю. Є. Прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Б. Говоруха, Б. В. Літовченко та ін. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 216 с.
12. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент. Навчальний посібник – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 312 с.
13. Акімова Т. А. Теорія організації: Навчальний посібник / Т. А. Акімова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 367 с.
14. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
15. Ветчанова О. В. Корпоративна культура організації / О. В. Ветчанова: Навчальний посібник, 2012 – №1 – 243 с.
16. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – вип. 1 (6). – с. 36–40.
17. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник / В. І. Довбенко, В. М. Мельник. – вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2010. – 232 с.
18. Драган О. І. Служба управління персоналом: Конспект лекцій для студентів – спеціалістів // Управління персоналом та економіка. Економіка і підприємництво денної форми навчання –К: НУХТ, 2012. – 87 с.
19. Когдин А. А. Мотивація і стимулювання трудової діяльності в управлінні персоналом / А. А. Когдин // Журнал Основи економіки, управління і права, 2012. – № 4 (4) – 49 с.
20. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві // Економіка харчової промисловості, 2013. – № 2. – с. 24–28.
21. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / [пер. с англ. Н. Г. Владимирова] / Джеральд Коул. – М.: ООО «Вершина», 2014. – 352 с.
22. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька – К.: Кондор, 2013 – 453 с.

23. Лук'янов В. І., Дядченко В. П. Формування кадрової політики підприємства / В. І. Лук'янов, В. П. Дядченко // Харків, 2015. – 185–186с.
24. Макарова И. К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента / И. К. Макарова. – М.: Дело, 2012. – 232 с.
25. Мартин Г. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик; [пер. с англ. Е. И. Титова; науч. ред. М. А. Беликова] – М.: ООО «Группа ИДТ», 2010. – 336 с.
26. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи / В. П. Мица «Актуальні проблеми економіки», 2008. – №6(84). – с. 165–168.
27. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник, 2012. – № 1(34). – с. 66–72.
28. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури / Ю. І. Палеха. – К.: Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2011. – 211 с.
29. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / под ред. В. С. Повколос. Минск: «Государственный институт управления и социальных технологий БГУ», 2011. – с. 113–128.
30. Шекшня С. В. Управління персоналом сучасної організації: Навчально-практичний посібник / Шекшня С. В. – М.: ЗАО «Бізнес школа «Інтелсинтез», 2011. – 336 с.
31. Якокка Л. Карьера менеджера / Л. Якокка – Минск: Поппури, 2011. – 544 с.
32. Якупова О. В. Процесс делегирования полномочий в современных организациях как инструмент формирования компетентности персонала / О. В. Якупова, Е. М. Мильникова, 2014. – № 10 (256). – с. 41–46.

ДОДАТОК Б

Таблиця 1,1

Науково-теоретичні підходи до визначення поняття «HR-політика»

Автор	Наукове джерело	Визначення
Співак В.А.	Організаційна поведінка і управління персоналом	Кадрова політика підприємства - діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому). Кадрова політика - індикатор внутрішньої етики організації, показник щирості моральних принципів, що проголошуються, та фундаментальна основа іміджу. [1]
Травін В.В. Дятлов В.А.	Основи кадрового менеджменту	Кадрова політика є єдністю таких заходів: забезпечення всіх ділянок виробництва необхідною робочою силою та створення мотивації працівника на високопродуктивну, ефективну працю. [1]
Балабанова Л.Н.	Економіка підприємства	Кадрова політика - принципів рішення, за допомогою яких встановлюється цільова система управління персоналом (зокрема перелік та ранжирування формальних цілей), простір дій (за допомогою умов, що визначають коли та як використовувати директивні вказівки, розпорядження та заборони на заходи), проблемні ділянки у сфері управління персоналом, рамкові умови (технологічного, економічного, культурного та політико-правового характеру). [2]
Виноградський М.Д.	Управління персоналом	Кадрова політика - це система цілей, принципів та форм, методів і критеріїв роботи з кадрами, які з них впливають, причому поширюється це положення на весь колектив зайнятих, у межах якого здійснюється управління. [3]
Крушельницька О.В. Мельничук Д.П.	Управління персоналом	Кадрова політика - це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом. Кадрова політика - це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. [6]
Мица В.П.	Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи	Кадрова політика - сукупність принципів, основних моделей, цілей та уявлень, які визначають напрям та зміст роботи з кадрами. Кадрова політика являє собою розраховану на довготривалу перспективу лінію удосконалення кадрів, генеральний напрям у роботі з персоналом. [7]

Джерело: сформовано на основі [1,2,3,6,7]

ДОДАТОК В

«Оценка рабочих показателей и компетенций сотрудника» Продавец, Бармен, Официант, Работник заведения ресторанного хозяйства			
ФИО сотрудника, должность:	Дмитренко Мария Алексеевна		
Магазин (адрес):	Позитано, кафе № 5, В Тычины 1в		
Дата приема в компанию	06.09.2019	стаж в тек. должности:	4 месяца
Период оценки: с	01.07.2019	по	31.12.2019
Дата проведения оценки:	28.01.2020		
ФИО и должность руководителя, проводившего оценку:	Ковачева Татьяна Викторовна		
Результаты листов КСС	Максимальная оценка, баллов	Полученная оценка, баллов	Примечания/комментарии по каждому разделу (обязательно указываются руководителем сотрудника)
Проверка по КСС *средний % по КСС 99,50% и выше - 20 баллов *средний % по КСС 90-99,49% - 15 баллов *средний % по КСС 80-89,99% - 7 баллов *средний % по КСС 79,99% и ниже - 0 баллов	20	20	Средний результат по листам КСС за анализируемый период (укажите): 99,50
Количество баллов "Результаты листов КСС":	20	20	
Результаты тестирования	Максимальная оценка, баллов	Полученная оценка, баллов	≥90% правильных ответов – 10 баллов 89-80% - 5 баллов <80% правильных ответов – 0 баллов.
	10	10	93
Количество баллов "Результаты тестирования":	10	10	
Отношение к работе, коллегам и гостям	Максимальная оценка, баллов	Полученная оценка, баллов	Максимальный балл – сотрудник полностью выполняет данный пункт оценки ½ тах балла – как правило, данный пункт оценки выполняется, но есть единичные нарушения 0 баллов – были неоднократные нарушения данного пункта
Поддерживает командную работу в магазине, помогает коллегам, уважительно общается с ними (отсутствие жалоб); обучает стажеров	5	5	Хорошо проявляет себя в командной работе, готова всегда когда может помочь своим коллегам. Выйти на работу вне графика или по звонку. Оказывала помощь в стажировке и обучении новых сотрудников.
Инициативен и трудолюбив, отлично работает без присмотра. Не требует постоянного контроля действий со стороны руководства.	5	2,5	Трудолюбива, хорошо находит контакт с гостями. Периодически путала нумерацию столов в кипере, что приводило к путанице в выносах блюд в пиковые часы. Не всегда видит текущую работу в зале (натирка приборов, и т.д)
Принимает конструктивную критику и делает выводы	5	5	Не конфликтна, критику всегда принимает.
Нацелен на 100% удовлетворение потребностей гостей. Всегда готов помочь гостю, готов выйти за рамки прямых обязанностей для удовлетворения его потребностей. Правильно реагирует на жалобы гостей	5	5	Мария нацелена на 100% в своей работе. Отлично умеет найти подход к гостям. Внимательна к их просьбам и пожеланиям. Всегда до своих руководителей доносит ОС от гостей.
Количество баллов "Отношение к работе, коллегам и гостям":	20	17,5	
			Максимальный балл – сотрудник полностью выполняет данный пункт оценки

Трудовая дисциплина	Максимальная оценка, баллов	Полученная оценка, баллов	½ тах балла – как правило, данный пункт оценки выполняется, но есть единичные нарушения 0 баллов – были неоднократные нарушения данного пункта
Выполняет правила внутреннего трудового распорядка (сканирование, графики перерывов, график выхода на работу), трудовые обязанности (должностную инструкцию) и другие инструкции, касающиеся трудовой дисциплины	10	5	Мария ответственный сотрудник, выполняет правила внутреннего трудового распорядка. Не выполнила поставленные перед ней индивидуальные цели по продажам (сентябрь, октябрь, декабрь).
Своевременно предоставляет медицинские документы и справки. Своевременно проходит медицинское обследование (медицинская книжка)	3	3	Замечаний нет
Всегда заблаговременно предупреждает об отсутствии или опоздании	2	2	Замечаний нет
Количество баллов "Трудовая дисциплина":	15	10	
Рабочие стандарты	Максимальная оценка, баллов	Полученная оценка, баллов	Максимальный балл – сотрудник полностью выполняет данный пункт оценки ½ тах балла – как правило, данный пункт оценки выполняется, но есть единичные нарушения 0 баллов – были неоднократные нарушения данного пункта
Выполняет стандарты, технологии и инструкции сети «Сильо»	10	5	Стандарты выполняются, не в полном объеме. Не правильно открывала вино (замечание управляющего) - проводил с официантами мк по открытию вин. В августе рассчитала открытый стол с неверной формой оплаты, что не входит в функционал сотрудника.
Соблюдает требования к внешнему виду, указанные в Стандартах	5	2,5	соблюдает но не всегда, темный маникюр ноябрь. Были проблемы со сменной обувью, Цвет подошвы, оторванная подошва, но устранила.
Знает ассортимент отдела, может грамотно проконсультировать гостя	5	2,5	Необходимо улучшить знания по меню и барной карте, результат промежуточного теста по меню 13 баллов из 24
Поддерживает высокий уровень качества товаров и продукции; контролирует сроки реализации и презентабельный вид товара, своевременно проводит ротацию товара	5	5	в рамках своей компетенции следит за качеством продукции выносимой в зал, не допускает, чтобы гость получил некачественный продукт.
Соблюдает планogramму в отделе, своевременно, без напоминаний, пополняет выкладку товара, контролирует наличие и соответствие ценников, их актуальность	5	5	Следит всегда в рамках своей компетенции за наличием и сроками (масло, бальзамик, специи, острый соус) на столах, проверяет стикеровку
Постоянно следит за чистотой в отделе (складских помещениях отдела) соблюдает правило «чистый товар на чистые полки»	5	5	Следит за чистотой спецовников, дроверов.
Аккуратно и бережно относится к товару, торговому оборудованию и инвентарю	5	5	бережлива, замечаний нет
Количество баллов "Рабочие стандарты":	40	30	
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ:	105	87,5	

Продовження дод. В

Комментарии руководителя (укажите сильные и слабые стороны в работе сотрудника):
 Мария трудолюбивый ответственный сотрудник, всегда готова помочь коллегам, выйти вне графика когда это необходимо. Отлично проявляет себя как наставник, уделяет время новым коллегам - стажирует их. Мария владеет хорошей теоретической базой в знании стандартов сервиса, необходимо подтянуть практические навыки по подаче и открытию вин. Так же необходимо усовершенствовать знания по меню, и использовать в работе инструменты по дополнительным продажам блюд. Так же необходимо в полной мере выполнять стандарты касающиеся внешнего вида. Цели следующего оценочного периода: ТП - 100%, выполнение индивидуальных целей по продажам, увеличить свой средний чек с 464,73 до 485 грн.

Комментарии сотрудника:

Таблица оценок	
Оценка	Баллы
Неперевершено	100-105
Перевершив очікування	90-99,5
Відповідає очікуванням	80-89,5
Потребує покращення	<80

Результаты оценки: Результаты предыдущей оценки:

ФИО/подпись сотрудника: _____

ФИО/подпись руководителя, проводившего оценку: *Роберт М. Силь*

ФИО/подпись управляющего: _____

Рис. 2.2. Приклад результату загального оцінювання працівника за 2-ге півріччя 2019 року

ДОДАТОК Г

ТРЕНИНГ «ВПЕЧАТЛЯЮЩЕЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ГОСТЕЙ»

Ф.И.О.
Виноградова М.В.

**ЗНАКОМСТВО
ПРАВИЛА СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ**

1. знать стандарт обслуживания;
2. узнать тайми порций и выбрать меню;
3. быть внимательным;
4. иметь положительную реакцию сразу от гостей

ВПЕЧАТЛЯЮЩЕЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

Обслуживание, которое предполагает соблюдение тайми

Основа отношения собеседника к нам закладывается в первые 15 секунд общения с нами

ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ о человеке формирует:

1. внешний вид
2. интонация голоса
3. жесты

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ
включают в себя:

- представление индивидуальной концепции;
- индивидуальный подход к каждому гостю;
- приветливо и вежливо;
- удержание формы улыбки

ТРЕНИНГ «ВПЕЧАТЛЯЮЩЕЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ГОСТЕЙ»

РЕАКЦИЯ НА ОБРАЩЕНИЕ ГОСТЕЙ:

благодарности обращение благодарности, которую мы услышали это приятно
улыбка;

запросы дает возможность получить обратную связь от гостей;

жалобы дает возможность узнать что мы делаем не совсем хорошо;

«ЗОЛОТЫЕ МОМЕНТЫ»

действия сотрудников, которые позволяют создать особый уют
книжки и карты

РЕЗУЛЬТАТОМ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ ДЛЯ КАЖДОГО
может быть:

- улыбка, внимание и поддержка;
- доброжелательность и открытость общения;
- приятная атмосфера;
- своевременная реакция и реакция гостей;
- всегда, всегдами желаем

**Желаем Вам удачи!
Ваша работа очень важна.
УЛЫБАЙТЕСЬ и доставляйте гостям радость!**






Рис. 2.3. Адаптаційний тренінг нових працівників ресторану «Positano»