

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ  
«NOODLE DOODLE», М. КИЇВ»**

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

Бейко  
Дар'ї Олегівни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

ВедмідьНадія  
Іванівна

---

*підпис  
керівника*

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

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2018

**Київський національний торговельно-економічний  
університет**

Факультет	ресторанно-готельного та туристичного бізнесу	Кафедра	готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність	073 «Менеджмент»		
Спеціалізація	«Готельний і ресторанный менеджмент»		

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного  
бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2017 р.

**Завдання**

на випускову кваліфікаційну роботу студентіві

Бейко Дар'ї Олегівні

---

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Управління персоналом ресторану «Noodle Doodle», м. Київ. Затверджена наказом ректора від «18» грудня 2017 р. № 4328.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 1 листопада 2018 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

*Мета випускної кваліфікаційної роботи* – дослідження теоретичних положень, розроблення методичних та практичних рекомендацій щодо управління персоналом суб'єкта ресторанный бізнесу

*Об'єкт дослідження* – процес управління персоналом суб'єкта ресторанный бізнесу

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні засади управління персоналом суб'єкта ресторанный бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Наукові підходи до визначення терміну «управління персоналом»; Концептуальні засади управління персоналом; Склад та структура підсистем управління персоналом на підприємстві; Динаміка економічних показників діяльності ресторану «Noodle Doodle Noodle Doodle», м. Київ за 2015-2017 рр.; Склад та структура персоналу ресторану «Noodle Doodle», м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.; Показники ефективності використання персоналу ресторану “Noodle Doodle”, м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.; Діагностика ключових бізнес-процесів системи управління персоналом ресторану; Рекомендації та система заходів по вдосконаленню управління персоналом ресторану «Noodle Doodle»; Функціональна схема формування персоналу ресторану «Noodle Doodle», м. Київ; План адаптації працівників ресторану «Noodle Doodle», м. Київ

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

### ВСТУП

#### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

##### СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та генеза управління персоналом у ресторанному бізнесі

1.2. Методичні підходи до формування системи управління персоналом

1.3. Методичні основи формування сучасної стратегії управління

персоналом

*Висновки до розділу 1*

#### РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

##### РЕСТОРАНУ «NOODLE DOODLE», М. КИЇВ

2.1. Оцінка організаційних та економічних передумов діяльності ресторану

2.2. Аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві

2.3. Діагностика елементів діючої системи управління персоналом ресторану

*Висновки до розділу 2*

#### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

##### РЕСТОРАНУ «NOODLE DOODLE», М. КИЇВ

3.1. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом підприємства

3.2. Розроблення програми формування, оцінки та використання персоналу

ресторану та обґрунтування їх ефективності

3.3. Пропозиції щодо розроблення програми розвитку персоналу

підприємства

*Висновки до розділу 3*

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

### ДОДАТКИ

## 6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної</i>	01.09.2017 р.-	01.09.2017 р.-



	<i>кваліфікаційної роботи</i>	31.10. 2017 р.	31.10. 2017 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2018 р	01.11.2018 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р	12.11.2018р. 16.11.2018 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2017 р.

8. Керівник роботи

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Бейко Д.О.

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Бейко Дар'я Олегівна виконала випускню кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно затвердженого календарного плану. За змістом,



ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Сутність та генеза управління персоналом у ресторанному бізнесі.	13
1.2. Методичні підходи до формування системи управління персоналом.....	25
1.3. Методичні основи формування сучасної стратегії управління персоналом.....	31
<i>Висновки до розділу 1</i> .....	34
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «NOODLE DOODLE», М. КИЇВ	
2.1. Оцінка організаційних та економічних передумов діяльності ресторану.....	37
2.2. Аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві.....	47
2.3. Діагностика елементів діючої системи управління персоналом ресторану.....	56
<i>Висновки до розділу 2</i> .....	67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «NOODLE DOODLE», М. КИЇВ	
3.1. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом підприємства.....	70
3.2. Розроблення програми формування, оцінки та використання персоналу ресторану та обґрунтування їх ефективності.....	74
3.3. Пропозиції щодо розроблення програми розвитку персоналу підприємства.....	90
<i>Висновки до розділу 3</i> .....	98
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	109
ДОДАТКИ.....	119

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблема впровадження вітчизняними підприємствами ресторанного господарства сучасних інноваційних систем управління персоналом, що відповідають світовим стандартам, обумовлена необхідністю забезпечення конкурентних переваг, надання високоякісних



послуг клієнтам, зростанням потреб та очікувань споживачів. Це обумовлює важливість персоналу як унікального та ключового ресурсу суб'єкта ресторанного бізнесу, від продуктивності та результативності праці якого залежать якісні характеристики ресторанної продукції, рівень ресторанного сервісу, імідж ресторану та його ринкова позиція. Отже, персонал є засобом забезпечення ефективного функціонування підприємства, дієвим елементом його іміджу та конкурентоспроможності.

Управління персоналом спрямовано забезпеченню реалізації стратегії підприємства, ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем та результативне вирішення основних задач підприємства ресторанного бізнесу. Задача менеджерів найвищого ієрархічного рівня при цьому полягає в тому, щоб сформувати таку систему управління персоналом, яка найкраще відповідає цілям і задачам ресторану, а також внутрішнім і зовнішнім факторам і можливостям, що впливають на неї.

Оптимальна система управління персоналом - це та, яка раціонально та ефективно взаємодіє із зовнішнім середовищем, продуктивно і цілеспрямовано розподіляє і спрямовує зусилля своїх співробітників, і таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягає своїх цілей з високою ефективністю.

Ресторанне господарство України в умовах євроінтеграційних процесів потребує глибокого наукового обґрунтування всіх аспектів розвитку, в якому вирішальну роль відіграє висококваліфікований і мотивований персонал, завдяки якому ресторанний бізнес перетворюється на повноцінну і пріоритетну сферу економічної діяльності.

Разом з тим сучасні дослідження показують, що на підприємствах ресторанного господарства спостерігається певна невідповідність наявного кадрового потенціалу та рівня розвитку галузі зростаючим запитам клієнтів щодо обсягів і якості наданих послуг.

Подальший розвиток ресторанного бізнесу ставить нові зростаючі вимоги до кадрового забезпечення ресторанного господарства, потребує великих інвестицій у формування та розвиток персоналу. Адже саме інвестиції в людські ресурси слід розглядати як довгостроковий та стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності ресторану.

За умов глобалізації, інтеграції у світовий простір, підприємствам ресторанного господарства необхідно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища і адаптувати системи управління персоналом до цих змін. Тому досліджувана проблема розроблена вітчизняними та зарубіжними науковцями, в працях, яких викладено загальну характеристику систем організації праці персоналу, їх структурних елементів, значна увага приділена питанню вибору і вдосконаленню напрямів організації праці.

Важливі аспекти проблем механізму зайнятості населення, формування і використання трудового потенціалу, функціонування ринку праці знайшли висвітлення та набули подальшого розвитку в наукових працях відомих вітчизняних і закордонних вчених: Алімова О.М., Андрушківа Б.М., Бандура С.І., Брича В.Я., Гнибіденка І.Ф., Горелова М.О., Грішнєвої О.А., Долішнього М.І., Заяць Т.А., Колота А.М., Кравченко І.С., Куценко В.І., Лібанової Е.М., Новікової О.Ф., Новікова В.М., Онікієнка В.В., Петрової І.Л., Покрищука В.О., Савченка В.А., Шаленко М.В., Альберта М., Мескона М.Х., Макконнелла К.Р., Мерсера Д., Саруханова Е.Р., Фішера С., Хедоурі Ф., Чернюк Л.Г.

Окремі аспекти функціонування та розвитку ресторанного господарства розглядаються у наукових працях вітчизняних і зарубіжних авторів: Азара В.А., Браймера Р.А., Ведмідь Н.І., Дуровича О.П., Кабушкіна М.І., Квартальнова В.О., Кузнецової Н.М., Мельниченко С.В., Папіряна Г.А., Ткаченко Т.І., Полтавської О.В.

Проте ціла низка проблем залишаються недостатньо розробленими в галузевому розрізі, в тому числі в ресторанному господарстві. В умовах трансформаційних змін потребує дослідження проблема формування кадрової стратегії розвитку ресторанного господарства як найбільш перспективна з точки зору прибутковості і динамічності його розвитку.

Крім того, всі вказані теоретичні питання розглядаються в загальному аспекті, без врахування специфічних умов діяльності підприємств ресторанного господарства.

Необхідність удосконалення теоретичних, методичних та практичних аспектів управління персоналу обумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.



**Метою даного дослідження є:** розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу

Досягнення поставленої цілі передбачає постановку та вирішення наступних завдань:

- на основі теоретико-методичного аналізу існуючих підходів управління персоналом поглибити понятійний апарат теорії управління персоналом;
- обґрунтувати можливості використання положень системного підходу як теоретичного підґрунтя дослідження напрямів управління персоналом;
- визначити закономірності і обґрунтувати принципи управління персоналом в умовах ринкової економіки;
- оцінити економічні передумови функціонування суб'єкта ресторанного бізнесу;
- оцінити ефективність системи управління персоналом та визначити продуктивність праці в ресторані;
- провести факторний аналіз впливу чинників діяльності персоналу на результати роботи підприємства ресторанного господарства;
- обґрунтувати стратегічні напрями управління персоналом ресторану;
- розробити ефективну модель управління персоналом;
- оцінити ефективність запланованих заходів.

**Об'єкт дослідження** – процес управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні засади управління персоналом суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження стали методологія та загальнонаукові принципи проведення комплексних досліджень. Нормативні та законодавчі документи, що стосуються діяльності підприємств ресторанного господарства з управління персоналом, офіційні документи і нормативно-правові акти регіональних і місцевих органів влади забезпечили правове поле випускної кваліфікаційної роботи.

У роботі застосовано методичний апарат економічної науки, загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Серед них: діалектичного пізнання, наукового абстрагування, системного та системно-структурного аналізу (при дослідженні категорії „управління персоналом”, визначенні сутності та елементів системи управління персоналом); систематизації та узагальнення (для аналізу показників управління персоналом у ресторані «Noodle Doodle», систематизації показників якості персоналу); групування та економічного аналізу; економіко-статистичні методи, порівняльного і факторного аналізу (при виявленні взаємовпливу та взаємозв’язку факторів на результативні показники діяльності ресторану); експертних оцінок (при визначенні значущості факторів якості персоналу).

Інформаційною базою дослідження є інформація про діяльність ресторану «Noodle Doodle», м. Київ.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основний науковий результат дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні підходів щодо формування ефективної системи управління персоналом у підприємствах ресторанного господарства.

Наукова новизна результатів, що виносяться на захист, полягає у наступному:

*удосконалено:*

– зміст понятійно-термінологічного апарату, зокрема, тлумачення термінів “персонал”, “управління персоналом” та “система управління персоналом”. На відміну від існуючих, визначення дозволяють конкретизувати та розширити змістовне наповнення процесів формування системи управління персоналом підприємств підприємства ресторанного господарства;

– положення системно-процесного підходу до управління персоналом, які передбачають функціонування підсистем системи управління персоналом у взаємозв’язку і взаємозалежності, що дозволяє вирішувати питання управління персоналом на підприємстві комплексно

– концептуальні підходи до управління персоналом, зосереджені на вдосконаленні системи компенсації праці працівників, яка включає наступні

структурні елементи: ідентифікацію факторів мотиваційного профілю працівників підприємства; діагностику ступеня задоволеності потреб працівників відповідно до мотиваційного профілю працівника; формування стратегії вдосконалення компенсації праці працівників підприємства..

**Практичне значення.** Розроблення концептуальних положень і методичних основ системи управління персоналом підприємств ресторанного господарства дало змогу отримати наукові результати, які мають прикладне значення і можуть бути використані на практиці у формі запропонованих методик, методичних підходів і інструментарію з управління персоналом у практичній діяльності суб'єктів господарювання, а також при розробленні окремих положень внутрішніх нормативних документів системи управління персоналом базового підприємства.

До результатів, що мають найбільше *практичне значення*, належать пропозиції щодо:

– формування рекомендацій щодо розроблення інноваційної системи управління персоналом ресторану, яка відбиває основні вимоги сучасного ринку, дозволяє визначити найбільш ефективні напрямки удосконалення роботи персоналу для досягнення цілей підприємства;

– розроблення методики експертної оцінки факторів якості персоналу за його окремими посадами, яка дозволяє виявити найбільш значимі фактори та розробити заходи щодо активізації персоналу та забезпечення ефективної роботи персоналу.

**Публікації.** Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ. (Додаток А).

**Структура випускної кваліфікаційної роботи** побудована відповідно до її завдань і складається з трьох розділів: теоретико-методологічного, дослідницького та рекомендаційного, вступу, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел, додатків.



## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

#### **1.1. Сутність та генеза управління персоналом у ресторанному бізнесі**

Які б технічні можливості, організаційно - управлінські переваги не відкривалися перед підприємством, воно не почне працювати ефективно без відповідного людського ресурсу. Адже все залежить від людей, від їхньої кваліфікації, уміння і бажання працювати. Структуру підприємства потрібно розглядати як складову речового та людського капіталу. Підприємство –

невід’ємна частина економіко-соціальної системи з економічними, науково-технічними, виробничими та соціальними цілями. Система управління персоналом, будучи основною частиною системи управління підприємством, є вирішальною умовою, що дозволяє забезпечити досягнення цілей підприємства та зберегти його стійкість у ринковому середовищі. Система управління персоналом забезпечує ефективне функціонування підприємства, яке у теперішніх умовах цілком залежить від якості його основного ресурсу – кадрів. Особливо зараз, коли модель людини являє собою комплексну модель – «людину економічну», «людину психологічну», «людину соціальну» [44], відсутність знань й навичок її застосування керівником підприємства може стати значною перешкодою на шляху до створення якісного потенціалу кадрів й забезпечення надійності діяльності підприємства.

Специфічні іманентні особливості праці персоналу суб’єкта ресторанного бізнесу полягають в тому, що результатом праці є не продукт, а послуга. Використовуючи у своїй виробничо-експлуатаційній діяльності елементи та засоби матеріального виробництва, працівники створюють і реалізують ресторанный послуги [51, с.51].

Процес обслуговування потребує особливої чіткості, якості та високої організації праці. Це забезпечує максимальні вигоди для гостей і високий рівень культури обслуговування. Вирішення цього завдання тісно пов’язане з управлінням персоналом.

Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя організації будь-якого рівня ієрархії, здатного багаторазово підвищити її ефективність, а саме поняття «управління персоналом» розглядається в досить широкому діапазоні: від економіко-статистичного до філософсько-психологічного.

В економічній науці існують різні наукові погляди на сутність та зміст управління персоналом, основні з них згруповано та представлено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

**Узагальнення підходів до тлумачення терміну «управління персоналом»**

№ п/п	Автор	Характеристика
-------	-------	----------------

1.	Маслов Є.В.	управління персоналом – це специфічний вид управлінської діяльності, об’єктом якої є колектив працівників. Також він вважає, що поняття “управління персоналом “за змістом близьке до поняття “управління людськими ресурсами“. Так як в обох випадках об’єкт управлінської дії один і той самий, різниця тільки в специфічному підході до працівника і його робочої сили як ресурсу. [ 50, с. 11 ]
2.	Генкін Б.М	управління персоналом є найбільш ефективне використання здібностей працівників у відповідності з цілями організації та суспільства. [17, с. 8 ]
3.	Крушельницька О.В.	управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об’єктом якої є людина, яка входить до певних соціальних груп, трудових колективів [43, с. 15]
4	Журавльов В.П.	управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство компанії, яке потрібно розміщувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами для того, щоб досягти стратегічних цілей компанії. [62, с. 49 ]
5	Савельєва В.С.	управління персоналом – це самостійна сфера менеджменту, головна мета якої – підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу; орієнтація на скорочення частки й кількості виробничих та управлінських працівників; розробка й реалізація політики розміщення персоналу; формування правил прийому і звільнення персоналу; вирішення питань, пов’язаних із навчанням і підвищення кваліфікації персоналу [77, с.24]

*Продовження табл.1.1.*

№ п/п	Автор	Характеристика
6	Шершня С.	управління персоналом - це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої мети [104]
7.	Татарець С.	управління персоналом - це сукупність ув’язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети [88]



На основі узагальнення та критичного аналізу тлумачень можна запропонувати власне поняття «управління персоналом». Отже, управління персоналом – це система взаємопов’язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для ефективного функціонування, розвитку та використання персоналу як стратегічного потенціалу на рівні суб’єкта ресторанного бізнесу.

На основі пріоритету системного підходу нами сформульовано визначення управління персоналом, яке враховує принцип орієнтації на особистість працівника: *управління персоналом* – це система взаємо-пов’язаних, синергетично узгоджених та співдіючих заходів, засобів, методів, технологій і механізмів функціонування, безперервного розвитку, мотивації і ефективного використання трудового потенціалу працівників підприємства. Таким чином, управління персоналом являє собою безперервний процес, який спрямований на посилення мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, що відбивається на високих кінцевих результатах діяльності підприємства в цілому.

Управління персоналом як особливий напрямок теорії і практики управління став формуватися на Заході в 60-х рр. ХХ сторіччя. Передумовою для його виділення послужила корінна зміна ролі людини в рамках сучасного етапу науково-технічної революції. У результаті людина стала розглядатися як важливий вид капіталу підприємства. А витрати на оплату праці, створення сприятливих умов праці, підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації - як особливий вид інвестицій [43, с.26].

У цей час ріст конкуренції, удосконалювання технологій, боротьба за споживача і якість продукції (послуг) вимагає роботу з управління персоналом перетворити в одну з основних завдань, що постають перед керівництвом підприємств і їхніх підрозділів, даючи передумови для розробки і реалізації політики управління персоналом на основі прогнозів розвитку виробництва і зайнятості, аналізу стану і ефективності використання трудових ресурсів.

Протягом багатьох років людському фактору в бізнесі виділялася «другорядна роль», підпорядкована фінансовим і виробничим завданням

компанії. Останнім часом таке ставлення почало змінюватися. Актуальною проблемою сучасного менеджменту є активізація людських ресурсів для досягнення успіху організації.

Прослідкуємо генезис формування системи управління персоналом. Істотні зміни в управлінні людськими ресурсами відбулись у промислово розвинених країнах в 20–30-ті роки ХХ ст., що було обумовлено принаймні трьома найважливішими факторами: появою і поширенням “наукової організації праці”, розвитком профспілкового руху та активним втручанням держави у відносини між працівниками і роботодавцями.

Отже, історично можна виділити чотири концепції, які найбільш чітко визначають генезис управління персоналом:

1. Використання трудових ресурсів на підприємстві (кінець ХІХ ст. до 60-х років ХХ ст.). У виробництві розглядається не сама людина, а лише її функція – праця, яка вимірюється співвідношенням витрат робочого часу і заробітної плати. Центральне місце тут посідають питання витрат і результатів праці, оцінки внеску працівників у загальні результати підприємства, зниження витрат праці і збільшення показників діяльності.

2. Управління персоналом підприємства. Науковою основою цієї концепції, яка розвивалась з 30-х років, була теорія бюрократичних організацій, в якій людина розглядалась через формальні функції, а управління здійснювалось через адміністративні механізми. В системі управління персоналом вивчались питання планування чисельності, відбору, навчання, атестації персоналу, мотивації, стилів управління, взаємовідносин у трудових колективах, процедур управління. Іноді систему управління персоналом визначали як сукупність дій, які необхідні для погодження спільної діяльності людей в організації, іноді – як сукупність ланок, які здійснюють управління, та зв'язків між ними.

3. Управління людськими ресурсами (капіталом) підприємства. В цій концепції людина розглядалась не як посада (елемент структури), а як ресурс – елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів (трудова функція, соціальних відносин, стану робітників). В українській практиці ця концепція використовується як “активізація людського фактора”. Людський

капітал визначається сукупністю якостей людини, які впливають на результати її діяльності.

4. Управління людиною на підприємстві. В цій концепції головним суб'єктом організації і особливим об'єктом управління виступає людина. Основоположниками цієї концепції є японські менеджери: К. Мацусіта і А. Моріта, які вважають, що залежно від бажань і здібностей людини повинні формуватись стратегія і структура організації. Ця концепція пов'язана з концепцією всебічного розвитку особистості, створеною російськими вченими (Л. Віготовським, Л.А. Зеленовим).

В Україні управління персоналом, як галузь теоретичних досліджень, стала формуватись на початку 90-х років ХХ ст. У першу чергу це було пов'язано з розпадом командно-адміністративної системи, наданням самостійності підприємствам, розвитком ринкових відносин, і, головним чином, усвідомленням того, що в центрі розвитку економіки знаходиться людина.

Для більш чіткої організації системи управління персоналом на підприємстві розробляють *концепцію управління персоналом*, що деталізує напрямки кадрової політики, які прийняті в стратегічному плані розвитку підприємства. *Концепція управління персоналом* - це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій [4, с.70]. Вона включає розробку методології, формування системи й розробку технології управління персоналом. Класичні концепції управління персоналом представлено в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Гене́за концептуальних підходів до управління персоналом

Найменування теорії	Зміст теорії	Завдання керівників організації	Очікувані результати
---------------------	--------------	---------------------------------	----------------------



<p><b>Класичні теорії</b></p>	<p><b>Праця</b></p> <p>більшості індивідів не приносить задоволення – це властива їм якість. Те, що вони роблять, менш важливо для них, ніж те, що вони заробляють. Мало таких індивідів, які хочуть чи можуть виконувати роботу, що вимагає творчості, самостійності й самоконтролю</p>	<p><b>Головним</b></p> <p>завданням керівника є суворий контроль і спостереження за підлеглими. Ін. повинен розкласти завдання на легко засвоювані, прості й повторювані операції, розробити прості процедури праці впроваджувати їх у практику</p>	<p><b>Індивіди</b></p> <p>можуть продуктивно працювати за умови, якщо буде відповідна заробітна плата і якщо керівник буде справедливий. Якщо завдання будуть достатньо спрощені і якщо індивіди будуть суворо контролюватися, вони зможуть дотримуватися фіксованих норм виробництва</p>
<p><b>Теорії людських відносин</b></p>	<p><b>Індивіди</b></p> <p>прагнуть бути корисними й значимими, вони відчують бажання бути інтегрованими, визнаними як індивіди</p>	<p><b>Головне</b></p> <p>завдання керівника – зробити так, щоб кожен відчував себе корисним і потрібним. Він має інформувати своїх підлеглих про плани, а також враховувати їхні пропозиції щодо поліпшення цих планів. Керівник повинен надавати</p>	<p><b>Факт обміну</b></p> <p>інформацією з підлеглими і їх участь у прийнятті рутинних рішень дає керівникові змогу задовольнити основні потреби індивідів у взаємодії та у відчутті власної значимості. Факт задоволення зменшує почуття</p>

	своїм підлеглим можливість певної самостійності й	протидії офіційній владі, тобто підлеглі охоче
--	---	--

Продовження табл. 1.2

<b>Найменування теорії</b>	<b>Зміст теорії</b>	<b>Завдання керівників організації</b>	<b>Очікувані результати</b>
		певного особистого самоконтролю за виконанням рутинних операцій	спілкуються з керівництвом
<b>Теорії людських ресурсів</b>	Праця більшості індивідів приносить задоволення. Індивіди прагнуть зробити свій внесок у реалізацію цілей, які вони розуміють, у розробці яких самі беруть участь. Більшість індивідів здатні до самостійності, творчості, до відповідальності, а також до особистого самоконтролю на вищому місці за ієрархією, ніж те, яке вони нині	Головним завданням керівника є краще використання людських ресурсів. Він повинен створити таку обстановку, у якій кожна людина може максимально виявити свої здібності, сприяти повній участі персоналу у вирішенні важливих проблем, постійно розширюючи самостійність своїх підлеглих	Факт розширення впливу самостійності і самоконтролю своїх підлеглих призведе до прямого підвищення ефективності виробництва. Унаслідок цього отримане задоволення від праці може посилитися, оскільки підлеглі найбільш повно використовують власні людські ресурси

	займають	
--	----------	--

Мета концепції управління персоналом - створення системи, що ґрунтується, в основному, не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні найвищих економічних результатів діяльності підприємства [77, с.18].

Основу концепції управління персоналом підприємства складають:

- розробка принципів, напрямків та методів управління персоналом;
- урахування роботи з персоналом на всіх рівнях стратегічного планування підприємства;
- впровадження нових методів і систем навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- визначення та проведення скоординованої єдиної тарифної політики й оплати праці;
- розробка і застосування на підприємстві економічних стимулів і соціальних гарантій;
- розробка заходів щодо соціального партнерства.

При всій різноманітності підходів до формування концепції управління персоналом важливо виділити чотири методологічні засади.

По-перше, кожне підприємство залучає потрібні для досягнення її цілей людські ресурси, тобто здійснює підбір і ранжування співробітників.

По-друге, всі без винятку підприємства проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити суть завдань, які перед ними ставляться, узгодити їхні навички і вміння з поставленими завданнями.

По-третє, підприємства здійснюють оцінку участі кожного із працівників у досягненні існуючих перед підприємством цілей, наприклад щорічну атестацію.

По-четверте, кожне підприємство в тій або іншій формі винагороджує своїх співробітників, тобто компенсує витрати часу, енергії, інтелекту в досягненні цілей підприємства.



Усе, що пов'язано з винагородою, є зоною підвищеної чутливості і найменші зміни в цій сфері можуть викликати непередбачені наслідки. Проте і тут простежується декілька нових тенденцій:

- дедалі більш широкого поширення набувають системи плати за знання і компетенцію, при яких розмір винагороди працівника визначається не місцем його посади в ієрархії, а ступенем володіння ключовими для підприємства компетенціями (знаннями);

- збільшується частка змінної частини в прибутку працівників усіх рівнів. Провідні підприємства ресторанного господарства прагнуть тісно пов'язати фінансові інтереси своїх працівників із власним фінансовим станом. Понад 70 % з них використовують метод пільгового продажу акцій своїм працівникам, 66 % - надає їм можливість брати участь у розподілі прибутків, 70 % - створює спеціальні системи преміювання за підсумками роботи підрозділу;

- надання працівникам "гнучких" пільг. Замість традиційного обов'язкового набору пільг - медичного страхування, страхування життя тощо - сучасні підприємства ресторанного господарства надають своїм працівникам можливість вибирати ті пільги, що їм потрібні (у рамках визначеного бюджету);

- поступове зниження впливу на визначення розміру заробітної плати таких традиційних чинників, як стаж роботи і фахова біографія на користь ринку праці. Ця тенденція не дає працівникам "спочивати на лаврах" і змушує займатися самовдосконаленням навіть ветеранів із 20-30-річним стажем [25, с. 18].

Слід зазначити, що ефективні концепції управління персоналом передбачають активні дії у трьох основних напрямках.

По-перше, добір співробітників, прийняття рішень про їх переміщення або припинення контрактів повинні бути спрямовані на те, щоб забезпечити найбільш повну відповідність індивідуальних можливостей спеціалістів і складності доручених їм завдань як у даний час, так і в майбутньому. Цю відповідність персоналу виконуваний ним роботі варто розглядати в динаміці. Постійний аналіз тенденцій та змін дає змогу більш обґрунтовано підходити до

вибору можливих варіантів кар'єри і необхідних програм перепідготовки працівників.

По-друге, вплив служб управління персоналом на формування системи завдань і функціональних обов'язків працівників. Відомо, що для досягнення будь-яких цілей можуть бути використані різноманітні варіанти організації праці. При цьому в одних випадках виникає високий рівень мотивації і, відповідно, задоволеності працею, а в інших - навпаки. Провідні підприємства намагаються скоротити до мінімуму число ієрархічних рівнів і бюрократичних обмежень, максимально розширити контроль за локальними умовами праці. Для того щоб внутрішній ринок праці на підприємстві динамічно розвивався, має бути створена інтегрована організаційна система стимулюючих фахових ролей. Фахівці з управління персоналом можуть пропонувати варіанти рішень як при проектуванні робіт і видів діяльності, так і під час обговорення організаційних механізмів вертикального і горизонтального поділу праці. Слід зазначити, що нині на багатьох підприємствах статус співробітників служб управління персоналом не дозволяє їм успішно виконувати вищезгадані ролі з огляду на їх незначність в управлінні, але в ефективних фірмах такі можливості для них уже створені.

По-третє, служби управління персоналом несуть відповідальність за ефективність інформаційного забезпечення всієї системи управління персоналом. Це виявляється як у прийнятті рішень про переміщення працівників з одного місця на інше, так і в організації відповідної підготовки. Переважна орієнтація на переміщення "нагору" робить систему управління персоналом надмірно жорсткою й обмежує її можливості. Велику гнучкість дає поєднання горизонтальних і вертикальних переміщень, що застосовується на багатьох передових підприємствах. Відповідальність співробітників служб управління персоналом також полягає в тому, що вони повинні довести зміст корпоративної політики в галузі управління персоналом до всіх лінійних керівників. Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові працівники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб підприємства.

Отже, *концепція управління персоналом* - це сукупність основних принципів, правил, цілей діяльності з персоналом, конкретизованих із урахуванням типу організаційної стратегії підприємства, потенціалу персоналу, а також типу кадрової політики. Іншими словами, концепція управління персоналом є стрижнем кадрової політики (персонал-стратегії), визначає її основні напрямки та підходи.

Управління персоналом підприємства включає комплекс взаємозалежних напрямів діяльності:

1. визначення потреби в робітниках, інженерах, менеджерах різної кваліфікації, виходячи із стратегії діяльності фірми;
2. аналіз ринку праці та управління зайнятістю;
3. добір та адаптація персоналу;
4. планування кар'єри співробітників фірми, їхнє професійне та адміністративне зростання;
5. забезпечення раціональних умов праці, у т. ч. сприятливої для кожної людини соціально-психологічної атмосфери;
6. організація виробничих процесів, аналіз витрат і результатів праці. Встановлення оптимальних співвідношень між кількістю одиниць обладнання та чисельністю персоналу різних груп;
7. управління продуктивністю праці;
8. розробка систем мотивації ефективної діяльності;
9. обґрунтування структури доходів, ступеня їхньої диференціації;
10. проектування систем оплати праці;
11. організація винахідницької діяльності;
12. участь у проведенні тарифних переговорів між представниками роботодавців і працівників;
13. розробка і здійснення соціальної політики підприємства;
14. профілактика і ліквідація конфліктів.

Управління персоналом пов'язане з розробкою і реалізацією політики, яка включає [9, с.33]:



1. Планування, наймання, вибір, розміщення робочої чинності.
2. Навчання і підготовку працівників.
3. Просування по роботі, кар'єру.
4. Умови наймання, методи і стандарти оплати праці.
5. Умови роботи і послуги.
6. Формальні і неформальні зв'язки, консультування, як наймачів, так і що наймають.
7. Переговори про заробітну плату і умови роботи.

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом [9, 34, 46, 84]:

- Обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва;
- Первинності функцій управління персоналом;
- Оптимального співвідношення функцій, направлених на організацію системи управління персоналом й функції управління персоналом;
- Потенційних імітацій – уміння кожного працівника імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника й функції робітників свого рівня;
- Економічності – найбільш ефективна й економічна система управління персоналом;
- Прогресивності;
- 7Перспективності;
- Комплексності;
- Оперативності;
- Оптимальності;
- Простоти;
- Науковості;
- Ієрархічності;
- Автономності;
- Погодженості;
- Стійкості;
- Багатоаспектності;
- Прозорості;

- Комфортності.

Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом [9, 34, 46, 84]:

- Концентрації – концентрація зусиль працівників окремого відділення або всієї системи управління персоналом на вирішенні основних задач;
- Спеціалізації;
- Паралельності;
- Адаптивності (гнучкості);
- Спадкоємності – загальна методична основа проведення роботи по удосконаленню системи управління персоналом на різних рівнях та різними спеціалістами;
- Безперервності;
- Ритмічності;
- Прямоточності – упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації за виробкою певного рішення.

## 1.2. Методичні підходи до формування системи управління персоналом

Система управління персоналом є частиною функціональної сфери кадрової політики як основного механізму підприємства. Вона є складовою економічної політики підприємства і передбачає прийняття рішень щодо цілей, правил, заходів внутрішнього розпорядку у кадровій сфері підприємства. Виходячи з такого розуміння системи управління персоналом, нами сформульовано положення:

1. Положення про раціоналістичність в управлінні персоналом, метою реалізації якого є надання можливості кожному працівнику працювати з максимальною продуктивністю та якістю. Це положення передбачає розробку такої системи управління персоналу, яка б відповідала за кінцеві результати праці працівників.

2. Положення щодо “стосункового” підходу, метою якого є формування такої організаційної культури, яка визначає ефективність діяльності

підприємства, зсунувши формалізовану раціоналістичну модель підприємства на периферію управлінських уявлень. Саме взаємовідносини в колективі, питання формування корпоративної культури, мотиваційні аспекти є основними іманентними елементами “стосункового” підходу в менеджменті.

3. Положення про взаємозв’язок і взаємовплив управлінців і підлеглих, метою якого є розширення зони перспективного розвитку кожного працівника, яка приводить підприємство до конкурентоспроможності і стійкості.

Залежно від розмірів організацій склад підрозділів буде змінюватися: у дрібних організаціях один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем, а великі функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ. На основі викладеного стає очевидним, що управління персоналом являє

Використання системного підходу до управління персоналом

складною системою. Система управління персоналом являє собою складну систему, яка містить взаємопов’язані підсистеми, які відмінні за змістом виконуваних робіт, сповна на безпеку ефективності управління персоналом та досягнення цілей. Вона включає формування, використання, стабілізація сучасної організаційної структури управління персоналом великої організації.





Рис. 1.1. Відмінні риси системного підходу до управління персоналом



Рис. 1.2. Система управління персоналом підприємства

*Підсистема планування і маркетингу* персоналу виконує такі функції: розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організація кадрового планування, планування й прогнозування потреби в персоналі, організація реклами, підтримка взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами.

*Підсистема управління та обліку персоналу* здійснює організацію наймання персоналу та співбесід, оцінки, добору і прийому персоналу, облік прийому, перемішень, заохочень і звільнень персоналу, професійну орієнтацію та організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловодне забезпечення системи управління персоналом.

*Підсистема забезпечення нормальних умов праці* виконує такі функції: дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці і навколишнього середовища, воєнізована охорона організації та окремих посадових осіб.

*Підсистема управління розвитком персоналу* забезпечує навчання, перепідготовку й підвищення кваліфікації, введення в посаду та адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської і винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри і службово-професійного просування, а також організацію роботи з кадровим резервом.

*Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу* виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі та форм морального заохочення персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

*Підсистема управління соціальним розвитком* забезпечує організацію ресторанного господарства, розвитком культури й фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення, управління



соціальними конфліктами й стресами, організацію продажу товарів, послуг, організацію соціального страхування.

*Підсистема розвитку організаційної структури* управління виконує такі функції: аналіз сформованої оргструктури управління, розробка штатного розкладу - формування нової оргструктури управління, розробка й реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва.

*Підсистема правового забезпечення* системи управління персоналом забезпечує вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядницьких та інших документів щодо управління персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності, ведення консультацій щодо юридичних питань.

*Підсистема інформаційного забезпечення* системи управління персоналом виконує такі функції: ведення обліку і статистики першу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією [46, с.45].

*Методи* побудови системи управління персоналом підприємства включають:

- обстеження (самообстеження, інтерв'ювання, активне спостереження робочого дня, миттєві спостереження, анкетування, вивчення документів, функціонально-вартісний аналіз); - аналіз (системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, послідовна підстановка, зрівняння, динамічний, структуризації цілей, експертно-аналітичний, нормативний, параметричний, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, головних компонент, балансовий, кореляційний і регресійний аналіз, дослідний, матричний); - формування (системний підхід, аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, блоковий, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, структуризації цілей, дослідний, творчих нарад, колективного блокноту – «банк» ідей, контрольних питань, морфологічний аналіз); - обґрунтування (аналогій, зрівнянь, експертно-аналітичний, моделювання фактичного й бажаного становищ досліджуваного об'єкту, розрахунок кількісних та якісних показників оцінки економічної ефективності пропонованих варіантів,

функціонально-вартісний аналіз); - впровадження (вивчення, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників апарату керування, матеріальне й моральне стимулювання нововведень; залучення суспільних організацій, функціонально-вартісний аналіз).

Розв'язання поставлених завдань здійснюється в процесі формування, використання та стимулювання персоналу підприємства. Завдання, вихідні передумови та зміст управління п підприємства відображені на рис. 1.3. Методи управління персоналом - вирішують завдання по керуванню персоналом відповідно до певних принципів. Методи підрозділяються на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядницькі або адміністративні, а також соціально-психологічні. Система даних методів спрямована на забезпечення підприємства або фірми кадрами необхідної кваліфікації і їхнє ефективне використання .

Отже, управління персоналом - свідома діяльність по забезпеченню позитивного і запобіганню негативної взаємодії між людьми усередині підприємства, застосовне до всіх сфер зайнятості і спрямовано на досягнення ефективності і справедливості, що спонукує кожного члена підприємства діяти в ім'я здійснення загальних цілей всієї організації.

Управління персоналом підприємства розглядає людей як надбання організації, як ресурс, що (як і інші ресурси) треба ефективно використати для досягнення цілей, як джерело невикористаних резервів. Людина - це не тільки витрати, але і фактор доходів, підвищення продуктивності праці, підвищення якості прийнятих рішень і т.д. Співробітники - це активи організації, людський капітал. Це означає менший контроль над співробітниками, але більшу мотивацію і стимуляцію праці. Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягаються в тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі.

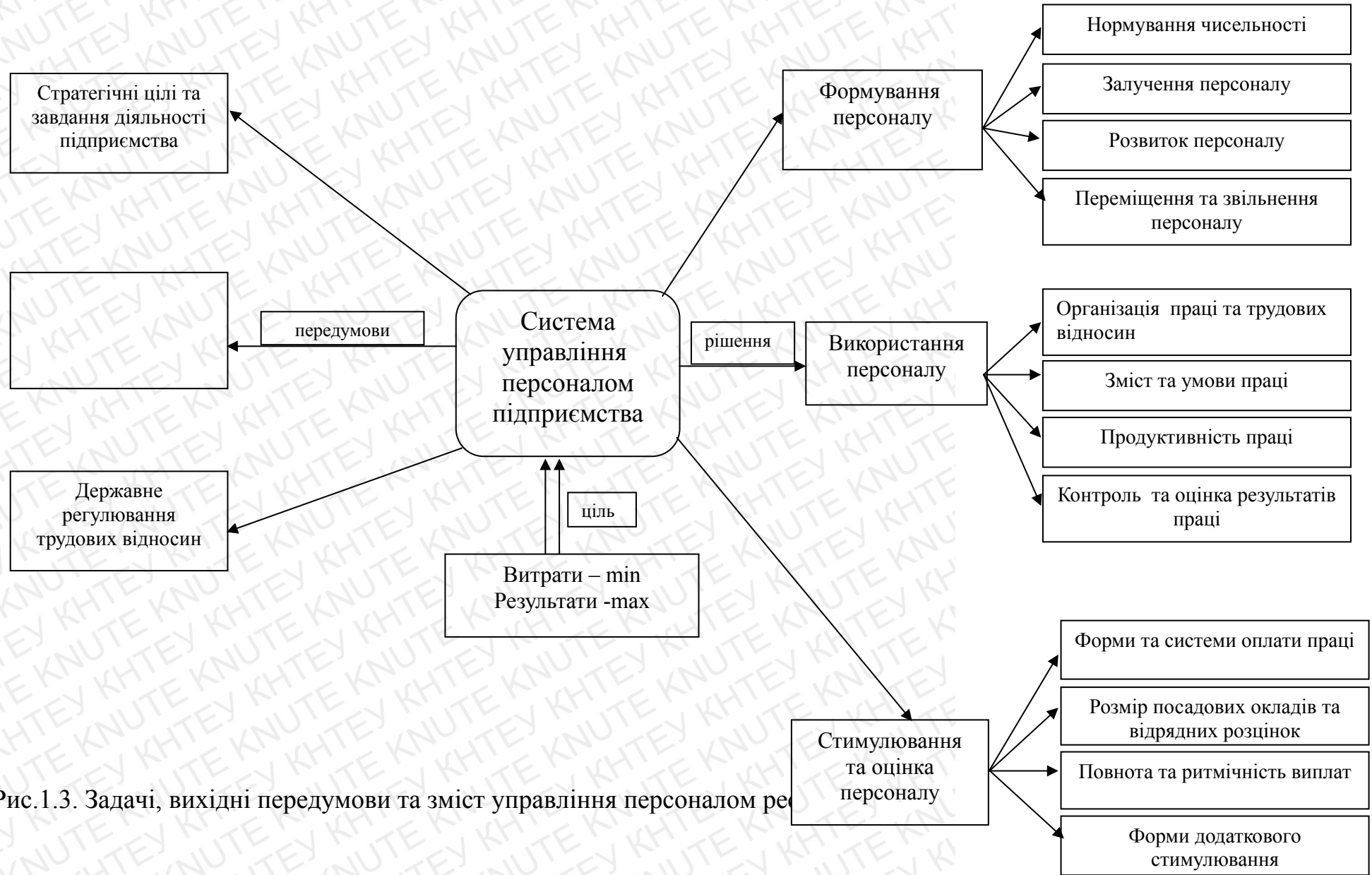


Рис.1.3. Задачі, вихідні передумови та зміст управління персоналом ре



### 1.3. Методичні основи формування сучасної стратегії управління персоналом

На основі викладеного стає очевидним, що управління персоналом являє собою підсистему в загальній структурі підприємства, й водночас є складною системою. Система управління персоналом являє собою складну систему, яка містить взаємопов'язані підсистеми, які відмінні за змістом виконуваних робіт, спрямована на забезпечення ефективності управління персоналом та досягнення цілей підприємства. Вона включає формування, використання, стабілізацію і власне управління

Головною відмінністю управління персоналом є те, що використовується потенціал особистості працівника, потенціал команди і цілісний соціально-корпоративний потенціал. Управління персоналом починається із стратегічних цілей і завдань підприємства, які обов'язково повинні бути орієнтовані на суспільний розвиток, враховувати потреби і пріоритети усіх категорій персоналу.



Рис. 1.4. Місце стратегії управління персоналом в системі управлінні персоналом

Цілі і завдання закономірно визначають усі наступні елементи процесу управління персоналом: зміст, форми і методи діяльності працівників; забезпечують повноту управлінських рішень; постійно орієнтують персонал на високоякісну діяльність, яка визначає соціально-економічні результати. У випадку, коли цілі, завдання і зміст управлінського процесу складають цілісний логічний ланцюг, і керівник може вибрати найбільш раціональні, відомі науці і практиці, варіанти, і розраховувати на досягнення результатів, можна говорити про закономірності управління.

Таблиця 1.3

**Взаємозв'язок стадій життєвого циклу підприємства зі стратегією розвитку та стратегією управління персоналом**

Стадія життєвого циклу	Ціль підприємства	Характеристика стратегії підприємства	Характеристика стратегії управління персоналом
Формування	Вихід на ринок із пропонованими товарами (послугами)	Залучення уваги до товару, пошук свого споживача, організація продажу, сервісу	Пошук і залучення в команду працівників, орієнтованих на новаторство, ініціативу, контакти, готовність до ризику. Команда повинна стати по можливості постійною.
Інтенсивний ріст	Розвиток, розширення діяльності підприємства	Наростаючі обсяги і якість послуг і відповідно розумний ріст підприємства.	Команда повинна організаційно закріпитися, тісно взаємодіяти, бути проблемно орієнтованою, мати необхідну кількісну і якісну гнучкість в умовах, що змінюються, зберігаючи при цьому командний дух.
Стабілізація	Закріплення на ринку, досягнення максимального рівня рентабельності	Підтримка існуючого стану на тому ж рівні.	На МСП повинні залишитися члени команди, що досягають максимальних результатів (кількості і якості). Не ефективні члени команди можуть бути замінені.

Продовження табл. 1.3.

Стадія життєвого циклу	Ціль підприємства	Характеристика стратегії підприємства	Характеристика стратегії управління персоналом
Спад	Припинення нерентабельного, витратного бізнесу. Підготовка до відродження	Ліквідація частини виробництва, продаж активів з максимальною вигодою, пошук нових ідей, продукту і шляхів оптимізації діяльності.	Команда повинна бути зорієнтована на підприємцем на гнучкість в умовах, що змінюються, самовідданість, довгострокові цілі, готовність перенести тимчасовий дискомфорт в умовах, оплаті праці

Погляд на систему управління персоналом крізь призму стадій їх розвитку дозволяє більш точно ідентифікувати основні цільові і стратегічні установки та орієнтації в області управління персоналом, виділити особливості командної взаємодії колективу на різних стадіях життєвого циклу (рис. 1.5).

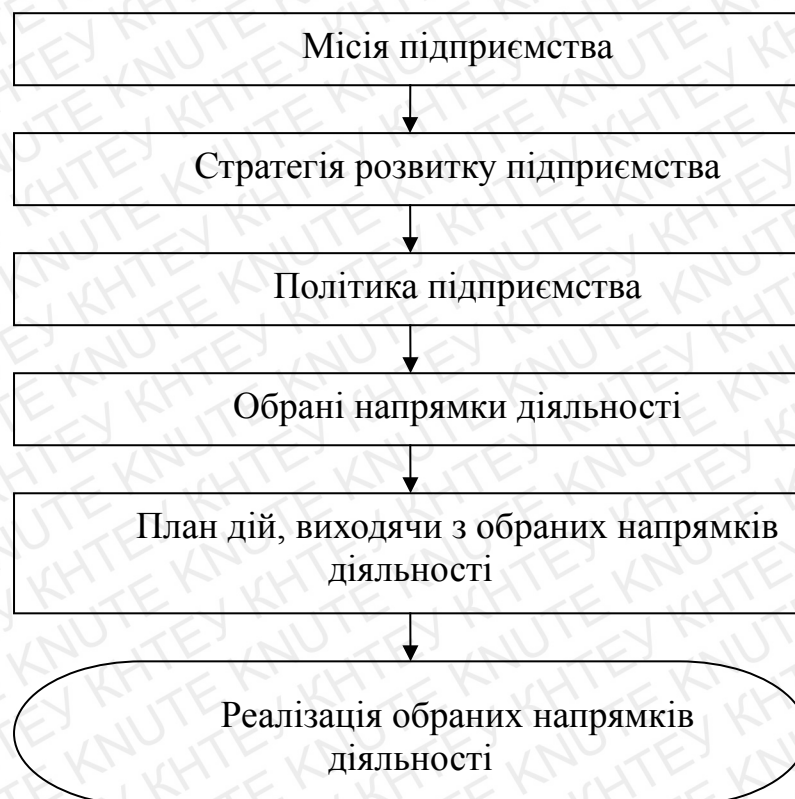


Рис. 1.5. Блок-схема формування стратегії управління персоналом

Основна закономірність управління персоналом, на наш погляд, – закономірність необхідної різноманітності і гнучкості, вона означає, що



система управління персоналом повинна мати ідентичність, наприклад, щодо складу елементів, стосовно системи управління підприємством.

### **Висновки до розділу 1**

1. У першому розділі узагальнено наявні підходи до формування, розвитку і удосконалення управління персоналом; виділено основні етапи розвитку теорії і практики управління персоналом і відповідні їм наукові напрямки, які найбільш чітко визначають предмет дослідження. Аналітичний огляд основних теорій та положень про управління персоналом показав, що вони не в повній мірі відповідають принципам системності, однак кожна з них містить базові положення та елементи, які необхідно враховувати при розробці теоретико-методологічних засад системного управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства.

2. Уточнено сутність понять , що дало змогу розробити концептуальний підхід до управління персоналом як системи взаємопов'язаних, синергетично узгоджених та співдіючих заходів, методів і механізмів функціонування, безперервного розвитку, мотивації і ефективного викорис-тання трудового потенціалу працівників підприємства. Таке визначення, на відміну від існуючих, враховує принцип орієнтації на особистість працівників.

3. За результатами досліджень зроблено висновок про трансформацію поглядів на управління персоналом і переходу до нової структурної моделі управління персоналом відповідно до вимог ринку та потреб суб'єктів ресторанного бізнесу. Обґрунтовано, що сучасна система управління персоналом повинна формуватись з урахуванням вимог взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, досягненням відповідності між цілями підприємства, формами і методами управління персоналом, призводити до спільної продуктивної діяльності керівника і персоналу, бути орієнтованою на задоволення потреб теперішніх і майбутніх споживачів.

4. У роботі доведено необхідність системного підходу до управління персоналом в сучасних економічних умовах як такого, що оптимізує

взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами управління персоналом з урахуванням цілей підприємства та прийнятої концепції управління персоналом. З цих позицій система управління персоналом розглядається як складна, цілеспрямована система, яка спрямована на отримання бажаного вихідного результату та досягнення загальної мети підприємства. Запропоновано авторське визначення системи управління персоналом, яке враховує вимоги ринкової економіки: це комплекс механізмів, соціальних технологій, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем в трудовій діяльності, побудований з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних факторів, які визначають ефективність управління персоналом.

5. Визначено основні властивості, притаманні системі управління персоналом ресторанного підприємства: відкритість, організованість, структурність, синергізм, якісний розвиток. Запропоновані положення функціонування системи управління персоналом, які дозволять активізувати особистісно-позиційний фактор та принципово змінити соціально-економічні аспекти трудової діяльності: функціонування і розвиток підприємства як “відкритої системи”; поєднання директивних і демократичних методів управління персоналом; забезпечення функціонування підприємства як соціально-орієнтованої системи; самоуправління на всіх рівнях підприємства і узгодження цілей персоналу з цілями підприємства.

6. У роботі доведено доречність виділення підсистем системи управління персоналом за змістом виконуваних робіт. Відповідно до цього виділено підсистеми: розвитку персоналу; трудових відносин; аналізу і розвитку стимулювання праці; умов праці; розвитку соціальної інфраструктури; планування прогнозування та маркетингу; розробки організаційних структур управління; юридичних послуг. Дані підсистеми є логічно взаємопов'язаними і взаємозалежними. Для забезпечення ефективності системи управління персоналом необхідне ефективне функціонування усіх її підсистем та елементів.

7. Виділено основні тенденції розвитку системи управління персоналом в умовах ринкової економіки:

- дотримання принципів економічності і раціональності в діяльності служб управління персоналом;
- орієнтація на високий рівень освіти, кваліфікації та інтелектуальний рівень персоналу;
- залежність системи управління персоналом від типу влади у суспільстві;
- необхідність розуміння перспектив розвитку підприємства.

8. Обгрунтовано, що з точки зору цільової характеристики розвиток системи управління персоналом розглядається як цілеспрямована діяльність працівників підрозділів системи управління персоналом, лінійних і функціональних керівників, яка включає: розробку стратегії кадрової політики, концепцію управління персоналом, формування і удосконалення системи управління персоналом, виконання процедур роботи з людьми.

9. На відміну від існуючих підходів, в результаті розвитку системи управління персоналом, ефективність управління персоналом досягається шляхом приведення у відповідність до вимог ринку цілей, форм, методів і процедур управління персоналом, а також можливості їх трансформації.



## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ РЕСТОРАНУ «NOODLE DOODLE», М. КИЇВ

#### 2.1. Оцінка організаційних та економічних передумов діяльності ресторану

Досліджуючи організаційну структуру ресторану “Noodle Doodle”, м. Київ можна зробити висновок, що вона - лінійно-функціональна. Лінійно-функціональна організаційна структура спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дає змогу організовувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. Лінійних керівників при цьому не підпорядковано керівникам функціональних відділів.

Керує діяльністю підприємства генеральний директор. Він діє від імені підприємства, представляє його у відношеннях з іншими організаціями. Розпоряджається його майном. Директор діє згідно із статутом підприємства, має широкі права як керівник-єдиноначальник і несе персональну відповідальність за результати діяльності перед власниками підприємства. Крім того він здійснює поточне управління підприємством, організовує його виробничо-господарську, соціальну та іншу діяльність, забезпечує виконання завдань підприємства, що передбачені статутом. З питань охорони праці створює безпечні умови праці робітників і службовців на підприємстві та проводить загальне керівництво роботою щодо поліпшення умов і безпеки праці.

Заступник директора підпорядкований безпосередньо директору ресторану “Noodle Doodle”, узгоджує свою роботу з директором ресторану, а у період його відсутності виконує його обов'язки. У своїй роботі заступник директора ресторану керується планами, розпорядками, фондами матеріально – технічного постачання, а також вказівками директора.

Заступнику директора підпорядковані працівники складів сировини і матеріалів, весь орендований транспорт по перевезенню вантажів, кухня, обслуговуючий персонал ресторану.

Завідувач виробництвом здійснює розстановку працівників кухні з метою кращого виконання виробничої програми та складає графік виходу їх на роботу з урахуванням обслуговувань; готує заявку на необхідні продукти та здійснює контроль за якістю сировини, що поступає на виробництво; виконує функції контролю на виробництві.

Адміністратор здійснює контроль за раціональним оформленням залу, барних стійок, вітрин, і т.д. Здійснює перевірку виписаних рахунків. Вживає заходів до запобігання і ліквідації конфліктних ситуацій. Розглядає претензії, пов'язані з незадовільним обслуговуванням відвідувачів, і проводить відповідні організаційно-технічні заходи. Він приймає замовлення і розробляє плани проведення та обслуговування ювілейних урочистостей, весіль, банкетів. Контролює дотримання працівниками організації трудової і виробничої дисципліни, правил і норм охорони праці, техніки безпеки, вимог виробничої санітарії та гігієни.

Спеціалізовані ланки роботи у лінійно-функціональній структурі ресторану “Noodle Doodle” покладені на функціональні підрозділи апарату управління. Відділ кадрів здійснює функцію добору кадрів, обліку, підготовки і підвищення кваліфікації, розстановки кадрів. Бухгалтерія ресторану організує облік основних фондів, сировини, матеріалів, грошових засобів та інших цінностей, веде облік та звітність, здійснює контроль за своєчасним і правильним оформленням бухгалтерської документації, за раціональним та економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів..

Інженерно-технічна служба ресторану “Noodle Doodle” очолюється головним інженером, якому підпорядковується інженерно-технічний персонал ресторану. Головний інженер відповідає за збереження та забезпечення нормальної експлуатації приміщення, обладнання та

інженерно-технічних систем ресторану, ремонт споруд, устаткування, меблів та інвентарю; стан техніки безпеки, виконання правил пожежної безпеки.

Організаційна структура управління ресторану "Noodle Doodle" схематично представлена на рис. 2.1.

Для досягнення цілей розробляється стратегія, яка передбачає: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація. При аналізі організаційної структури ресторану визначено, що вона відповідає сучасним вимогам щодо організації управління на рівні підприємства та забезпечує реалізацію наступних положень менеджменту:

- спеціалізація робіт;
- департаментизація;
- визначення повноважень;
- розмір контрольних функцій;
- методи координації.

Організаційна структура ресторану "Noodle Doodle", сприяє реалізації принципів стратегічного планування і керування розвивалася еволюційно в міру розвитку самої концепції керування. Для посилення реструктуризації систем керування рестораном "Noodle Doodle" використовують: групи нововведень, програмно-цільовий підхід, матричні структури. Але найбільшої уваги заслуговує використання концепції стратегічного господарського підрозділу ресторану "Noodle Doodle" при проектуванні організаційних структур керування організації. У ній повною мірою реалізуються принципи: децентралізації процесу розробки і реалізації стратегії, забезпечення гнучкості й адаптивності керування, залучення в процес керування широкого кола менеджерів усіх рівнів:

1. Створити сучасну організаційну структуру керування, адекватно й оперативно реагуючу на зміни в зовнішнім середовищі.
2. Реалізувати систему стратегічного керування, що сприяє ефективної діяльності організації в довгостроковій перспективі.
3. Звільнити вищих керівників від повсякденної роботи, зв'язаної з оперативним керуванням виробництвом.



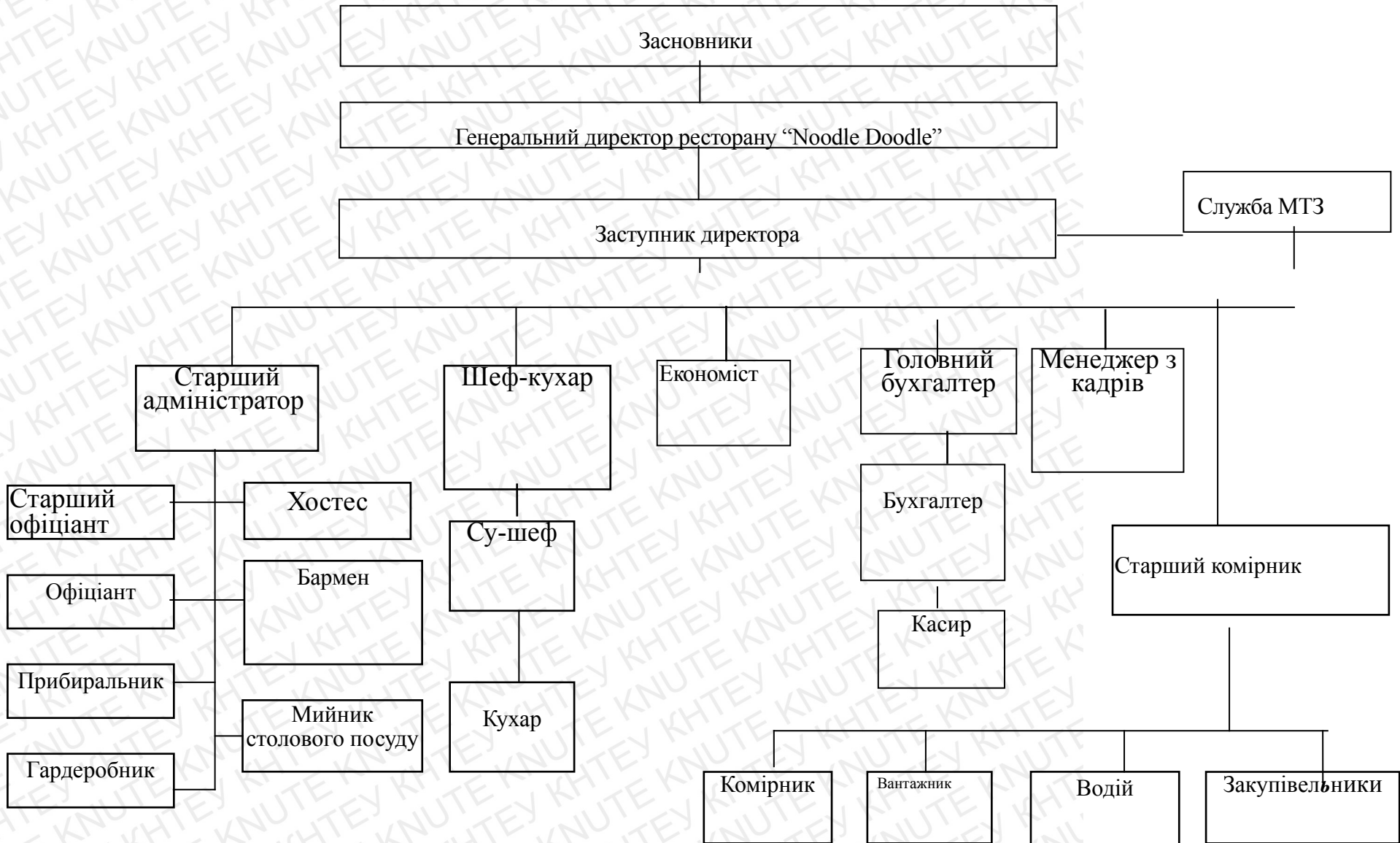


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану "Noodle Doodle", м. Київ

4. Підвищити оперативність прийнятих рішень.
5. Втягнути в підприємницьку діяльність широке коло співробітників організації, здатність розширити номенклатуру продукції і послуг, підвищити гнучкість виробництва і, тим самим, підвищити конкурентоздатність.

В міру переходу на нову структуру керування істотно міняються функції вищого керування. Поступово воно звільняється від оперативного керування виробництвом і зосереджується на проблемах стратегічного порядку, керування економікою і фінансами організації в цілому.

Серед методів, використовуваних в управлінні, є загальні, широко застосовувані в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством у цілому): адміністративні, економічні, соціально-психологічні — і велика кількість конкретних, часткових методів.

Використання методів управління в ГК «Noodle Doodle» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Діагностика методів менеджменту в ресторані «Noodle Doodle», м. Київ

Види методів	Приклади використання конкретних методів у фірмі	Характеристика взаємозв'язку функцій і методів менеджменту	Характеристика механізму взаємодії різних методів менеджменту у фірмі між собою
<b>Економічні</b>			
Довго -, середньо – та короткострокові плани	Планування діяльності підприємства на півроку вперед	Взаємодіє із плануванням, зокрема, стратегічним.	Взаємодіє з адміністративними методами та соціально – психологічними, зокрема формування мікроклімату в колективі.
Економічні стимули	Встановлення премій та надбавок.	Взаємодіє з мотивацією, плануванням та контролем.	Взаємодіє з адміністративними методами та соц. – психолог .
Податки	Встановлення податків держ,які сплачує дане підприємство	Взаємодіє з мотивацією та плануванням.	Взаємодіє з адміністративними методами.
Види методів	Приклади використання конкретних методів у фірмі	Характеристика взаємозв'язку функцій і методів менеджменту	Характеристика механізму взаємодії різних методів менеджменту у фірмі між собою
Фінанси	Розпорядження своїми коштами.	Взаємодіє з плануванням та керуванням.	Взаємодіє з організаційними діями.

## Продовження таблиці 2.1

Види методів	Приклади використання конкретних методів у фірмі	Характеристика взаємозв'язку функцій і методів менеджменту	Характеристика механізму взаємодії різних методів менеджменту у фірмі між собою
Кредит	Встановлення розміру кредиту, під який підприємство може надати свої послуги.	Взаємодіє з плануванням та контролем.	Взаємодіє з організаційними та розпорядчими діями.
Бюджет	Складання плану доходів та витрат фірми на певний період.	Взаємодіє з плануванням, мотивацією та контролем.	Взаємодіє з ціною, кредитом, економічними стимулами.
Ціни	Встановлення цін на послуги	Планування, контроль.	Взаємодіє з фінансами, податками, кредитом, організом та розпорядч. діями.
<b>Адміністративні</b>			
Організаційні дії	Застосовуються через закони, декрети, статuti.	Взаємодіє з організуванням, контролем.	Взаємодіє з методами формування колективів, економ. планами.
Розпорядчі дії	Усунення недоліків у роботі, виправлення помилок	Взаємодіє із контролем, регулюванням та організуванням.	Взаємодіє з цілями, дисциплінарними діями.
Дисциплінарні дії	Накладання штрафу на працівника, який поламав обладнання.	Взаємодіє з плануванням, контролем та регулюванням.	Взаємодіє з моральними стимулами та розпорядчими діями.
<b>Соціально - психологічні</b>			
Соціальні плани	Програма допомоги багатодітним працівникам.	Взаємодіє з мотивацією, плануванням.	Взаємодіє з розпорядчими діями, моральними стимулами формув. колективів.
Моральні стимули	Надання винагороди за блискучо проведеної роботу	Взаємодіє з мотивацією та регулюванням.	Взаємодіє з економічними стимулами та дисциплінарними діями.
Методи форм. колективів та клімату в колективі	Здійснюється через створення здорового клімату в колективі.	Взаємодіє з організуванням, мотивацією та контролем.	Взаємодіє з організаційними діями, моральними стимулами та соц. планами.
<b>Технологічні</b>			
Технологічні документи	Інструкція по користуванню обладнанням.	Взаємодіє з організуванням та контролюванням.	Взаємодіє з Конструк. Документ. та розпорядч. діями.
Конструкторські документи	Плани приміщень, комп'ютерної мережі.	Взаємодіє з плануванням та організуванням.	Взаємодіє з технологічними документами та розпорядчими діями.



У залежності від цілей, задач аналіз витрат на якість і можливостей одержання необхідних для його здійснення даних аналітичні методи істотно розрізняються. Впливає на це розходження і проходження продукцією визначеного етапу діяльності підприємства, і її місце в ланцюжку формування витрат у конкретний момент.

Узагальнюючим показником ефективності роботи ресторану “Noodle Doodle” є дохід від реалізації продукції та послуг і прибуток підприємства, який необхідно розглядати в динаміці (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

**Динаміка економічних показників діяльності ресторану «Noodle Doodle», м. Київ за 2015-2017 рр.**

Показник	Рік			Відхилення					
	2015	2016	2017	2016 до 2015		2017 до 2016		2017 до 2015	
				Абсолютн е, (+, -)	Відносьн е, %	Абсолютн е, (+, -)	Відносьн е, %	Абсолютн е, (+, -)	Відносьн е, %
Дохід від реалізації послуг, продукції тис.грн.	4690,8	5640	6286	950	20,2	646	11,5	1596	34,01
Чисий дохід, тис.грн.	3909	4700	5238	791	20,2	538,4	11,5	1329,4	34,01
Валовий прибуток, тис.грн.	2331	2787	2969	456,4	19,6	182	6,5	638,4	27,4
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	1593	1730	1881	137,4	8,6	151	8,7	288,4	18,1
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	1593	1729	1880	136,4	8,6	151	8,7	287,4	18,0
Чистий прибуток, тис.грн.	1183	1246	1425	62,8	5,3	179,1	14,4	241,9	20,4

Найбільш загальну характеристику прибутку ресторану дають показники його абсолютної величини як в статистиці, так і в динаміці. Так, протягом 2015-2017 рр. валовий прибуток ресторану «Noodle Doodle» зріс на 638,4 тис. грн. або на 27,4%, а чистий прибуток зріс із 1183 тис.грн. у 2015 році до 1425 тис.грн. або на 20,4%. З метою найбільш повного аналізу показників прибутку ресторану «Noodle Doodle» вони наводяться з на різних етапах формування прибутку.

Динаміка ефективності використання оборотних коштів у ресторані «Noodle Doodle» виглядає наступним чином.

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання оборотних засобів  
ресторану «Noodle Doodle», м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.**

Показник	Рік			Відхилення					
	2015	2016	2017	2016 до 2015		2017 до 2016		2017 до 2015	
				Абсолютне (+, -)	Відносне, %	Абсолютне (+, -)	Відносне, %	Абсолютне (+, -)	Відносне, %
Середньорічний обсяг оборотних коштів підприємства, тис.грн.	870,5	1181	1075	310,9	35,7	-106,4	-9,0	204,5	23,49
Чистий дохід, тис.грн.	3909	4700	5238	791	20,2	538,4	11,5	1329,4	34,01
Кількість днів у періоді, дн.	365	365	365	0	0,0	0	0,0	0	0,00
Одноденний обсяг реалізації, тис.грн. (п.2/п.3)	10,71	12,88	14,35	2,17	20,3	1,47	11,4	3,64	33,99
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (п.2/п.1)	4,49	3,98	4,87	-0,51	-11,4	0,89	22,4	0,38	8,46
Період обороту оборотних коштів, дн. (п.1/п.4)	81,28	91,72	74,91	10,44	12,8	-16,8	-18,3	-6,37	-7,84

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у 2016 році знизився на 0,51 пункт або на 11,4% порівняно із 2015 роком, а у 2017 році знову зріс до 4,87 пунктів або на 22,4%, що свідчить про підвищення віддачі задіяних оборотних коштів.

Період обороту оборотних коштів ресторану “Noodle Doodle” в 2017 році зменшився на 16,8 дні, що є позитивним моментом у роботі керівника ресторану та його головного бухгалтера і обумовлено перш за все покращенням матеріально-технічного постачання. Загалом період обороту оборотних коштів за аналізований період знизився на 6,37 днів або на 7,84%.

Ефективну роботу інженерно-технічних працівників ресторану характеризують показники ефективності використання матеріально-технічної бази та їх динаміка (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники ефективності використання матеріально-технічної бази ресторану «Noodle Doodle», м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.**

Показник	Рік			Відхилення					
	2015	2016	2017	2016 до 2015		2017 до 2016		2017 до 2015	
				Абсолютн е (+, -)	Відносне, %	Абсолютн е, (+, -)	Відносне, %	Абсолютн е, (+, -)	Відносне, %
Первісна вартість ОФ на кінець року, тис.грн.	1460	1529	1537	69,2	4,7	8,1	0,5	77,3	5,30
Сума зносу ОФ на кінець року, тис.грн.	1245	1311	1373	66,3	5,3	61,7	4,7	128	10,28
Обсяг реалізації послуг та продукції, тис.грн.	3909	4700	5238	791	20,2	538,4	11,5	1329,4	34,01
Фондовіддача ОФ, грн. (п.3/п.1)	2,68	3,07	3,41	0,39	14,6	0,34	11,1	0,73	27,24
Коефіцієнт зносу ОФ	3,14	3,58	3,82	0,44	14,0	0,24	6,7	0,68	21,66



Отже, як видно з таблиці, в 2017 році дещо підвищилась фондовіддача основних фондів підприємства ресторанного господарства “Noodle Doodle” (на 0,73 грн) порівняно із 2015 роком. В той же час зменшилось оновлення основних фондів підприємства з 6,86 до 6,18 (коефіцієнт зносу відповідно зріс з 3,14 до 3,82). Такий стан речей свідчить про те, що основні фонди підприємства поступово зношуються, але це є нормальним явищем для підприємства. Коефіцієнт зносу невисокий, хоча й зростає. Це свідчить про задовільну роботу інженерної служби підприємства протягом досліджуваного періоду.

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони ГК «Noodle Doodle» за результатами інформації, яку представлено у таблиці 2.5

Таблиця 2.5

**Діагностика внутрішнього середовища  
ресторану "Noodle Doodle", м. Київ**

№ п/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	Структура організації	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чіткість розподілу функціональних і лінійних обов'язків.</li> <li>2. Відносна концентрація влади.</li> <li>3. Використання передових технологій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необхідність високої професіональності та кваліфікації управлінців.</li> <li>2. Відставання у сфері досліджень і розробок.</li> </ol>
2.	Персонал	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока компетентність управлінського персоналу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність систем стимулювання персоналу.</li> <li>2. Низька кваліфікація обслуговуючого персоналу.</li> <li>3. Відсутність соціального захисту персоналу.</li> </ol>
3.	Фінанси	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Помірна прибутковість діяльності</li> <li>2. Наявність коштів для ведення конкурентної боротьби.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність стратегічного управління.</li> <li>2. Відсутність системи якості та фахівців у сфері якості.</li> </ol>
4.	Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність стратегічних напрямків діяльності.</li> <li>2. Добре налаштована система збуту.</li> <li>3. Відповідність розвитку ринковим умовам.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність системи маркетингових досліджень.</li> <li>2. Погано вивчений ринок і потреби споживачів.</li> <li>3. Низький рівень стандартизації послуг</li> </ol>

Відповідно до системного підходу до управління, організація, як відкрита система, функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище, їх збалансування визначає наявність організаційних та економічних передумов для формування системи організації праці на засадах концепції TQM.

## 2.2. Аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві

Аналіз ефективності управління персоналом в ресторані «Noodle Doodle» розпочнемо із аналізу структури персоналу даного підприємства.

Структура персоналу – це частка (питома вага) кожної групи чи категорії в загальній чисельності працюючих на підприємстві. Для аналізу структури необхідно порівняти питому вагу кожної категорії персоналу в його загальній чисельності звітного періоду з минулорічними показниками використовуючи абсолютне відхилення (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

### Склад та структура персоналу ресторану «Noodle Doodle», м. Київ у динаміці за 2015-2017 роки

Категорії персоналу	2015 рік		2016 рік		2017 рік		Відхилення питомих ваг + -	
	к-ть осіб	питома вага %	к-ть осіб	питома вага %	к-ть осіб	питома вага %	2016 від 2015	2017 до 2016
Чисельність персоналу, осіб, всього	37	100	40	100	39	100	0	0
в т. ч.								
адміністративний персонал, осіб	14	37,8	15	37,5	15	38,46	-0,3	1,0
операційний персонал, осіб	19	51,4	20	50,0	19	48,72	-1,4	-1,3
технічний персонал, осіб	4	10,8	5	12,5	5	12,82	1,7	0,3

Аналізуючи структуру персоналу можна зробити висновки, що суттєвих змін у структурі не відбулося. Зменшення питомої ваги обслуговуючого персоналу за 2017 рік в порівнянні з 2016 роком та з 2015 роком свідчать про підвищення ефективності використання робочого часу працівників.

Питома вага адміністративного персоналу знизилась у 2016 році порівняно з 2015 на 0,3%, а в порівнянні 2017 року з 2016 роком зросла на 1,0%, що є свідченням розширення ланковості системи менеджменту.

Отже, для даного підприємства зниження питомої ваги основних робітників у загальній чисельності працівників позитивно характеризує роботу підприємства, оскільки супроводжується зростанням продуктивності праці.

Відомо, що оплата праці є одним із найважливіших стимулів для працівників при реалізації намічених планів підприємства.

Персонал ресторану поділяється за розмірами заробітної плати на декілька груп (табл. 2.7, рис. 2.2).

Таблиця 2.7

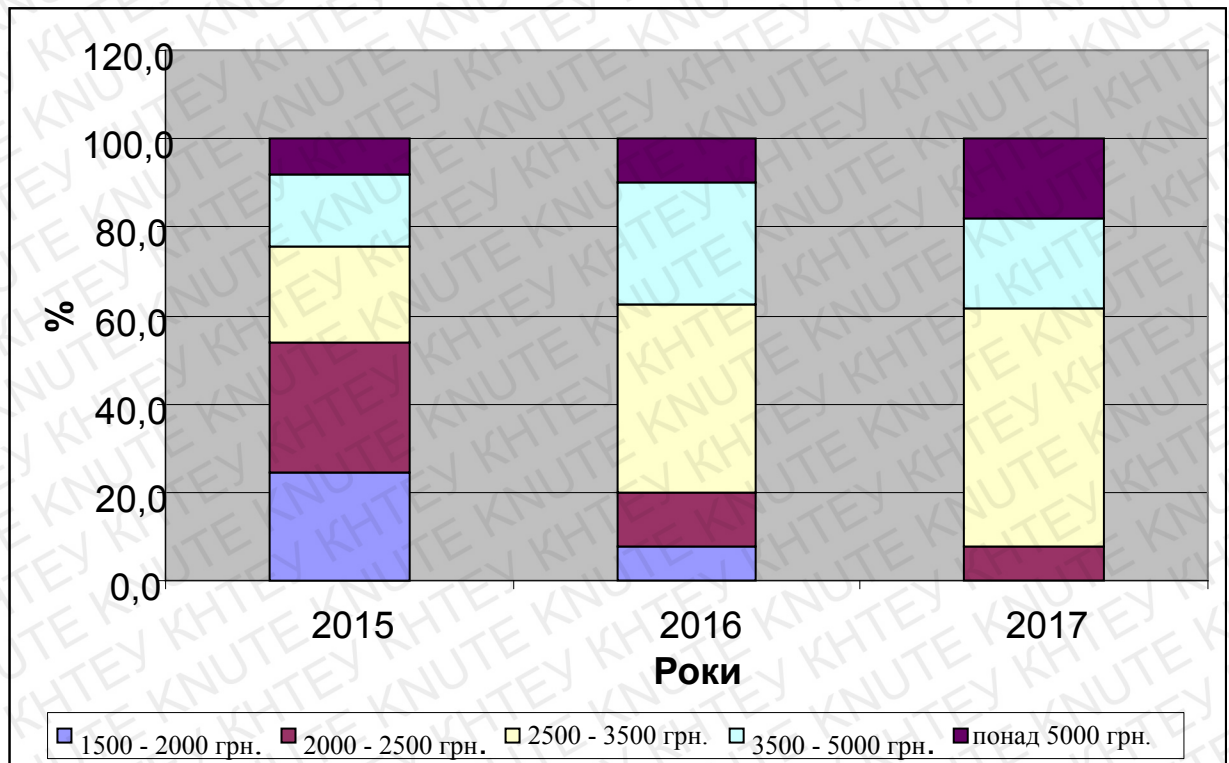
**Структура працівників ресторану “Noodle Doodle”, м. Київ за рівнем посадового окладу у динаміці за 2015-2017 роки**

Розмір посадового окладу	Роки					
	2015		2016		2017	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1500 - 2000 грн.	9	24,3	3	7,5	0	0
2000 - 2500 грн.	11	29,7	5	12,5	3	7,7
2500 - 3500 грн.	8	21,6	17	42,5	21	53,8
3500 - 5000 грн.	6	16,2	11	27,5	8	20,5
понад 5000 грн.	3	8,1	4	10,0	7	17,9

Як видно з таблиці, зменшується частка працівників, які отримують оклад від 1500 до 2500 грн. (з 54% у 2015 році до 7,7% у 2017 році).



Натомість суттєво зростає частка працівників, які отримують більшу заробітну плату (2500-3500 грн. – з 21,6% у 2015 році до 53,8% у 2017 році; 5000 грн. і більше – з 8,1% у 2015 році до 17,9% у 2017 році). Це сприяє зацікавленості персоналу та є істотним економічним мотиватором праці у ресторані, оскільки спонукає працівників працювати більш ефективно.



*Рис. 2.2. Структура працівників ресторану “Noodle Doodle”, м. Київ за розміром посадового окладу у динаміці за 2015-2017 роках*

Проаналізуємо структуру фонду оплати праці у ресторані «Noodle Doodle», м. Київ у динаміці за останні три роки (табл. 2.8).

Аналізуючи дані наведеної таблиці 2.8, можна сказати, що підприємство переходить на більш прогресивні форми оплати праці.

Таким чином, проаналізувавши структуру персоналу, його структуру за посадами та фондом оплати праці працівників, можна зробити висновок про те, що політика підприємства у сфері персоналу направлена на підвищення економічної мотивації з одночасним скороченням чисельності працівників. В умовах високої конкуренції робочої сили такі кроки підприємства можна назвати доцільними, оскільки воно прагне від працівників вищої кваліфікації, досвіду, відповідальності. У свою чергу визначена кількість працівників

одержує певні гарантії за контрактом, який більш жорстко регулює права та обов'язки як працівника, так і роботодавця.

Таблиця 2.8

**Структура фонду оплати праці співробітників ресторану “Noodle Doodle”, м. Київ у динаміці за 2015-2017 роках**

Назва показника	2015 рік		2016 рік		2017 рік		Відхилення питомої ваги (+, -)		
	тис.грн.	питома вага %	тис.грн.	питома вага %	тис.грн.	питома вага %	2016 від 2015	2017 до 2016	2017 до 2015
Фонд оплати праці всього	1176,3	100	1322,3	100	1648,6	100	0,0	0,0	0,0
у т.ч.:									
Фонд основної заробітної плати	978,1	83,2	1083,9	82,0	1255,9	76,2	-1,2	-5,8	-7,0
Фонд додаткової заробітної плати	105,3	9,0	113,7	8,6	165,5	10,0	-0,4	1,4	1,1
Заохочувальні та компенсаційні виплати	92,9	7,9	124,7	9,4	227,2	13,8	1,5	4,4	5,9

Організація праці як один з вирішальних факторів досягнення необхідних результатів праці та виробництва в сучасних умовах набуває все більшого значення. Саме тому оцінка рівня організації та оплати праці займає у економічному аналізі показників праці провідне місце.

Аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів в ресторану “Noodle Doodle” подано в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Показники ефективності використання персоналу ресторану “Noodle Doodle”, м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.**

Показник	Роки			Темп зростання, %		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
Чисельність персоналу, осіб, всього	37	40	39	8,1	-2,5	5,4
в т. ч.						
адміністративний персонал, осіб	14	15	15	7,1	0,0	7,1
обслуговуючий персонал, осіб	19	20	19	5,3	-5,0	0,0
технічний персонал, осіб	4	5	5	25,0	0,0	25,0
Чистий обсяг реалізації послуг, тис. грн.	3908,6	4699,6	5238,0	20,2	11,5	34,0

Показник	Роки			Роки		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Продуктивність праці всього, тис. грн.	105,6	117,5	134,3	11,2	14,3	27,1
Продуктивність праці адміністративного персоналу, тис. грн.	279,2	313,3	349,2	12,2	11,5	25,1
Продуктивність праці обслуговуючого персоналу, тис. грн.	205,7	235,0	275,7	14,2	17,3	34,0
Продуктивність праці технічного персоналу, тис. грн.	977,2	939,9	1047,6	-3,8	11,5	7,2

Як свідчать дані табл. 2.9, ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві покращилась. Так, продуктивність праці одного працівника в цілому по підприємству в 2015 р. становила 105,6 тис. грн. В 2016 р. вона зросла до 117,5 тис. грн., тобто на 11,2%, а в 2017 р. – до 134,3 грн., тобто на 14,3%. Загальне збільшення продуктивності праці одного працівника підприємства за досліджуваний період склало 27,1%, що є позитивним з точки зору ефективності використання трудових ресурсів даного закладу.

При аналізі продуктивності праці трудових ресурсів підприємства потрібно дослідити як змінилась продуктивність праці протягом 2015-2017 рр. в структурних підрозділах працівників. Так, продуктивність праці одного працівника адміністрації в 2015 р. становила 279,2 тис. грн. В 2016 р. вона зросла до 313,3 тис. грн., тобто на 12,2%, а в 2017 р. – до 349,2 грн., тобто на 11,5%. Загальне збільшення продуктивності праці одного працівника адміністрації за 2015-2017 рр. склало 25,1%.

Продуктивність праці одного працівника обслуговуючого персоналу в 2015р. становила 205,7 тис. грн. В 2016 р. вона збільшилася до 235,0 тис. грн., тобто зросла на 14,2%. У 2017 р. також спостерігається зростання



даного показника до 275,7 грн., тобто на 17,3%. Це позитивна тенденція, вона склалась внаслідок зростання кількості клієнтів у ресторані.

Найбільший обсяг продукції підприємства на одного працівника припадає на категорію технічного персоналу. Це зумовлено порівняно невеликою чисельністю персоналу даної категорії. Так, у 2015 році продуктивність праці одного працівника технічного персоналу становила 977,2 тис. грн. В 2016 р. вона знизилась до 939,9 тис. грн., тобто на 3,8%, а в 2017 р. зросла до 1047,6 грн., тобто на 11,5%. Загальне збільшення продуктивності праці одного працівника технічного персоналу за 2015-2017 рр. склало 7,2%.

Графічно зміни продуктивності праці одного працівника ресторану “Noodle Doodle” в 2015-2017 рр. подані на рис. 2.4.

Проаналізуємо загальну ефективність фонду оплати праці працівників підприємства (табл. 2.10).

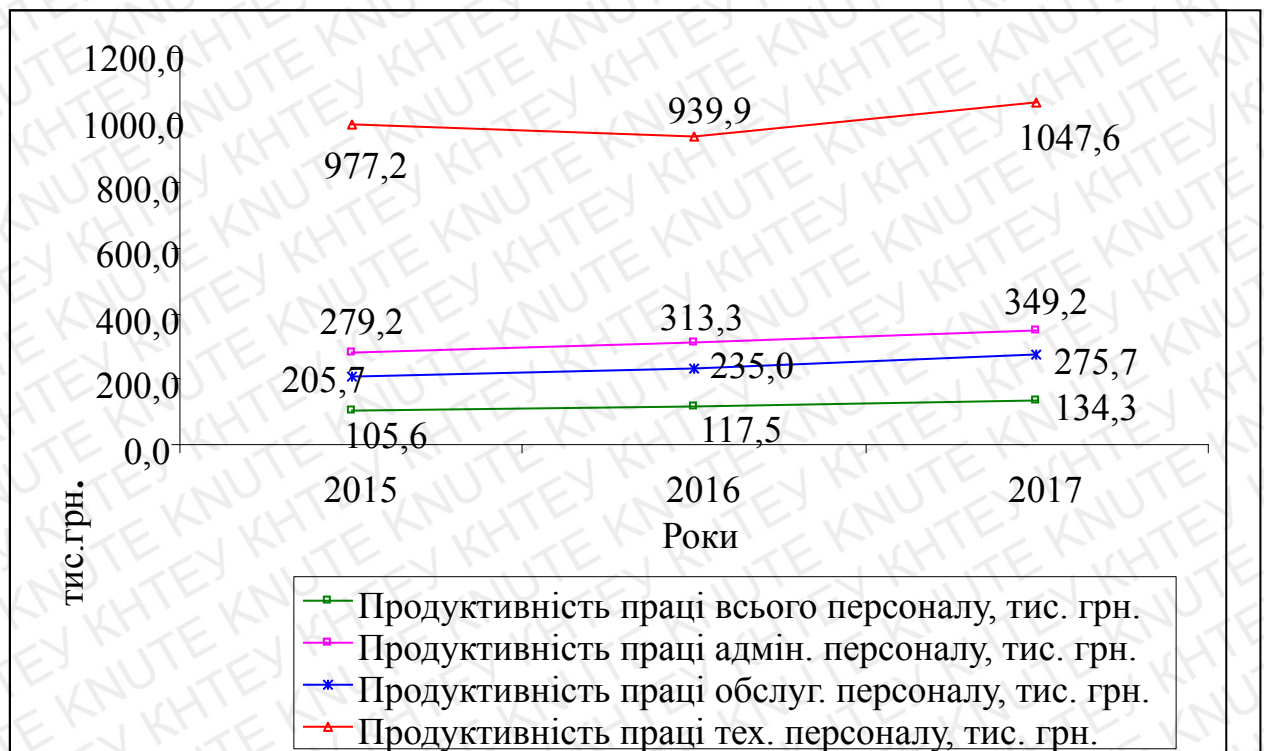


Рис. 2.3. Динаміка зміни показників продуктивності праці працівників ресторану “Noodle Doodle” м. Київ за 2015-2017 рр.

Як видно з табл. 2.10, фонд оплати праці працівників підприємства ресторанного господарства “Noodle Doodle” за 2015-2017 рр. зростав паралельно із чистим обсягом реалізації. Цей факт свідчить про зростання

матеріального стимулювання трудових ресурсів на підприємстві за рахунок підвищення ефективності їх використання. Підтвердженням цього є зростання середнього рівня заробітної плати на підприємстві (рис. 2.4).

Таблиця 2.10

**Розрахунок показників ефективності фонду оплати праці працівників ресторану “Noodle Doodle”, м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.**

Показник	Роки			Темп зростання, %		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
1	2	3	4	5	6	7
Середньоспиксова чисельність персоналу, осіб	37	40	39	8,1	-2,5	5,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	1176,3	1322,3	1648,6	12,4	24,7	40,2
Чистий обсяг реалізації продукції	3908,6	4699,6	5238,0	20,2	11,5	34,0
Чистий прибуток	1183,1	1245,9	1425	5,3	14,4	20,4
Середня заробітна плата, грн.	2649,3	2754,8	3522,6	4,0	27,9	33,0
Оборотність витрат на оплату праці, разів	3,3	3,6	3,2	7,0	-10,6	-4,4
Рентабельність витрат на оплату праці, %	100,6	94,2	86,4	-6,3	-8,3	-14,1

Аналізуючи показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства, пов'язані з обсягом реалізації та прибутком підприємства, можна сказати про різну динаміку їх зміни.

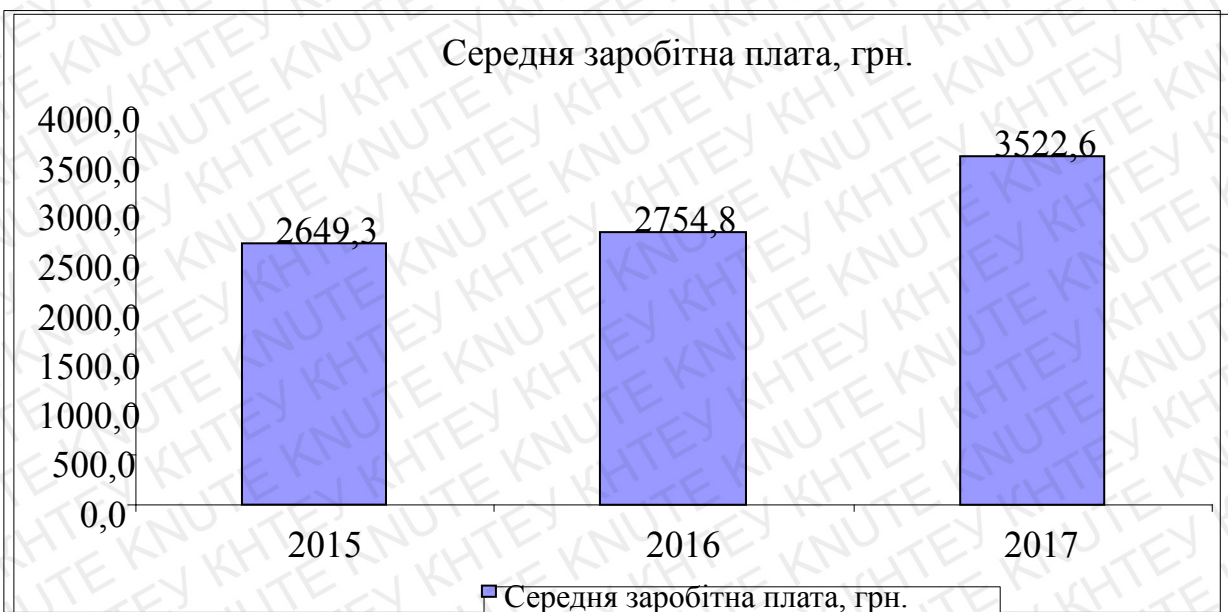
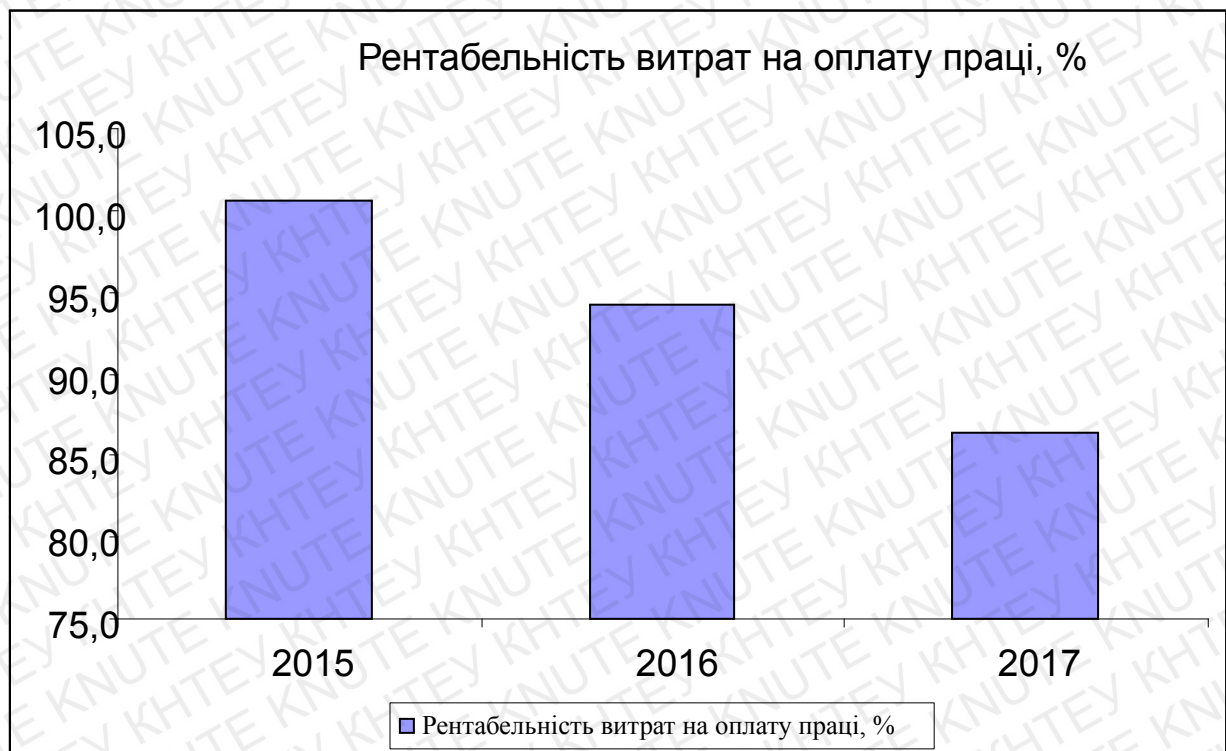


Рис. 2.4. Динаміка середньомісячної заробітної плати в ресторані “Noodle Doodle”, м. Київ за 2015-2017 рр. (грн./місяць)



Динаміка зміни показника рентабельності фонду оплати праці не відбиває динаміку зміни чистого прибутку підприємства (протягом аналізованого періоду прибуток зростає, а рентабельність знижувалася), тому можна зробити висновок, що фонд плати праці зростає вищими темпами ніж чистий прибуток підприємства. Загальне зниження показника рентабельності фонду оплати праці за 2015-2017 рр. склало 14,1%. Причому, найбільшу рентабельність має фонд оплати праці працівників внаслідок найменшого його обсягу за досліджуваний період (рис. 2.5).



*Рис. 2.5. Динаміка зміни показників рентабельності витрат на оплату праці персоналу в ресторані "Noodle Doodle", м.Київ за 2015-2017 рр.*

Щоб визначити, чи випереджають темпи росту продуктивності праці, чистого товарообороту та чистого прибутку темпи росту рівня оплати праці, необхідно обчислити індекси приростів відповідних показників (табл. 2.11).

Як видно з проведених розрахунків, коефіцієнт співвідношення темпів зростання фонду оплати праці та продуктивності праці протягом 2015-2017 рр. є більшим з одиницю, що свідчить про наявність зв'язку між ФОП та продуктивністю праці. Крім того, його рівень дещо збільшується (з



1,01 до 1,10), що є позитивною тенденцією, оскільки зв'язок між показниками посилюється.

Таблиця 2.11

**Розрахунок індексів приростів продуктивності праці, чистого доходу, чистого прибутку та рівня оплати праці в ресторані “Noodle Doodle”, м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.**

Показник	Рік			Темп зростання, %		
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2017/2015
ФОП	1176,3	1322,3	1648,6	112,4	124,7	140,2
Чистий обсяг реалізації послуг (ТО)	3908,6	4699,6	5238,0	120,2	111,5	134,0
Чистий прибуток (ЧП)	1183,1	1245,9	1425	105,3	114,4	120,4
Чисельність персоналу	37	40	39	108,1	97,5	105,4
Продуктивність праці (ПП)	105,6	117,5	134,3	111,2	114,3	127,1
	Кпп			1,01	1,09	1,10
	Кто			0,93	1,12	1,05
	Кчп			1,07	1,09	1,16

Коефіцієнт співвідношення індексів фонду оплати праці та товарообороту є меншим за одиницю в 2016/2015 рр. Це свідчить про те, що система матеріального стимулювання персоналу не враховує зростання продуктивності праці, зростання оплати праці не „зароблено” зростанням обсягів діяльності. Зростання показника у 2017 році свідчить про те, що в цьому періоді система матеріального стимулювання праці персоналу забезпечує зростання продуктивності праці.

Істотне зростання коефіцієнту співвідношення фонду оплати праці та прибутку підприємства свідчить про те, що порушується необхідний баланс між економічними інтересами працівників підприємства (в зростанні рівня оплати) та інтересами підприємства (в зростанні прибутку та забезпеченні фінансових умов самофінансування розвитку).

Таким чином, проведений аналіз показників ефективності різних форм оплати праці персоналу в ресторані “Noodle Doodle” відображає позитивні тенденції щодо управління оплатою праці на підприємстві в цілому. Це підтверджує зростання показників продуктивності праці як взагалі по підприємству, так за окремими категоріями працівників. Крім того, спостерігається зростання середнього рівня заробітної плати на підприємстві, що свідчить про зростання матеріального стимулювання трудових ресурсів на підприємстві.

### 2.3. Діагностика елементів діючої системи управління персоналом ресторану

Ефективність системи управління персоналом підприємства ресторанного господарства залежить від використання в сукупності трьох її основних напрямів:

– формування кадрового потенціалу (планування необхідної кількості персоналу, визначення потреби в наймі, пошук, набір, відбір, адаптація персоналу);



Рис. 2.6. Процес управління персоналом ресторану «Noodle Doodle», м. Київ

нормування праці, мотивація і стимулювання);

розвитку кадрового потенціалу (внутрішньофірмове навчання, перепідготовка і підвищення кваліфікації, ротація, планування кар'єри, організаційна культура).

Отже, розглянемо більш детально та проаналізуємо особливості організації цих процесів на прикладі ресторану «Noodle Doodle», м.Київ.

Основні напрями роботи з персоналом у ресторані наведені на рис.2.6.

Як було зазначено в попередніх підрозділах на підприємстві немає окремої спеціальної людини для роботи з кадрами. Це не є позитивним для підприємства, проте причиною цього є незначна кількість персоналу.

На підприємстві функції кадрової служби у сукупності виконують директор закладу, головний бухгалтер (стосовно питань ведення кадрової документації), а також головний адміністратор та завідуючий виробництвом.

Схему процедури добору кадрів наведено на рис 2.7:

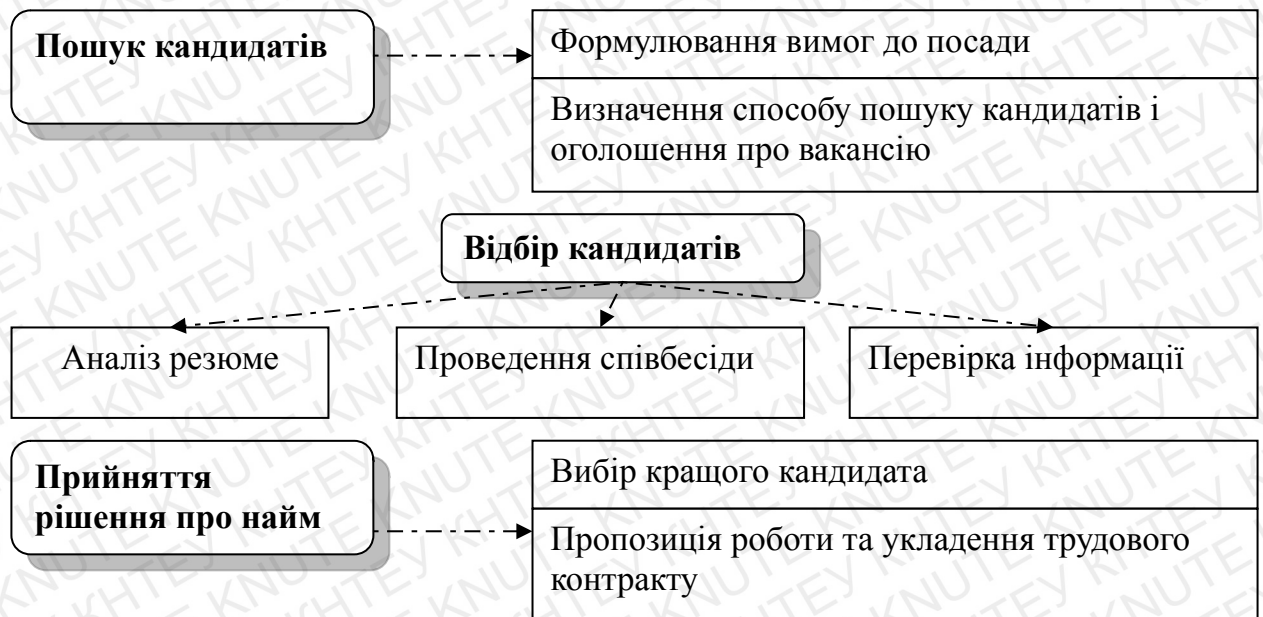


Рис.2.7. Блок-схема добору кадрів ресторану «Noodle Doodle», м. Київ

У ресторані «Noodle Doodle» існують два підходи заповнення вакансії на будь-яку посаду:

- висунути кого-небудь з тих, що працюють в ресторані;
- взяти людину «зі сторони».



Обидва підходи мають переваги і недоліки. Проаналізуємо їх в аспекті підприємства ресторанного господарства.

Переваги першого підходу полягають в тому, що людина добре знає систему, в якій вона працює, тому вона буде добре в ній орієнтуватися, виконуючи обов'язки нової посади. Їй не потрібно буде спеціально вивчати структуру управління рестораном, взаємозв'язок різних підрозділів та їх функції. Недоліками першого підходу є наступні: будь-яке підвищення співробітника неминуче викликає заздрість його колег; персонал необхідно час від часу оновлювати, оскільки довга відсутність нових людей в системі не приносить нові ідеї.

Можливість появи нових ідей є безперечною перевагою другого підходу, оскільки зазвичай, переходячи на нову посаду, співробітник отримує підвищення заробітної плати; такий перехід для нього служить стимул-реакцією для енергійної діяльності на новому місці. Крім того, при наборі «зі сторони» вибір можливих кандидатур завжди більше, ніж при наборі «зсередини» системи. Недоліком цього підходу є те, що важко оцінити позитивні і негативні якості нового співробітника.



Рис. 2.8. Блок-схема набору персоналу у ресторані «Noodle Doodle»

На початку свого існування «Noodle Doodle» використовував переважно зовнішні джерела набору, потім протягом трьох років діяльності на ринку м. Києва призначення на посади відбувалися шляхом використання як внутрішніх джерел, так і зовнішніх (рис.2.8)

На підприємстві використовується така система оцінки персоналу як атестація персоналу. Центральний момент атестації в ресторані «Noodle Doodle» - атестаційна співбесіда - зустріч керівника і підлеглого, в ході якої відбувається обговорення результатів роботи співробітника за минулий період, намічаються цілі і показники роботи наступного року. З методів оцінки використовується управління за допомогою постановки цілей, коли для кожного співробітника встановлюються індивідуальні завдання, а на співбесіді визначається їх виконання.

Окрім вищеперелічених методів і методик оцінки якості виконуваної співробітником роботи, його професіоналізму і, отже, якості послуг, що надаються, існують і методи зовнішньої оцінки, коли якість обслуговування і послуг, що надаються, оцінюють споживачі послуг ресторану.

Однією з таких методик є оцінка обслуговування за допомогою гостьових відгуків — методика «гостьові анкети», яка була адаптована для досліджуваного підприємства автором даної магістерської роботи.

Така форма оцінювання роботи персоналу дозволяє звернути увагу на ті сторони сфери гостинності, які видно лише з позиції гостей. Аналіз гостьових анкет дозволяє виявити конкретні випадки неякісного обслуговування, а також існуючі тенденції в зниженні рівня сервісу як по службах, так і по конкретних особах. Отримана в результаті інформація дозволяє частково прогнозувати розвиток персоналу і планувати тренінги.

Для аналізу якості послуг, що надаються персоналом ресторану, розроблено анкету, яка дозволяє не тільки визначити портрет споживача ресторану, а також проаналізувати ступінь задоволеності споживачів якістю наданих послуг.

Гостьові анкети було розкладено в номери. При цьому доступ персоналу до вже заповнених гостьових анкет був обмежений: було встановлено спеціальний ящик для анкет в центральному холі ресторану. Таким чином, було опитано 100 осіб, що були обслужені у ресторані «Noodle Doodle». За результатами обробки заповнених анкет було складено аналітичні таблиці за блоками питань.

З аналізу першого блоку питань, що стосуються формування портрету споживача (блок питань так звану паспортичку - прізвище гостя, вік, стать, мета візиту) можна зробити висновок, що у своїй діяльності ресторан повинен орієнтуватися переважно на чоловіка віком 31-60 років, одруженого, що подорожує переважно з діловою метою з частотою раз на місяць, або частіше. Рівень доходу споживачів ресторану переважно від 5000 грн.

Слід зазначити, що проаналізований у першому підрозділі цього розділу матеріально-технічна база, кількість та якість основних та додаткових послуг та цінова політика підприємства відповідає саме такому портретові споживача ресторанних послуг.

Другий блок питань стосується оцінки задоволеності споживачів якістю наданих послуг. Вивчення міри задоволеності споживача дозволяє оцінити вклад різних складових якості (компонентів дерева) послуг, що надаються, в загальну думку споживача про якість досліджуваного об'єкту.

Для даної оцінки необхідно визначити важливість складових якості роботи по п'ятибальній системі і важливість компонентів дерева якості по п'ятибальній системі в порядку зниження міри важливості (табл.2.12).

Для аналізу споживчої задоволеності ста споживачам було запропоновано в анкеті оцінити:

- важливість десяти запропонованих дослідником складових роботи ресторану по п'ятибальній системі, показаній вище;
- якість цих складових по п'ятибальній системі.



**Важливість складових якості роботи ресторану «Noodle Doodle» за п'ятибальною шкалою**

Міра задоволеності споживача якістю виконання кожного компонента дерева	Оцінка	Бал	Спосіб надання результату опиту по задоволеності
Повністю незадоволений	Погано	1	0
Незадоволений	Незадовільн о	2	25
Нейтральний	Задовільно	3	50
Задоволений	Добре	4	75
Повністю задоволений	Відмінно	5	100

Таким чином, перша частина питань орієнтована на з'ясування того, як повинно бути (бажане обслуговування для кожного клієнта), а друга частина – це оцінка послуг наданих в ресторані (отримане обслуговування кожним клієнтом).

У стовпцях I і II табл.2.12 приведені результати опиту споживачів про важливість ресторанних послуг для задоволення запитів і потреб споживачів. При цьому в стовпці I ми можемо бачити середнє значення оцінки важливості кожного компонента дерева, а в стовпці II – відповідну цій оцінці значущість (ваговитість) компонента для споживача в порівнянні з іншими запропонованими йому компонентами.

Як видно з табл.2.12 найбільш важливою складовою ресторанної послуги є привітний прийом та зустріч, приділення уваги гостеві, допомога у виборі страв, тому всі опитувані поставили цьому компоненту дерева оцінку 5.

Практично таку ж важливість в очах споживача мають такі компоненти дерева якості як чистота в залі і організація харчування в ресторані. Таким чином, як видно з табл. 2.12 потенціал працівників ресторану дуже високий, бо забезпечується належний рівень якості обслуговування всіма групами персоналу. Найбільш вдоволені споживачі залишилися якістю обслуговування адміністраторами, найменш вдоволені роботою охоронців.

Отже, при опитуванні ми отримали список позитивних та негативних рис діяльності і для того, щоб покращити роботу ресторану та обслуговування персоналу необхідно врахувати ці недоліки та їх усунути. Всі ці заходи дозволять зробити перебування гостей у ресторані більш комфортним, а це, у свою чергу зробить його більш популярним та конкурентноспроможним серед ресторанів аналогічної категорії на ринку.

Таким чином, на основі комплексного оцінювання персоналу керівниками, колегами та клієнтами підприємство отримує можливість з'ясувати напрями розвитку персоналу, розробити програму навчання, визначити її зміст і методи.

До методів навчання, які використовуються в досліджуваному ресторані відноситься:

- ротація (перехресне навчання) - метод навчання, при якому працівник тимчасово переміщається на іншу посаду для придбання нових навиків. У ресторані проводять перехресне навчання новачків так, щоб вони зрозуміли суть інших спеціальностей в ресторані і усвідомили необхідність спільної, командної роботи для якісного обслуговування гостей;

- учнівство і наставництво - працюючи поряд з майстром своєї справи, молоді працівники швидше осягають хитрощі професії. Цей метод підкреслює неефективність методу самонавчання («пливи або потонеш») в ресторані. Дуже багатьох новачків він сильно лякає. Результатом стають плінність кадрів і психологічні проблеми;

- інструктаж - є роз'ясненням і демонстрацією прийомів роботи безпосередньо на робочому місці. Він може проводитися як співробітником, що давно виконує дані функції, так і спеціальним інструктором. Наприклад, кожен співробітник служби обслуговування в ресторані «Noodle Doodle» проходить інструктаж у досвідченого працівника з приводу того, як зустрічати відвідувача, що слід говорити і так далі;

- ділова гра - метод навчання, найбільш наближений до реальної професійної діяльності працівників, що дозволяє розвивати як практичні, так

і поведінкові навички. Наприклад, адміністратори ресторану перш ніж бути допущеними до роботи, по спеціальній методиці програють всі можливі діалоги з клієнтом;

- самостійне навчання - найбільш простий і дешевий вид навчання.

У досліджуваному ресторані немає системної політики навчання персоналу, це приводить до того, що кожен учбовий захід керівництву доводиться розглядати окремо по мірі виникнення гострої потреби у ньому.

Розуміючи, що стимулювання праці і пов'язані з цим виробничі стосунки є найважливішими чинниками успіху, керівництво ресторану «Noodle Doodle» використовує наступну систему мотивації:

1. Матеріальні грошові стимули (оплата праці): базовий оклад у кожного працівника різний. Зарплата включає змінну частину, залежну від конкретних результатів праці. Також використовуються доплати за нічну роботу.

2. Матеріальні негрошові (натуральні) стимули:

- Безкоштовна стоянка для автомашин співробітників.
- Харчування у ресторані із знижкою 50%.
- Більярд (один день виділений спеціально для персоналу).
- Дозволена робота за сумісництвом.
- Право користування послугами ресторану (більярд) із знижкою.
- Безлімітний бездротовий доступ до Інтернету.
- Гнучкий графік роботи.

3. Нематеріальна винагорода:

- прилюдна вдячність начальства за діяльність у фірмі;
- організація корпоративних розважальних заходів за участю всього персоналу ресторану (святкування Нового року, 8 Березня і тому подібне).

Процедура оцінки рівня мотивації, яка була запропонована автором магістерської роботи для ресторану «Noodle Doodle», складається з трьох етапів:



- 1) розробка анкети оцінки рівня задоволеності працівників основними чинниками виробничої ситуації;
- 2) проведення анкетування;
- 3) аналіз рівня задоволеності співробітників роботою (підприємством).

При складанні анкети визначається перелік найбільш характерних показників і критеріїв їх оцінки. Критеріями оцінки показників служили якісні характеристики, кожному якісному критерію оцінки задоволеності привласнювалося відповідне числове значення - коефіцієнт:

- абсолютно задоволений (+1,0);
- задоволений (+0,5);
- важко відповісти (0,0);
- не задоволений (-0,5);
- абсолютно не задоволений (-1,0).

Додатково кожному респонденту пропонувалося заповнити графу "Ваші побажання і зауваження", зразок анкети приведений в додатку Ж. В ході попередньої аналітичної роботи було виділено 10 чинників мотивації персоналу.

Ресторан «Noodle Doodle» відноситься до невеликих підприємств, тому не було необхідності розраховувати оптимальну репрезентативну вибірку, в анкетування було залучено 36 співробітників ресторану.

Сумарний показник задоволеності - індекс задоволеності (Іуд) по кожному з чинників розраховувався по формулі:

$$I_{уд} = \frac{1,0 \times n_1 + 0,5 \times n_2 + (-0,5) \times n_3 + (-1,0) \times n_4}{n_1 + n_2 + n_3 + n_4}, \quad (2.1)$$

де  $n_1, n_2, n_3, n_4$  - відповідне число респондентів (усередині підрозділу або професійної групи), об'єднаних по одному з чотирьох можливих варіантів відповідей за шкалою задоволеності.

Відповіді респондентів, що не зуміли оцінити чинник (характеристика за шкалою задоволеності "важко відповісти"), не враховувалися. Скориставшись табл.2.15, залежно від набутого значення індексу

задоволеності (Iуд) можна оцінити міру задоволеності персоналу тим або іншим чинником мотивації праці усередині підрозділу або професійної групи (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Інтерпретація числових значень (Iуд) для внутрішньої мотивації персоналу**

Числове значення	Інтерпретація
від +1,0 до +0,7	Високий рівень задоволеності
від 0,69 до +0,2	Середній рівень задоволеності
менш 0,19	Низький рівень задоволеності

Далі сумарні показники задоволеності, отримані по окремих підрозділах і професійних групах співробітників, вносяться до звідної таблиці індексу задоволеності (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Звідні значення індексів задоволеності персоналу ресторану «Noodle Doodle», м.Київ**

№	відділ	Чинник виробничої ситуації	Ресторан	Служба обслуговування та кухня	Господарська служба	Інженерно-технічна служба	Керівники	Середній індекс по фактору
			1	Вміст праці	0,82	0,78	0,61	0,69
2	Посада	0,88	0,72	0,52	0,74	1,00	0,77	
3	Оплата праці	0,58	0,55	0,49	0,56	0,80	0,59	
4	Перспективи кар'єри	службової	0,42	0,32	0,41	0,24	0,72	0,42
5	Умови праці		0,87	0,82	0,84	0,73	0,90	0,83
6	Рівень захищеності	соціальної	0,52	0,53	0,54	0,54	0,60	0,54

Продовження таблиці 2.14

7	Організація і вміст корпоративних свят	1,00	1,00	0,94	0,88	1,00	0,96
8	Підвищення кваліфікації	0,35	0,62	0,65	0,64	0,42	0,54
9	Стосунки з безпосереднім керівником	0,85	0,94	0,92	0,94	0,98	0,93
10	Стосунки з колегами	0,84	0,88	0,88	0,72	0,94	0,85
	Середній індекс по	0,71	0,72	0,68	0,67	0,83	<b>0,72</b>

ресторану						
-----------	--	--	--	--	--	--

Загальний індекс задоволеності персоналу дорівнює 0,72, що говорить про досить високий рівень задоволеності роботою.

Аналізуючи табл. 2.14, слід зазначити менший рівень мотивації персоналу інженерно-технічної служби. Достатній рівень вмотивованості мають співробітники обслуговування.

Якщо розглянути табл. 2.14 по відповідних стовпцях, можна зробити висновки про причини незадоволення персоналу цих служб та проранжувати чинники міри задоволеності. Причинами незадоволеності є відсутність перспектив кар'єрного зростання і можливості підвищення кваліфікації, а також дещо незадоволеність рівнем оплати праці.

Таблиця 2.15

**Ранжирування чинників по мірі задоволеності персоналу ресторану «Noodle Doodle», м. Київ**

№	Найменування чинника виробничої ситуації	Середній індекс
1	Організація і вміст корпоративних свят	0,96
2	Стосунки з безпосереднім керівником	0,93
3	Стосунки з колегами	0,85
4	Умови праці	0,83
5	Посада	0,77
6	Вміст праці	0,76
7	Оплата праці	0,59
8	Рівень соціальної захищеності	0,54
9	Підвищення кваліфікації	0,54
10	Перспективи службової кар'єри	0,42
	Загальний індекс задоволеності по підприємству	<b>0,72</b>

У табл. 2.15 чинники ранжирувані по мірі задоволеності співробітників ресторану «Noodle Doodle» кожним з них. Ця процедура дозволяє згрупувати чинники виробничої ситуації залежно від значення середнього індексу задоволеності:

Сірим кольором в табл. 2.15 виділені показники з середнім рівнем задоволеності, що вимагають поліпшення.



Таким чином, керівництво ресторану «Noodle Doodle» мало сповна адекватне уявлення про задоволеність співробітників ресторану. Результати анкети лише підтвердили, що незважаючи на певну незадоволеність відсутністю перспектив навчання та кар'єрного зростання, середнім рівнем заробітної плати (чинники, які підприємству необхідно привести до належного рівня задоволення) працівники впевнені в своєму підприємстві та зберігають добрі стосунки в колективі.

## **Висновки до розділу 2**

1. Для ресторану „Noodle Doodle” характерна організаційна структура трьох рівнів. Досліджуючи дану структуру можна зробити висновок, що вона - лінійно-функціональна. Лінійно-функціональна організаційна структура спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дає змогу організовувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. Лінійних керівників при цьому не підпорядковано керівникам функціональних відділів.

Важливим питанням в управлінні підприємством є використання тих чи інших методів управління, які свідчать про певний стиль керівництва. Серед методів, використовуваних в управлінні, є: адміністративні, економічні, соціально-психологічні — і велика кількість конкретних, часткових методів.

2. Проаналізувавши структуру персоналу, його розподіл за посадовими окладами та фонд оплати праці працівників ресторану „Noodle Doodle” у 2015-2017 рр., можна зробити висновок про те, що політика підприємства у сфері персоналу направлена на підвищення економічної мотивації з одночасним скороченням чисельності працівників та високим рухом персоналу. В умовах високої конкуренції персоналу та постійної потреби

ресторану в залученні кваліфікованих працівників такі кроки підприємства можна назвати не доцільними, оскільки воно не прагне надати працівникам вищої кваліфікації, досвіду, стимулювати до відповідальності. У свою чергу визначена кількість працівників одержує певні гарантії за контрактом, який більш жорстко регулює права та обов'язки як працівника, так і роботодавця.

3. Збільшення найважливіших показників діяльності ресторану та підвищення продуктивності праці персоналу свідчать про в цілому ефективну систему менеджменту ресторану „Noodle Doodle” протягом останніх трьох років та про ефективне використання трудових ресурсів ресторану. Однак, слід зазначити, що у ресторані існують певні труднощі із підбором висококваліфікованого персоналу, досвід якого дозволив би підвищити якість обслуговування, відповідності системи управління підприємством раціональній організаційній структурі, планування розвитку та стимулювання персоналу на підприємстві тощо.

4. Основні напрями роботи з персоналом ресторану складаються з пошуку, набору, відбору, адаптації персоналу, оцінки його діяльності, мотивації, організації навчання та розвитку. Працівники ресторану оцінюються шляхом проведення атестації, співбесіди, що є досить суб'єктивною оцінкою.

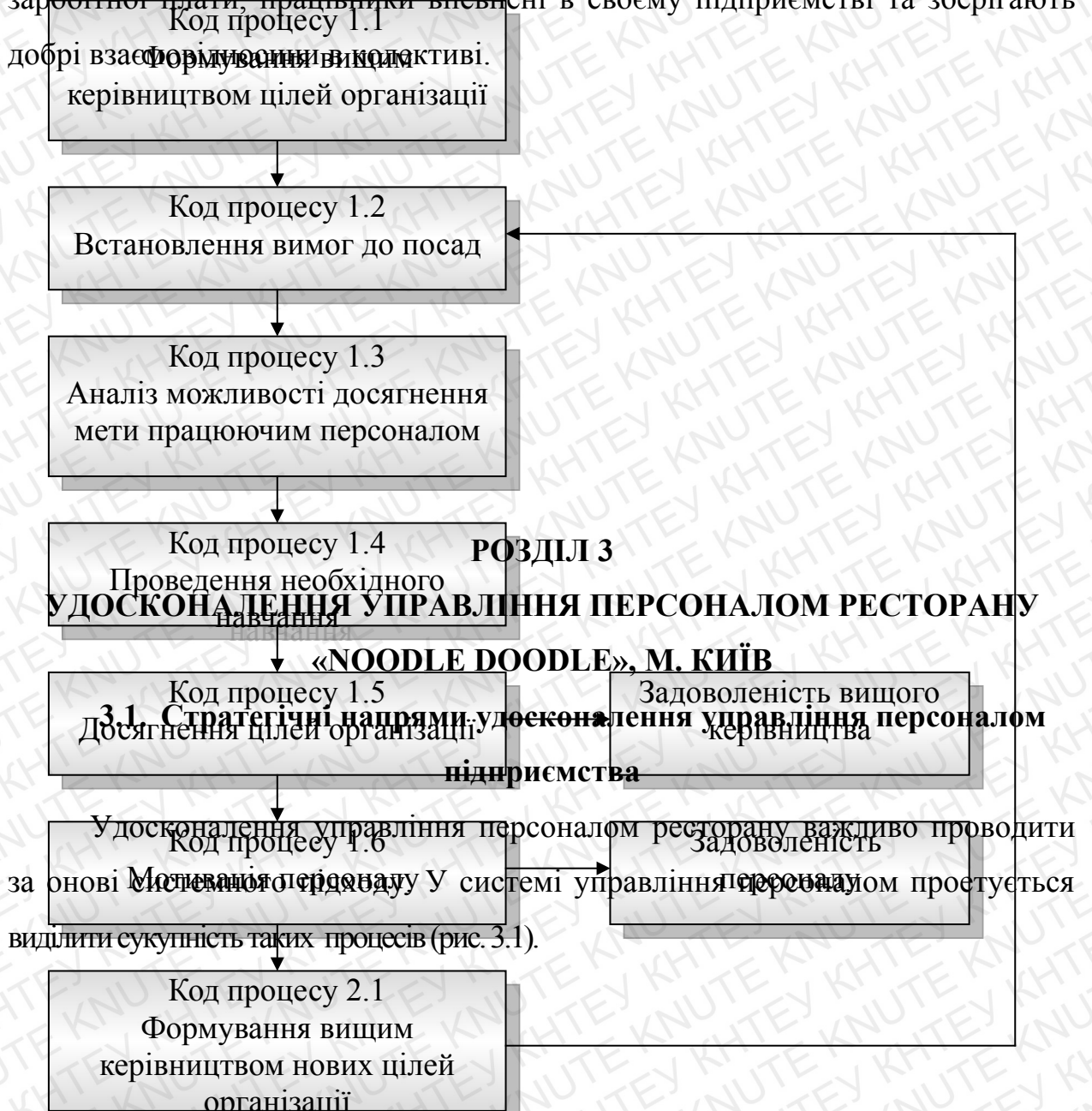
Для досліджуваного підприємства було адаптовано методику «гостьової анкети» - оцінка роботи персоналу на основі гостьових відгуків. Перша частина головного питання анкети виявляє бажаний рівень обслуговування для кожного клієнта, а друга частина – отримане фактичне обслуговування кожним клієнтом. Аналізуючи отримані дані слід відзначити проблему в недостатнім володіння персоналу основами гостинності. В межах бажаних критеріїв знаходяться процеси приготування та подачі страв.

5. За аналізом блоку питань, який включає оцінку споживачами роботи окремих груп працівників (зокрема, адміністраторів, охоронців, офіціантів та кухарів) визначено високий потенціал працівників ресторану, так як ними забезпечується належний рівень якості обслуговування цими групами

персоналу. Таким чином, на основі комплексного оцінювання персоналу клієнтами підприємство отримує можливість з'ясувати проблемні місця та визначити напрями розвитку персоналу.

6. У досліджуваному ресторані відсутня система навчання персоналу, кожен захід щодо підготовки персоналу та підвищення кваліфікації керівництву доводиться розглядати по мірі виникнення потреби.

Для оцінки рівня задоволеності персоналу роботою було розроблено анкету оцінки рівня задоволеності основними чинниками виробничої ситуації, за результатами аналізу якої розраховано загальний показник задоволеності 0,72, який свідчить про високий рівень задоволеності роботою. Результати анкети підтвердили, що, незважаючи на певну незадоволеність відсутністю перспектив навчання та кар'єрного зростання, середнім рівнем заробітної плати, працівники вневні в своєму підприємстві та зберігають





*Рис. 3.1. Ключові бізнес- процеси системи управління персоналом ресторану «Noodle Doodle», м. Київ*

Процеси 1.1, 1.2, 1.3, 1.4 та 1.5 – ті самі, що й для системи управління якістю. Це чітко сформульовано у стандарті ISO 9001.

П. 5.4.1 сформульований так: „Найвище керівництво повинне забезпечити встановлення цілей у сфері якості, у тому числі спрямованих на задоволення вимог до продукції, відповідно до функцій та рівнів організації”.

П. 6.2.2 –Організація повинна:

а) визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, що впливають на якість продукції;

- б) організувати підготовку або вживати інших заходів для задоволення цих потреб;
- в) оцінювати ефективність вжитих заходів;
- г) забезпечувати обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості своєї діяльності і щодо свого внеску в досягнення цілей у сфері якості;
- д) реєструвати дані стосовно освіти, професійної підготовки, кваліфікації та досвіду” [14].

Звичайно, в цьому стандарті мова йде про якість, але не слід забувати, що управління якістю — це, насамперед, управління людьми та їх діяльністю. Оскільки в ресторані “Noodle Doodle” системи управління якістю ще не сформувало, то необхідно впровадити низку заходів:

1. Вище керівництво повинно сформулювати цілі організації, „відповідно до функцій та рівнів організації”, причому „цілі повинні бути вимірними” [14].

2. Щоб зрозуміти, чи зможуть працівники виконувати поставлені цілі, необхідно провести атестацію. Підготовку та проведення атестації організовують кадрові служби за активної участі керівників структурних підрозділів. Дуже важливо, щоб співробітники розуміли, що мета атестації — дати їм додаткові можливості професійної реалізації. Якщо до свідомості людей донести, що атестація не є каральним заходом, то вони сприйматимуть її позитивно.

Для ресторану «Noodle Doodle» характерно недосконалість процедури відбору і найму співробітників, оскільки відбір здійснюється лише шляхом співбесіди, без проведення процедур тестування і анкетування, які дозволили б дізнатися про кандидатів на заявлені посади ширший круг інформації, що стосується всіх аспектів - психологічних, біографічних, мотиваційних кандидата. Для нівелювання цього процесу слід розробити методику ефективного формування кадрового потенціалу.

Також на підприємстві спостерігається відсутність чіткої програми адаптації нових співробітників, роботи по процесу адаптації хоча і

багатоаспектні, але їх виконання носить неструктурований хаотичний характер. Отже, необхідно розробити чітку програму адаптації нових співробітників.

Певного удосконалення потребує і процедура оцінювання працівників підприємства. Атестація кадрів носить несистемний характер, немає чіткого алгоритму та послідовності проведення даної процедури на підприємстві.

Хоча за результатами опиту працівники досить задоволені роботою на підприємстві і стосунками в колективі, але невдоволені такими чинниками, як відсутність програм навчання, перспектив кар'єрного зростання і низьким рівнем оплати праці. Навчання і підвищення кваліфікації знаходиться на край низькому рівні і відбувається в основному усередині організації. Для усунення даних недоліків на підприємстві слід розробити стратегію розвитку персоналу, у рамках реалізації якої забезпечити розроблення та виконання програм навчання і розвитку.

Ефективність діяльності підприємства індустрії гостинності залежить від мотивації персоналу. В свою чергу, впровадження системи мотивації персоналу, яка не вичерпується прийнятою на підприємстві системою заробітної плати, неможлива без уявлення загальної картини, яка характеризує систему ціннісних орієнтацій кожного працівника, його мотивів. Тому в ресторані «Noodle Doodle» слід запровадити концептуальну модель системи мотивації та здійснювати мотиваційний моніторинг шляхом продовження щорічних обстежень задоволеності працівників умовами праці за допомогою розробленої анкети, що наведена у додатку Ж.

Не менш важливу роль в роботі ресторану відіграє створення, дотримання і розвиток корпоративної культури, яка охоплює стандарти технології обслуговування, зовнішнього вигляду, поведінки персоналу. Що стосується стандартів зовнішнього одягу, то претензією клієнтів за результатами даних аналізу є відсутність на персоналі ресторану (окрім офіціантів ресторану) форменого одягу та іменних бейджиків, через що у



гостей ресторану виникають певні труднощі. Керівництву підприємства слід звернути на це увагу та прийняти відповідні заходи.

Таблиця 3.2

**Рекомендації та система заходів по вдосконаленню управління персоналом ресторану «Noodle Doodle», м. Київ**

<b>Рекомендації та напрями удосконалення</b>	<b>Необхідні заходи</b>	<b>Очікувані результати</b>
1. Визначення потреби в кадрах з врахуванням стратегії розвитку підприємства, об'єму послуг, що надаються	Кадрове планування	Досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу
2. Належне формування складу кадрів	Система комплектування, розставляння кадрів	Забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідних об'ємах і необхідній кваліфікації
3. Відпрацювати процедуру адаптації нових співробітників	1. Розробити план адаптації 2. Проводити заходи, що допомагають швидше адаптуватися	1. Поліпшення внутрішнього мікроклімату. 2. Зниження плинності
4. Ввести систему планування кар'єри	1. Розробка стратегії розвитку персоналу ресторану з урахуванням загально корпоративної стратегії 2. Розробка положення про просування по службі	1. Поліпшення психологічного комфорту 2. Зростання задоволеності працею 3. Зростання продуктивності праці 4. Зниження плинності
5. Розробка політики навчання	1. Постановка мети і завдань навчання 2. Складання плану навчання 3. Затвердження Положення по навчанню і підвищенню кваліфікації	1. Поліпшення психологічного клімату 2. Зниження конфліктності 3. Зростання якості надання послуг 4. Скорочення термінів виконання робіт 5. Зростання задоволеності працею

*Продовження табл. 3.2*

<b>Рекомендації та напрями удосконалення</b>	<b>Необхідні заходи</b>	<b>Очікувані результати</b>
6. Підвищення оплати праці, поліпшення системи матеріальної і моральної зацікавленості	Розроблення концептуальної моделі системи мотивації на підприємстві	Забезпечення умов для високопродуктивної праці, вмотивованості, самодисципліни, вироблення у працівника звички до взаємодії і співпраці

7. Впровадження системної моделі оцінки персоналу	Оцінка діяльності і атестація кадрів, орієнтація її на заохочення працівників	Підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.
---	---	--

Для формування системи пропозицій по поліпшенню процесу управління персоналом в ресторані «Noodle Doodle» скористаємося табличною формою (табл. 3.3), де окрім рекомендацій відбиті необхідні заходи і очікувані результати їх реалізації.

В результаті реалізації визначених напрямів удосконалення управління кадровим потенціалом в ресторані «Noodle Doodle» створяться умови для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості.

Таким чином, визначивши проблемні напрямки вдосконалення системи управління кадровим потенціалом на підприємстві слід перейти до більш детального поетапного розгляду запропонованих заходів, зокрема до розробки конкретних методик та алгоритмів організації процесів відбору, адаптації, оцінки та мотивації персоналу ресторану.

### **3.2. Розроблення програми формування, оцінки та використання персоналу ресторану та обґрунтування їх ефективності**

Проведені практичні дослідження рівня задоволеності споживачів ресторанних послуг, рівня мотивації персоналу, а також вивчення внутрішнього мікроклімату організації визначили проблемні області в системі управління персоналом ресторану «Noodle Doodle», які вимагають удосконалення.

Для вирішення завдань удосконалення процесу формування персоналу на підприємстві пропонується використовувати маркетинговий підхід до управління персоналом, спрямований на визначення і покриття потреби в персоналі на довгострокову перспективу.

На рис.3.1 визначено порядок реалізації заходів щодо формування персоналу на підприємстві з використанням маркетингового підходу та представлено його у вигляді функціональної схеми.



Рис. 3.2. Функціональна схема формування персоналу ресторану «Noodle Doodle», м. Київ

Здійснення на підприємстві маркетингу персоналу дозволить зменшити рівень невизначеності при ухваленні управлінських кадрових рішень, виявити причини, через які попередні дії виявилися помилковими, оцінити стан людських ресурсів підприємства, тенденції їхніх змін і приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері формування, розвитку та ефективного використання людських ресурсів.



Окремого розгляду заслуговує питання стосовно того, як повинно відбуватися стратегічне планування чисельності персоналу організації. В залежності від цілей і часового масштабу, планування чисельності персоналу може бути стратегічним та ситуативним. Стратегічне планування чисельності – це прогноз потреб у людських ресурсах на довгострокову перспективу, а ситуативне планування – по мірі поточного вивільнення робочих місць.

Планування потреб у персоналі для ресторану «Noodle Doodle» можна зробити за допомогою поетапної методики, представленій на рис.3.3.



*Рис. 3.3. Блок-схема процесу планування потреби у персоналі ресторану «Noodle Doodle», м. Київ*

Плануючи потребу в персоналі, необхідно враховувати такий чинник, як плинність кадрів. З використанням методу екстраполяції визначимо можливе прогнозне значення рівня плинності кадрів, якщо не будуть прийняті заходи по її зниженню (рис.3.4).

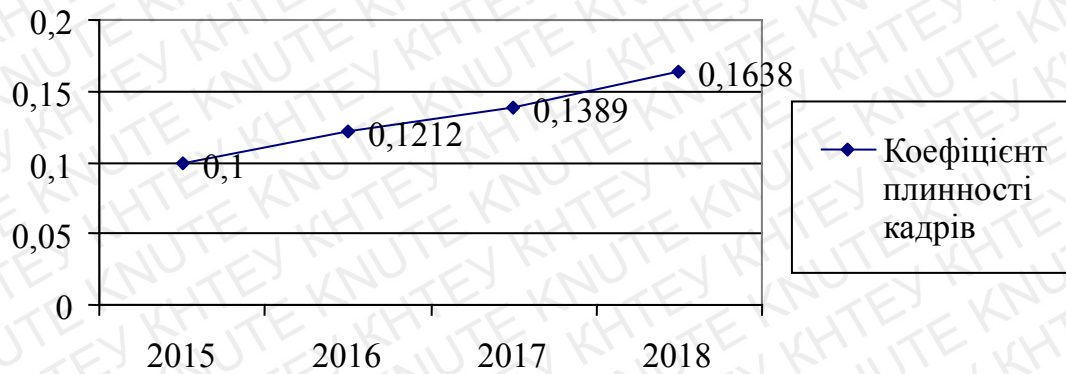


Рис. 3.4. Динаміка і прогноз плинності кадрів  
в ресторані «Noodle Doodle», м. Київ

Чисельність персоналу ресторану за штатним розкладом – 37 осіб. Очікується збільшення чисельності персоналу ще на 1 людину, оскільки буде відкрита вакансія на посаду менеджера по персоналу. Прогнозована плинність кадрів, якщо не будуть реалізовані певні заходи по удосконаленню процесів управління персоналом – 16,38 %, тобто 6 чоловік. Отже, в планованому році необхідно прийняти 7 співробітників, що складає 19 % від сьогоденішньої їх кількості відповідно до штатного розкладу.

При аналізі загальної схеми добору кадрів у ресторані «Noodle Doodle» (див. розділ 2) було виявлено головний недолік – це відсутність на етапі відбору застосування таких методів як анкетування та тестування. З огляду на це, було розроблено анкету «Вакансія», яка дозволяє отримати усебічну інформацію про майбутнього працівника. Зразок розроблено анкети наведений у додатку К. При цьому процес організації пошуку кандидатів підприємству слід залишити без змін, оскільки вони відповідають вимогам діяльності ресторану. Як видно з табл.3.3 розроблена анкета «Вакансія» дозволяє отримати широкий спектр інформації про кандидата, що дозволяє використовувати її для оцінки кандидата як на управлінську посаду, так і для обслуговуючого персоналу.

Методичні рекомендації по використанню анкети "Вакансія":

1. Анкету заповнюють всі кандидати на будь-яку посаду в ресторані "Noodle Doodle" при прийомі на роботу. Орієнтовний час заповнення -30



Таблиця 3.3

**Характеристика інформаційних блоків питань розробленої для ресторану «Noodle Doodle», м. Київ анкети «Вакансія»**

№	Назва блоку питань	Характеристика
1.	Посада і мотиви праці	наведено питання, за допомогою яких можна визначити які б посади окрім бажаної хотів би займати кандидат, визначаються мотиви його влаштування на роботу.
2.	Досвід кандидата	цей блок питань дозволяє визначити наявність виробничого досвіду у майбутнього працівника, особливості життєвого досвіду
3.	Знання і уміння	кандидату пропонується самостійно оцінити рівень володіння професійними знаннями, уміннями та навиками за наведеним переліком
4.	Особові якості	кандидату пропонується самостійно оцінити наявність ділових та моральних якостей за наведеним переліком
5.	Психологія особи	наведено типові риси вдачі та темпераменту, а кандидатів пропонується самостійно визначити приналежність до певного типу
6.	Здоров'я і працездатність	за цим блоком питань можна отримати інформацію про рівень оцінки свого здоров'я кандидатом, а також того режиму трудового дня, який кандидат вважає собі під силу
7.	Захоплення (хобі)	дозволяє визначити аспекти життя і діяльності, якими цікавиться майбутній працівник
8.	Шкідливі звички	за цим блоком можна прослідкувати про частоту та міру вживання кандидатом спиртних напоїв та паління
9.	Підвищення кваліфікації	питання цього блоку дозволяють визначити наявність чи відсутність, а також вдоволеність підвищенням кваліфікації кандидата у попередні періоди роботи
10	Умови оплати праці	кандидат визначає умови майбутньої роботи на підприємстві, включаючи бажаний рівень оснащення робочого місця, бажаний рівень оплати праці, включаючи визначення рівня соціальних гарантій, які б хотів отримати.

2. Для перевірки "чесності" заповнення досить проглянути розділи 3 і 4.

Якщо в розділі 3 відмічені лише "високі" або "низькі" знання і уміння, то завищена або занижена в наявності самооцінка. Якщо в розділі 4 переважає позитивна оцінка особових і ділових якостей ("Так") і майже відсутні недоліки (часто вказують "Ні"), то кандидат хоче скласти про себе "рожеве"



враження, і приховує недоліки. Необхідно попросити його попрацювати додатково над анкетною і перевірити сумнівні результати іншими способами (тести, відвідини старого місця роботи).

3. Анкета "Вакансія" зберігається в особистій справі, в разі звільнення працівника, необхідно відзначити червоним кольором реальні якості, недоліки і шкідливі звички співробітника. Це може згодитися в разі його повернення або запиту інформації іншою організацією.

В результаті проведених досліджень було виявлено відсутність відлагодженого процесу адаптації співробітників, наслідком не залагодження цього є ризик збільшення кількості звільнень в перших 3 місяці роботи.

Таким чином, керівництву ресторану слід відпрацювати процедуру адаптації нових співробітників, розробивши програму адаптації, яка встановлює загальні правила і є комплексом необхідних дій. Приклад розробленого плану адаптації для нових співробітників ресторану «Noodle Doodle» приведений в табл.3.4.

Таблиця 3.4

**План адаптації працівників ресторану «Noodle Doodle», м. Київ**

Заходи	Виконавець	Форма	Строки
Складання характеристики за результатами співбесіди	Менеджер по персоналу	Письмова характеристика	До вступу на роботу
Оформлення документів (заява, трудова книжка, договір)	Менеджер по персоналу	Письмово	Протягом 5 днів
Ознайомлення новачка з політикою компанії (місією, цілями, традиціями, умовами праці, формою оплати і так далі)	Безпосередній керівник	Бесіда	На попередній співбесіді
Пояснення основних завдань діяльності і безпосередніх обов'язків	Безпосередній керівник	Бесіда	На попередній співбесіді
Підготовка робочого місця	Менеджер по персоналу		1-й день роботи

Продовження табл. 3.4

Заходи	Виконавець	Форма	Строки
Технології входження: - представлення колегам по роботі; - спільне чаювання	Керівник підприємства	На нараді	1-й тиждень роботи
Призначення наставника	Керівник підприємства	Усно	На першій нараді

Ознайомлення з видами звітності (бланки, форми, порядок ведення) (якщо передбачено посадою)	Наставник	Пакет документів, бесіда	1-й тиждень роботи
Правила роботи з оргтехнікою	Наставник	Практична демонстрація	1-й тиждень роботи
Знайомство з комп'ютерною базою даних (якщо передбачено посадою)	Наставник	Практична демонстрація	1-й тиждень роботи
Введення в робочу групу, залучення в участі в проектах	Безпосередній керівник	На нараді	В міру необхідності
Періодичний контроль якості і ефективності діяльності	Наставник	Особистий контакт	В міру необхідності
Проведення проміжної співбесіди, виявлення виникаючих труднощів	Наставник	Особистий контакт	Через 1-1,5 місяця
Проведення передатестаційної бесіди	Менеджер по персоналу	Особистий контакт	Через півроку
Проведення атестації	Керівництво		Через рік

Таким чином, в ресторані «Noodle Doodle» для допомоги в адаптації знов прийнятим співробітникам необхідно призначати людину з великим досвідом роботи. Такого співробітника прийнято називати наставником. Функції і обов'язки наставника: знайомити новачків з рестораном, вводити в посаду, проводити необхідне навчання, контролювати і оцінювати самостійне виконання співробітниками робочих операцій протягом всього адаптаційного періоду. Такі очевидні на перший погляд речі дозволяють людині швидко і безболісно вписатися в колектив і уникнути безлічі непотрібних конфліктів. В ролі наставника і безпосереднього керівника може виступати одна і та ж особа. Наприклад, для адміністратора, що знов поступив, в наставники необхідно призначати старшого адміністратора ресторану.

Професійна адаптація для різних категорій співробітників відрізняється, але організаційна, корпоративна і побутова адаптація однакова для всіх.

Як видно з табл.3.5 завершальним етапом остаточної адаптації працівника, а одночасно і оцінкою ефективності процесу адаптації, є проведення атестації співробітника.

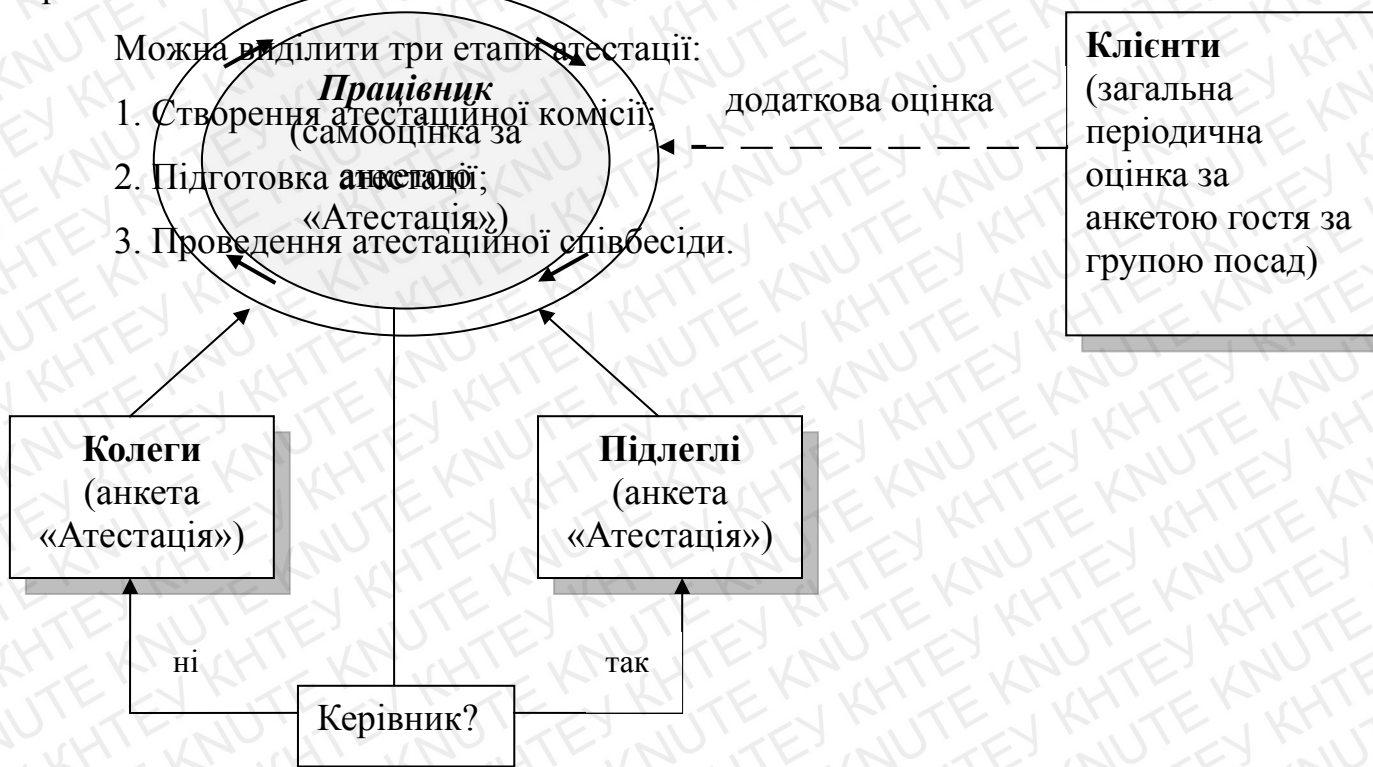
Що стосується системи оцінювання працівників в ресторані «Noodle Doodle», то слід зазначити, що на підприємстві немає чітко установлені

процедури атестації. Оцінка співробітників протягом трьох років функціонування досліджуваного підприємства проводилася виключно у вигляді співбесіди керівника та підлеглого, що безперечно має високий процент суб'єктивізму такого оцінювання.

Тому для підприємства «Noodle Doodle» доцільно було б скористатися елементами такого порівняно нового методу атестації як оцінка «360 градусів». При цій системі атестації співробітник оцінюється своїм керівником, колегами, підлеглими, самим собою (самооцінка) та клієнтами. Таким чином знижується суб'єктивізм оцінки і надається різносторонній зворотний зв'язок. Інколи використовується усічені варіант оцінки 360 градусів – оцінка «180 градусів», «90 градусів», коли співробітника оцінює лише його керівник і він сам, або лише його колеги і він сам. В ресторані такі підвиди методу слід використовувати для персоналу нижчої ланки, які не мають підлеглих.

Наглядно модель проведення атестації у ресторані «Noodle Doodle» з використанням елементів методу оцінки «360 градусів» наведена на схемі рис.3.5.

У ресторані «Noodle Doodle» атестації мають підлягати всі співробітники, що пропрацювали не менше 6 місяців. При цьому атестація проводиться не частіше одного разу в рік, але не рідше одного разу в два роки.





*Рис. 3.5. Модель оцінки персоналу ресторану «Noodle Doodle», м. Київ з використанням методології «360 градусів»*

Завдання підвищення об'єктивності оцінки стосується всіх перерахованих етапів. Розглянемо, як ці важливі етапи атестації можливо реалізувати в ресторані «Noodle Doodle».

#### 1. Створення атестаційної комісії

Завданням атестаційної комісії є винесення ухвали про те, атестований або не атестований співробітник.

Атестаційна комісія складається з:

- директора ресторану (голова);
- менеджера по персоналу (секретар);
- головного бухгалтера.

#### 2. Підготовка атестації.

Для проведення атестації формуються атестаційна комісія, готуються необхідні документи для атестаційної комісії, складаються списки співробітників, що підлягають атестації, затверджується графік її проведення. На цьому етапі поважно дати попередню, як можна об'єктивнішу особову і професійну оцінку атестованого. Для цього автором магістерської роботи розроблено пакет документів, що включає:

- атестаційну карту (опитний аркуш атестованого – додаток Л);
- анкети "Атестація" (див. додаток М), один примірник якої заповнюється безпосереднім керівником, другий - самим атестованим, інші – або колегами або підлеглими атестованого залежно від того, хто оцінюється – керівник або працівник.

Ці документи роздаються для заповнення за тиждень до дня проведення атестаційної співбесіди. Опитний аркуш дозволяє співробітникові, що атестовується, висловити свою думку про доцільність поглиблення і розширення своїх знань, задоволеності своєю роботою, висловити зауваження про різні сторони діяльності ресторану.

Анкета "Атестація" розроблена та призначена для того, щоб оцінити особові, ділові і професійні якості співробітника. Вона заповнюється безпосереднім керівником, самим співробітником, а також колегами або підлеглими. Сенс її заповнення - у виставлянні балів по категоріях, в результаті отримуємо інтегровану оцінку, виражену в балах. Атестований в анкеті оцінюється по 18 категоріях за 7-бальною шкалою. Бали розподіляються по кожній категорії так: 7 балів, якщо ознака найбільш виражена, тобто відмічений пункт 1 категорії, 6 балів - відмічений пункт 2 і так далі. 1 бал призначається, якщо ознака категорії найменш виражена, тобто виділений пункт 7. Таким чином, максимальна кількість балів по всій анкеті складає 126, а мінімальна – 18 балів.

Всі анкети збираються менеджером по персоналу, аналізується кількість балів і робиться попередній висновок згідно з даними табл.3.5.

*Таблиця 3.5*

**Висновок про відповідність посаді працівника ресторану «Noodle Doodle» за кількістю набраних балів за анкетною «Атестація»**

Висновок про відповідність посаді		Сума балів
1	Високий рівень кваліфікації, переріс свою посаду і може бути висунутий на вищу	109-126
2	Необхідне дещо доопрацювати і підучитися, після чого він	100-108

	буде здібний до виконання більш відповідальної роботи, готовий до підвищення на посаді	
3	По потенціалу і діям він точно відповідає своєму посадовому положенню	90-99
4	Для ефективнішої роботи краще перевести його на рівноцінну посаду в інший підрозділ	72-89
5	На даній посаді неефективний, краще знизити в посаді	37-71
6	Було б краще для нього і для роботи, якби він змінив свою посаду або місце роботи протягом року	29-36
7	Має бути негайно звільнений після атестації	18-28

Анкету «Атестація» можна привести у електронний вигляд за допомогою застосування комп'ютерної техніки. Також у майбутньому у разі очікуваного збільшення чисельності персоналу можна організувати процес заповнення анкет членами експертної ради за допомогою комп'ютера. При цьому відпаде потреба у роздрукуванні печатних варіантів та стане легшим процес обробки анкет, який можна буде здійснити за допомогою стандартної пакетної програми MS Excel.

### 3. Проведення атестаційної співбесіди.

Атестаційна комісія бере до уваги виступи співробітника і його безпосереднього керівника. Службова діяльність співробітника оцінюється на підставі його відповідності кваліфікаційним вимогам посади, посадової інструкції, а також виходячи з оцінки якості виконуваної ним роботи з боку самого працівника, його безпосереднього керівника, а також колег (підлеглих), що дозволяє отримати максимально об'єктивну оцінку. Також в процесі оцінки враховуються загальні дані щодо оцінки певних груп персоналу клієнтами ресторану. Цю інформацію періодично можна отримувати з розробленої та розглянутої у другому розділі даної роботи анкети, приклад якої наведено в додатку Е.

Результати атестації заносяться в протокол засідання атестаційної комісії, який підписується головою, секретарем і членами атестаційної комісії, присутніми на засіданні. Інші документи за результатами атестації не оформляються. Протокол засідання атестаційної комісії, опитний аркуш



атестованого, анкета "Атестація" зберігаються в особистій справі співробітника.

Однією з основних цілей проведення оцінки працівників є подальший процес підвищення заробітної плати або преміювання працівника. А це є однією з головних складових системи мотивації та стимулювання праці на підприємстві.

Оскільки за результатами проведеного в другому розділі магістерської роботи дослідження за допомогою проведення опитування серед співробітників всіх підрозділів ресторану було виявлено незадоволеність робітників розміром заробітної плати, рівнем соціальної захищеності, то підприємству слід розглянути у найближчий час можливість підвищення рівня оплати праці підприємства та переглянути систему мотиваційних засобів.

На досліджуваному підприємстві «Noodle Doodle» засобом посилення мотивації до високоефективної праці має стати використання комплексної системи мотивування та стимулювання працівників, послідовність розробки та реалізації якої (рис.3.6) базується на мотиваційному моніторингу, оскільки на основі комплексного, системного, регулярного вивчення стимулювання працівників можна розробити ефективну систему мотивування та стимулювання, яка буде спрямована на задоволення потреб працівників та досягнення стратегічних економічних і соціальних цілей підприємства.

По структурних напрямках системи мотивації ресторану «Noodle Doodle» слід внести такі корективи:

1. Матеріальні грошові стимули (оплата праці):

- базовий оклад у кожного працівника різний;
- преміювання кращих співробітників;
- доплати за нічну роботу;
- кожному співробітнику ресторану один раз в рік за наявності можливості може бути виплачена матеріальна допомога у розмірі 1/3 середньомісячного доходу.

Мотиваційний моніторинг

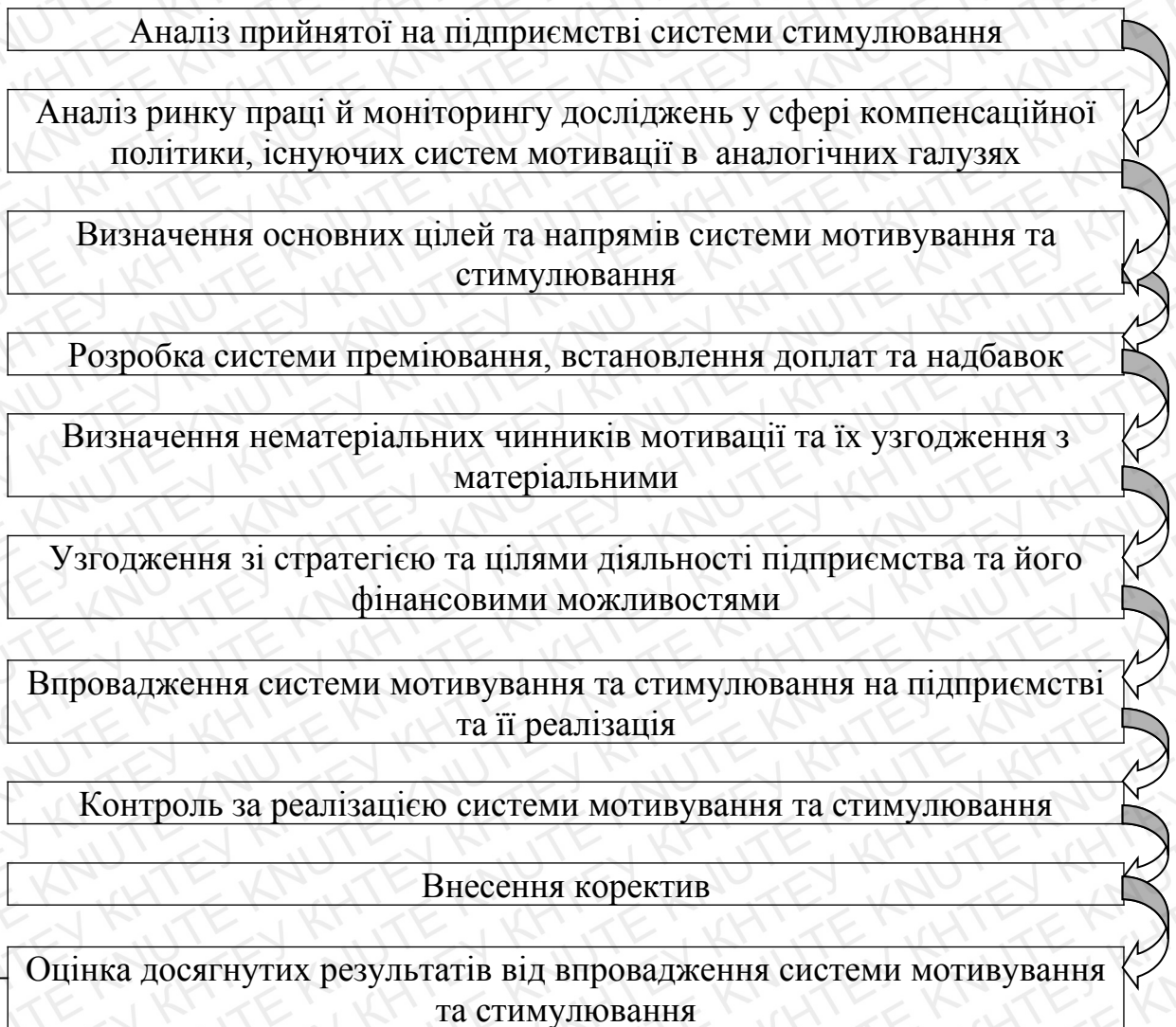


Рис. 3.6. Етапи розробки та реалізації комплексної системи мотивування та стимулювання працівників ресторану «Noodle Doodle», м. Київ

Задоволеність персоналу соціальною захищеністю в підприємстві знаходиться на неналежному рівні (згідно з опитуванням), тобто підприємству слід запровадити «соціальний пакет», який включатиме надання матеріальної допомоги в разі травми або серйозної хвороби співробітників; в разі ювілею, народження дитини або весілля - матеріальна допомога у розмірі 1 тисячі гривень і триденна оплачувана відпустка; систему базового страхування постійних співробітників.

2. Матеріальні негрошові (натуральні) стимули: доцільним є додати такий вид негрошового стимулу як нагородження працівників можливістю раз на рік скористуватись з друзями чи зі своєю сім'єю послугами ресторану. Можливість здійснення цього заходу впродовж року для кожного працівника

ресторану є реальною, оскільки завантаженість торговельних залів (як видно з розділу 2) не завжди є високою.

Окрім підвищення вмотивованості співробітника, існує і ряд супровідних вигод для ресторану від реалізації даного заходу:

1) кошти, які недоотримало підприємство від недозавантаженості своїх номерів не підуть у збиток, а переінвестуються в захід мотивації персоналу, отже реалізація цього заходу не несе будь-яких затрат для ресторану, а навпаки, одержується дуже високий мотиваційний ефект;

2) працівник може з боку споживача подивитися на роботу колег та зробити певні висновки та зауваження;

3) члени родини, які скористаються разом з працівником даною можливістю, зможуть самостійно оцінити умови роботи, де працює член їхньої родини.

3. Нематеріальна винагорода: організувати корпоративні розважальні заходи за участю всього персоналу ресторану за межами ресторану. Це дасть можливість працівникам відпочити не тільки фізично, а і розслабитися морально, бо інколи робочі стіни можуть психологічно «давати» на працівника і не буде досягнуто потрібного ефекту.

В процесі реалізації мотиваційних заходів та покращення системи стимулювання, необхідно періодично знов і знов повертатися до виявлення рівня задоволеності працівників певними факторами, що зумовлюють мотивацію їхньої діяльності, тобто повернення до початкового етапу – мотиваційного моніторингу.

Здійснювати такий моніторинг можна періодично за допомогою анкети, методика розроблення та приклад реалізації якої наведені у розділі 2 магістерської роботи. Зразок анкети оцінки рівня задоволеності працею наведений у додатку Ж.

Проведення вищеописаного анкетування та мотиваційного моніторингу створюють певну систему мотивації, яка показана в табл.3.6.

*Таблиця 3.6*



## Система мотивації працівників ресторану «Noodle Doodle», м. Київ

№	Заходи
1.1	Вимірювання задоволеності потреб працівника по десяти факторам мотивації (Анкета «Ступінь задоволеності»)
1.2	Визначення мотиваційного потенціалу працівників
1.3	Визначення потреб працівників, які потребують першочергової задоволеності. (Діаграма мотиваційного профілю працівників)
1.4	Впровадження певних заходів, щодо мотивації працівників
1.5	Вимірювання задоволеності потреб працівника по десяти факторам мотивації (Анкета «Ступінь задоволеності»)
1.6	Визначення мотиваційного потенціалу працівників
<i>Через певний час</i>	
2.1	Вимірювання задоволеності потреб працівника по десяти факторам мотивації (Анкета «Ступінь задоволеності»)
2.2	Визначення мотиваційного потенціалу працівників
<p><i>Якщо значення мотиваційного потенціалу зменшилось у порівнянні з п.1.6, то необхідно приступити до виконання п. 1.1, якщо ж ні, то через певний час потрібно знову виконати п.2.1.</i></p>	

Вхідними даними для аналізу результативності системи мотивації буде значення мотиваційного потенціалу підприємства, а вихідними – заходи направлені на поліпшення в системі управління персоналом в цілому на підприємстві, або в окремих підрозділах, які приведуть не тільки до виконання, поставлених перед колективом, завдань, а й до зниження показника плинності кадрів, ефективного використання робочого часу працюючими, підвищення рівня продуктивності праці. Такі заходи повинні здійснюватись не одноразово, а систематично; і не просто з певною періодичністю, а й з певною метою. Тому, запропонована система мотивації працівників для підприємства ресторанного господарства базується на системно-цільовому підході. Концептуальна модель такої системи представлена на рис.3.7.

Використання комплексної системи мотивування на підприємстві сприятиме підвищенню трудової активності працівників, їх зацікавленості в професійному зростанні, розвитку ініціативності в роботі на основі творчого

підходу, підвищенню рівня їх конкурентоспроможності, що дозволить зміцнити позиції підприємства в конкурентній боротьбі.



Рис. 3.7. Концептуальна модель системи мотивації персоналу ресторану «Noodle Doodle», м.Київ

Реалізація запропонованих комплексних заходів з удосконалення управління процесами формування, оцінки та використання персоналу в ресторані «Noodle Doodle» підходить для всіх підприємств ресторанного бізнесу, оскільки проблеми в системі управління персоналом на підприємствах ресторанного господарства схожі. Застосування наведених методик та моделей в стратегії підприємств не потребують вкладення значних коштів, оскільки це тільки правильна побудова керівництвом та менеджером з персоналу тої системи управління кадровим потенціалом, яка повинна бути на ефективному підприємстві.

### 3.3. Пропозиції щодо розроблення програми розвитку персоналу підприємства

За проведенням опитуванням та аналізом системи управління кадровим потенціалом досліджуваного підприємства було виявлено, що головними чинниками праці, якими невдоволені співробітники ресторану є відсутність перспектив кар'єрного зростання через неорганізовану роботу у цьому напрямку, а також відсутність програми розвитку та навчання працівників, тобто неможливість підвищення кваліфікації та реалізації особистісного та професійного росту працівниками.

Ці явища свідчать про відсутність на підприємстві розробленої стратегії розвитку персоналу. На результатах діяльності досліджуваного підприємства це поки що явно не відзначається, проте через деякий час без проведення навчання та розвитку персоналу може спостерігатися певний застій підприємства, а як наслідок втрата клієнтів та зниження конкурентноздатності.

Стратегія розвитку персоналу – це особливий набір пріоритетних напрямів інвестування в людський капітал, частина корпоративної стратегії.

Для формування ефективної стратегії розвитку персоналу доцільним представляється розробка раціональної організаційно-економічної моделі, заснованої на ефективному використанні наявного кадрового потенціалу (рис.3.8).

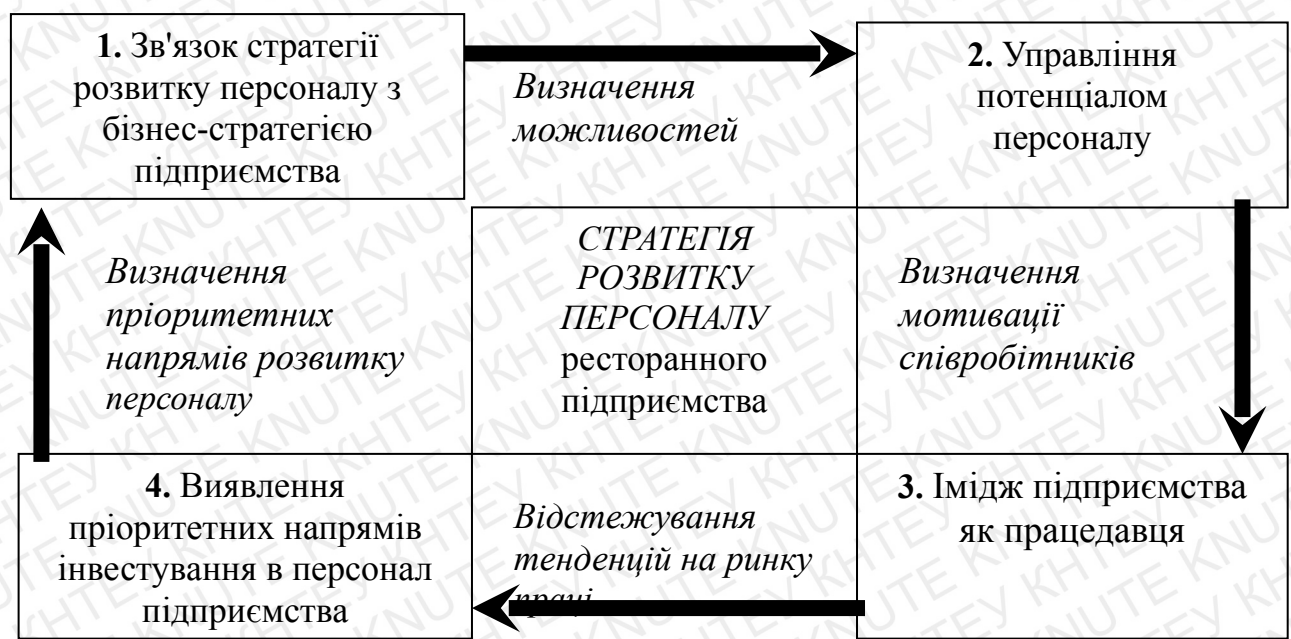




Рис. 3.8. Організаційно-економічна модель стратегії розвитку персоналу ресторану «Noodle Doodle», м. Київ

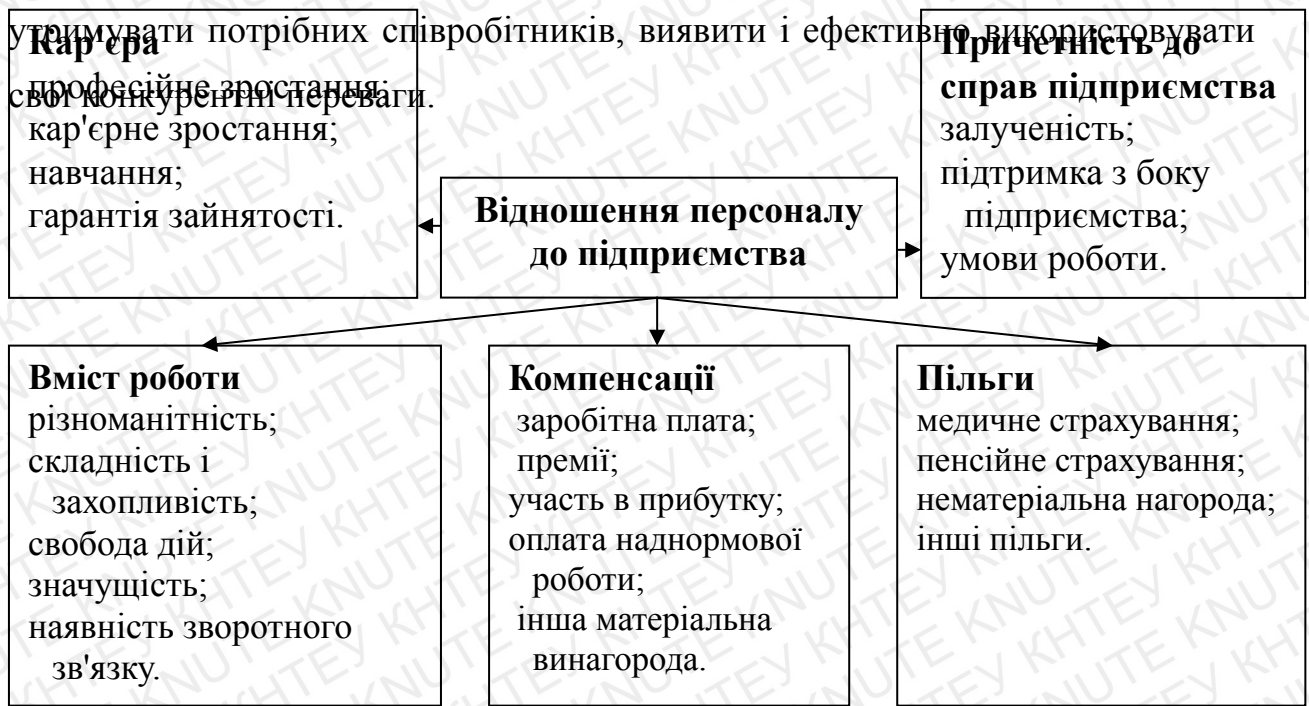
1. Зв'язок бізнес-стратегії і стратегії розвитку персоналу включає визначення вимог до персоналу і міри його участі в реалізації стратегії.

Участь персоналу може бути як прямою (відкриття нового залу потребує проведення процедури підбору нових кадрів), так і непрямим (зміна бренду може і не приводити до значного залучення персоналу до цього процесу).

2. Управління потенціалом персоналу - порівняння існуючого і необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства наявного потенціалу персоналу.

Підприємство планує, який персонал (за чисельністю, типом, освітою, кваліфікації і ін.) необхідний для реалізації стратегії і підвищення конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі також досліджуються загальні тенденції кадрової структури підприємства. Після цього визначається, які програми розвитку персоналу мають бути розширені, а які, навпаки, скорочені.

3. Імідж підприємства як працедавця. Підприємства, що складають стратегію розвитку персоналу, повинні відповісти на питання про власне позиціонування в очах персоналу і претендентів (рис.3.9). Це допоможе їм



*Рис. 3.9. Складові іміджу підприємства*

#### 4. Розставлення пріоритетів інвестування в персонал.

Даний блок об'єднує стратегію розвитку підприємства, аналіз потенціалу персоналу і побудову іміджу підприємства як працедавця.

Методика реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства представлена у вигляді таблиці (табл. 3.7).

Для забезпечення в ресторані «Noodle Doodle» успішного управління кар'єрним процесом в цілому і індивідуальною кар'єрою кожного співробітника потрібна детальна розробка концепції управління кар'єрним процесом. Пропозиція підприємством можливостей розвитку кар'єри співробітникам може формуватися з простих програм у вигляді навчання і більш деталізованих консультаційних послуг з вдосконалення подальших планів просування по службі.

Далі слід звернути увагу керівництва ресторану на політику навчання на підприємстві.

*Таблиця 3.7*

#### **Поетапна методика організації системи навчання та розвитку персоналу ресторану «Noodle Doodle», м. Київ**

Назва етапу	Зміст
Вибір кадрової стратегії і політики в області навчання і розвитку персоналу	Стратегія розвитку кадрового потенціалу підприємства на 3 роки, на один рік, перелік планованих змін для досягнення стратегічних цілей
Розробка вимог до посад, що відповідають довгостроковій стратегії підприємства	Моделювання професійних компетенцій для всіх категорій і рівнів персоналу (вище керівництво, середній менеджмент, низовий рівень)
Оцінка кадрового потенціалу	Аналіз розбіжностей між вимогами до посади і рівнем

підприємства	знань і навиків працівників: Що заважає? Що потрібно змінити?
Аналіз потреб в навчанні	Визначення пріоритетів і міри важливості потреби в навчанні Обсяг знань, необхідних для розвитку відповідно до вимог до посади: Кого учити? Чому учити? Як учити?
Розробка концепції навчання і розвитку	Якому персоналу, які навички, уміння, здібності потрібно розвивати для досягнення цілей підприємства?
Організація і проведення процесу навчання	Складання єдиного учбового плану, узгодження бюджету на навчання персоналу, підбір викладачів затвердження графіка занять, проведення учбових програм
Оцінка ефективності програм навчання, отриманих знань, підтримка і закріплення їх на робочих місцях	Тести, анкетування, спостереження за поведінкою на робочому місці, за реакцією в ході програми
Оцінка ефективності витрат на навчання і розвиток кадрового потенціалу	Ефективна система управління і взаємодії, підвищення бізнес-показників підприємства, лояльність персоналу, мотивація до саморозвитку

В процесі дослідження цієї проблеми, був розроблений річний план навчання персоналу для ресторану і положення по навчанню і підвищенню кваліфікації персоналу, які були надані керівництву ресторану на розгляд (додаток О).

Важливим напрямом професійної підготовки фахівців на підприємстві повинно бути внутріфірмове навчання та навчання із залученням сторонніх фахівців. Для того, щоб всі співробітники незалежно від національності і рівня освіти, починаючи від прибиральниці і закінчуючи директором ресторану, відповідали високим стандартам обслуговування гостей, необхідно провести навчання всіх співробітників.

Пропозиції щодо формування плану-програми розвитку та навчання працівників ресторану «Noodle Doodle» наведені в табл.3.8.

Базовий склад програми тренінгу для персоналу ресторанів «Досконалий сервіс: правила та техніка обслуговування»:

1. Особливості сучасного обслуговування в ресторанах.
2. Зустріч гостей.
3. Практичні аспекти роботи з гостями: проблемні і нестандартні ситуації.



4. Організація обслуговування за типами і видами.
5. Технологія обслуговування корпоративних заходів.
6. Управління якістю в ресторанах і інше.

Групова бесіда-тренінг «Психологічні особливості роботи з гостями» включає розгляд блоків:

1. Психологія гостей: типологія гостей; особливості знаходження з ними в контакт; потреби гостей; мотивація відвідин ресторанів; особливості обслуговування гостей – чоловіків, жінок, пар, гостей з дітьми; постійні гості; гості VIP; як поводитися з гостями в різному настрої і стані.

2. Поведінка в конфлікті: поняття конфлікту і конфліктної ситуації; конфліктний гість; попередження конфлікту; способи виходу з конфлікту; конфліктостійкість; конструктивні способи емоційного реагування.

Для щоразового підвищення якості підготовки та визначення ефективності навчання, працівники, що пройшли курс навчання, повинні проходити анкетування на задоволеність підготовкою відповідно до 1 етапу (Реакція) моделі оцінки результативності навчання Д.Кирпатріка (див. розроблену анкету у додатку П).

Реалізація запланованих заходів з навчання персоналу дозволить отримати значний ефект як соціальний, так і економічний.

В результаті реалізації заходів як внутріфірмового навчання так і з залученням фахівців знижується плинність кадрів (мінімум у 2 рази, тобто якщо очікуваний рівень плинності кадрів складав на 2018 рік 16,38%, то в разі реалізації програми навчання він повинен скласти не більше 8%), підвищується професійна культура, підвищується якість обслуговування, збільшуються продажі і доходи підприємства, знижується кількість скарг, підвищується мотивація персоналу.

Таблиця 3.8

План навчання персоналу ресторану «Noodle Doodle» на 2018 р.

№		Формат проведення	Назва виду /типу навчання	Тривалість	Вар-тість
1	Комплексний тренінг «Досконалий сервіс: правила та	Запрошення тренера зі Школи ресторанного	Всі працівники, 37 осіб	2 групи по 18 осіб, 4 дні по 5-6 годин	27500 грн.

	техніка обслуговування»	та готельного менеджменту «Профі», м. Київ			
2	Майстер-клас для кухарів та барменів	Запрошення фахівця зі Школи ресторанного та готельного менеджменту «Профі» м. Київ	Кухарі, бармени, 4 особи	4 дні	5500 грн.
3	Групова бесіда-тренінг «Психологічні особливості роботи з гостями»	Викладач кафедри психології КНТЕУ	Офіціанти, адміністратори, покоївки, охоронці, 18 осіб	5 днів по 2 години	1000 грн.
4	Інформаційні семінари на загальні теми: «Місія, історія ресторану, перспективи розширення»	Власними силами підприємства	Працівники по мірі необхідності (зокрема і новий персонал)	1 день по 2 години кожного місяця	-
5	Ділова гра «Телефонний етикет»	Власними силами працівників	Адміністратори, 5 осіб	2 дні по 2 години	-
6	Курси англійської мови «Англійська для туризму та ресторанного господарства»	Учбовий центр вивчення англійської мови «OXFORD» м. Київ	За необхідністю, 12 осіб	30 занять по 1,5 години на кожну людину	23400 грн.
7	Самонавчання за всіма напрямками	Власними силами працівників	Всі працівники	Постійно	-
Загальна вартість запланованого навчання					57400

Результативність реалізації даних заходів з навчання та розвитку персоналу у перші місяці після проведення матимуть найбільший ефект, потім поступово ефект буде ослаблюватися. Загальний прогнозований приріст виручки після реалізації запропонованих заходів протягом року складе 10%, тобто 93779 грн. Підґрунтям для прогнозування даного збільшення є зниження втрат робочого часу і підвищення продуктивності праці.

Загальний економічний ефект від реалізації програми навчання визначимо за наступною формулою (3.3):

$$\Delta E = \Delta D - B, \quad (3.3)$$

де  $\Delta E$  - очікуваний економічний ефект від реалізації програми навчання;

$\Delta D$  – очікуване підвищення доходу (виручки) від надання послуг.

$B$  - витрати на заплановані заходи по навчанню персоналу в 2018 році.

Отже, економічний ефект від реалізації програми навчання персоналу складатиме  $\Delta E = 93779 - 57400 = +36379$  грн.

Загальний коефіцієнт економічної ефективності реалізації програми розраховуємо по формулі (3.4):

$$K_e = \Delta E / B, \text{ нормативне значення } > 0, \uparrow \quad (3.4)$$

$$K_e = 36379 / 57400 = 0,63.$$

Таким чином, з розрахунків бачимо, що захід щодо введення додаткової посади - менеджера по персоналу, економічно обгрунтований, оскільки підприємство отримує додатковий економічний ефект у розмірі 36379 грн. і коефіцієнт ефективності впровадження складає 0,63, що означає отримання 0,63 грн. додаткового ефекту на 1 грн. затрачених коштів.

Особливо доцільною та необхідною для реалізації в ресторані «Noodle Doodle» є запропонована програма, оскільки на ринку ресторанних послуг зростає конкуренція і споживачами висуваються високі вимоги щодо стандартів обслуговування. Окрім того, керівництво ресторану «Noodle Doodle» планує розширити площі торговельних залів. Це означає, що необхідно збільшувати штат, а отже проводити процедури пошуку, відбору та найму необхідної чисельності працівників та забезпечувати оновлені напрями навчання відповідно новими переглянутими програмами розвитку. Отже, впровадження запропонованих заходів по вдосконаленню процесів



### Висновки до розділу 3

Таким чином, результати проведеного практичного дослідження обумовили стратегічні напрями підвищення ефективності управління персоналом ресторану «Noodle Doodle»:

1. Уведення в штат підприємства посади менеджера з персоналу, в результаті якого очікується отримання додаткового економічного ефекту та підвищення якості послуг завдяки ефективній системі організації роботи з кадровим потенціалом.

2. Розроблено систему управління персоналом з урахуванням вимог процесного підходу та з метою забезпечення сучасних принципів гостинності, в її основі якої лежать наступні процеси: формування вищим керівництвом цілей організації; встановлення вимог до посад; аналіз можливості досягнення мети працюючим персоналом; проведення необхідного навчання; аналіз ступеня досягнення цілей; розробка нової системи мотивації; формування стратегії досягнення цілей.

3. Обґрунтовано заходи щодо формування персоналу на підприємстві з використанням маркетингового підходу, що дозволить забезпечити підприємство працівниками відповідної кількості та якості, створювати найбільш сприятливі умови для розкриття здібностей працівників, їх розвитку та використання, що в результаті сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку.

4. Відсутність на етапі відбору персоналу обґрунтованих методів та інноваційних методик формування персоналу, обумовили доцільність застосування таких методів як анкетування та тестування. З цією метою розроблено анкету «Вакансія» та запропоновано методики її використання, яка дозволяє отримати усебічну комплексну інформацію про майбутнього працівника та обрати найоптимальнішого претендента на посаду.

5. Для поліпшення процесу адаптації прийнятим співробітникам розроблено типовий базовий план адаптації, основою якого є призначення наставника для кожного нового працівника.

6. Для систематизації процесу оцінки персоналу та зниження її суб'єктивізму в ресторані «Noodle Doodle» доцільно скористатися моделлю оцінки персоналу з використанням елементів методу «360 градусів», коли співробітник оцінюється своїм керівником, колегами, підлеглими, самим собою (самооцінка) та клієнтами. Структурована процедура атестації персоналу підприємства з використанням розробленої анкети «Атестація» дозволяє отримати об'єктивну оцінку особових, ділових і професійних якостей співробітника.

7. На досліджуваному підприємстві «Noodle Doodle» засобом посилення мотивації до високоефективної праці має стати використання комплексної системи стимулювання працівників, яка базується на мотиваційному моніторингу. Здійснювати такий моніторинг можна періодично за допомогою анкети «Ступінь задоволеності», методика розроблення та приклад реалізації якої наведені у роботі.

8. Проведення анкетування та мотиваційного моніторингу створюють систему мотивації для підприємства ресторанного господарства. Застосування розробленої концептуальної моделі такої системи на підприємстві сприятиме підвищенню трудової активності працівників, їх зацікавленості в професійному зростанні, розвитку ініціативності в роботі на основі творчого підходу, що дозволить зміцнити позиції підприємства в конкурентній боротьбі.

9. Ресторанний бізнес вимагає постійного поновлення й удосконалення знань, умінь і навичок у багатьох сферах діяльності, насамперед, у сфері сервісу. Тому для формування ефективної стратегії розвитку персоналу доцільним представляється розробка раціональної організаційно-економічної моделі, заснованої на ефективному використанні наявного кадрового потенціалу. Методика реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства

включає такі етапи як вибір політики в області навчання і розвитку персоналу, аналіз потреб в навчанні, розробка концепції навчання і розвитку, організація і проведення процесу навчання, оцінка ефективності програм навчання

10. В процесі вирішення питання відсутності організованої системи розвитку персоналу в досліджуваному ресторані, був розроблений річний план навчання і підвищенню кваліфікації персоналу та положення щодо організації навчання. Пропозиції щодо формування річного плану-програми навчання та розвитку містять конкретні заходи (тренінги, бесіди), реалізація яких дозволить отримати ефект у вигляді зниження плинності кадрів, підвищення якості обслуговування, збільшення обсягу надання послуг, зниження кількості скарг, підвищення мотивації персоналу.

11. Впровадження розглянутих заходів по визначених напрямках удосконалення управління кадровим потенціалом в ресторані «Noodle Doodle» дозволить вирішити ряд важливих завдань, таких як підвищення результативності праці працівників, що у свою чергу, надасть можливість значно покращити результати господарювання та досягти стратегічних цілей функціонування підприємства.



## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. У роботі узагальнено наявні підходи до формування, розвитку і удосконалення управління персоналом; виділено основні етапи розвитку теорії і практики управління персоналом і відповідні їм наукові напрямки, які найбільш чітко визначають предмет дослідження. Аналітичний огляд основних теорій та положень про управління персоналом показав, що вони не в повній мірі відповідають принципам системності, однак кожна з них містить базові положення та елементи, які необхідно враховувати при розробці теоретико-методологічних засад системного управління персоналом на підприємстві ресторанного господарства.

2. Уточнено сутність понять , що дало змогу розробити концептуальний підхід до управління персоналом як системи взаємопов'язаних, синергетично узгоджених та співдіючих заходів, методів і механізмів функціонування, безперервного розвитку, мотивації і ефективного використання трудового потенціалу працівників підприємства. Таке визначення, на відміну від існуючих, враховує принцип орієнтації на особистість працівників.

3. За результатами досліджень зроблено висновок про трансформацію поглядів на управління персоналом і переходу до нової структурної моделі управління персоналом відповідно до вимог ринку та потреб суб'єктів ресторанного бізнесу. Обґрунтовано, що сучасна система управління персоналом повинна формуватись з урахуванням вимог взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, досягненням відповідності між цілями підприємства, формами і методами управління персоналом, призводити до спільної продуктивної діяльності керівника і персоналу, бути орієнтованою на задоволення потреб теперішніх і майбутніх споживачів.

4. У роботі доведено необхідність системного підходу до управління персоналом в сучасних економічних умовах як такого, що оптимізує взаємозв'язки між суб'єктами та об'єктами управління персоналом з урахуванням цілей підприємства та прийнятої концепції управління персоналом. З

цих позицій система управління персоналом розглядається як складна, цілеспрямована система, яка спрямована на отримання бажаного вихідного результату та досягнення загальної мети підприємства. Запропоновано авторське визначення системи управління персоналом, яке враховує вимоги ринкової економіки: це комплекс механізмів, соціальних технологій, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем в трудовій діяльності, побудований з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних факторів, які визначають ефективність управління персоналом.

5. Визначено основні властивості, притаманні системі управління персоналом ресторанного підприємства підприємства: відкритість, організованість, структурність, синергізм, якісний розвиток. Запропоновані положення функціонування системи управління персоналом, які дозволять активізувати особистісно-позиційний фактор та принципово змінити соціально-економічні аспекти трудової діяльності: функціонування і розвиток підприємства як “відкритої системи”; поєднання директивних і демократичних методів управління персоналом; забезпечення функціонування підприємства як соціально-орієнтованої системи; самоуправління на всіх рівнях підприємства і узгодження цілей персоналу з цілями підприємства.

6. У роботі доведено доречність виділення підсистем системи управління персоналом за змістом виконуваних робіт. Відповідно до цього виділено підсистеми: розвитку персоналу; трудових відносин; аналізу і розвитку стимулювання праці; умов праці; розвитку соціальної інфраструктури; планування прогнозування та маркетингу; розробки організаційних структур управління; юридичних послуг. Дані підсистеми є логічно взаємопов'язаними і взаємозалежними. Для забезпечення ефективності системи управління персоналом необхідне ефективне функціонування усіх її підсистем та елементів.

7. Виділено основні тенденції розвитку системи управління персоналом:

- дотримання принципів економічності і раціональності в діяльності служб управління персоналом;
- орієнтація на високий рівень освіти, кваліфікації та інтелектуальний рівень персоналу;
- залежність системи управління персоналом від типу влади у суспільстві;
- необхідність розуміння перспектив розвитку підприємства.

8. Обґрунтовано, що з точки зору цільової характеристики розвиток системи управління персоналом розглядається як цілеспрямована діяльність працівників підрозділів системи управління персоналом, лінійних і функціональних керівників, яка включає: розробку стратегії кадрової політики, концепцію управління персоналом, формування і удосконалення системи управління персоналом, виконання процедур роботи з людьми. На відміну від існуючих підходів, в результаті розвитку системи управління персоналом, ефективність управління персоналом досягається шляхом приведення у відповідність до вимог ринку цілей, форм, методів і процедур управління персоналом, а також можливості їх трансформації.

За результатами проведення практичного аналізу організаційно-економічної діяльності ресторану «Noodle Doodle», його фінансового стану, а також системи управління кадровим потенціалом, можна зробити наступні висновки.

9. Ресторан «Noodle Doodle» м. Київ надає комплекс послуг з харчування та іншого обслуговування гостей, організації корпоративних заходів. Забезпечує функціонування ресторану належним чином підготовлений персонал, загальна чисельність якого у 2017 р. становила 39 осіб. Дослідивши організаційну структуру ресторану, можна зробити висновок, що вона лінійно-функціональна. Вона дає змогу організовувати управління за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. Лінійних керівників при цьому не підпорядковано керівникам функціональних відділів. До основних служб відноситься кухня,



служба сервісу, інженерно-технічна служба. Головним недоліком організаційної структури досліджуваного підприємства є відсутність менеджера по роботі з персоналом.

Важливим питанням в управлінні підприємством є використання тих чи інших методів управління, які свідчать про певний стиль керівництва. Серед методів, використовуваних в управлінні, є: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

10. Оскільки за своєю специфікою в індустрії гостинності головним активом підприємства є персонал, то проведено кількісну та якісну оцінки кадрового потенціалу та досліджено динаміку показників з праці підприємства.

Розглянувши структуру кадрового потенціалу підприємства, було з'ясовано, що переважна кількість працівників ресторану – жінки. На підприємстві переважають працівники віком від 20 до 30 років, більше половини працівників у сумі мають базову спеціальну або вищу освіту, що цілком відповідає потребам ресторану.

Розраховані коефіцієнти співвідношення виробничого та управлінського персоналу свідчать про тенденцією зменшення питомої ваги управлінської праці в загальній чисельності виконуваних робіт.

11. Проаналізувавши структуру персоналу, його розподіл за посадовими окладами та фонд оплати праці працівників ресторану „Noodle Doodle” у 2015-2017 рр., можна зробити висновок про те, що політика підприємства у сфері персоналу направлена на підвищення економічної мотивації з одночасним скороченням чисельності працівників та високим рухом персоналу. В умовах високої конкуренції персоналу та постійної потреби ресторану в залученні кваліфікованих працівників такі кроки підприємства можна назвати не доцільними, оскільки воно не прагне надати працівникам вищої кваліфікації, досвіду, стимулювати до відповідальності. У свою чергу визначена кількість працівників одержує певні гарантії за

контрактом, який більш жорстко регулює права та обов'язки як працівника, так і роботодавця.

12. Збільшення найважливіших показників діяльності ресторану та підвищення продуктивності праці персоналу свідчать про в цілому ефективну систему менеджменту ресторану „Noodle Doodle” протягом останніх трьох років та про ефективне використання трудових ресурсів ресторану. Однак, слід зазначити, що у ресторані існують певні труднощі із підбором висококваліфікованого персоналу, досвід якого дозволив би підвищити якість обслуговування, відповідності системи управління підприємством раціональній організаційній структурі, планування розвитку та стимулювання персоналу на підприємстві тощо.

13. Основні напрями роботи з персоналом ресторану складаються з пошуку, набору, відбору, адаптації персоналу, оцінки його діяльності, мотивації, організації навчання та розвитку. Працівники ресторану оцінюються шляхом проведення атестації, співбесіди, що є досить суб'єктивною оцінкою.

Для досліджуваного підприємства було адаптовано методику «гостьової анкети» - оцінка роботи персоналу на основі гостьових відгуків. Перша частина головного питання анкети виявляє бажаний рівень обслуговування для кожного клієнта, а друга частина – отримане фактичне обслуговування кожним клієнтом. Аналізуючи отримані дані слід відзначити проблему в недостатнім володіння персоналу основами гостинності. В межах бажаних критеріїв знаходяться процеси приготування та подачі страв.

14. За аналізом блоку питань, який включає оцінку споживачами роботи окремих груп працівників (зокрема, адміністраторів, охоронців, офіціантів та кухарів) визначено високий потенціал працівників ресторану, так як ними забезпечується належний рівень якості обслуговування цими групами персоналу. Таким чином, на основі комплексного оцінювання персоналу клієнтами підприємство отримує можливість з'ясувати проблемні місця та визначити напрями розвитку персоналу.

У досліджуваному ресторані відсутня система навчання персоналу, кожен захід щодо підготовки персоналу та підвищення кваліфікації керівництву доводиться розглядати по мірі виникнення потреби.

Для оцінки рівня задоволеності персоналу роботою було розроблено анкету оцінки рівня задоволеності основними елементами виробничої системи, за результатами аналізу якої розраховано загальний показник задоволеності 0,72, який свідчить про високий рівень задоволеності роботою. Результати анкети підтвердили, що, незважаючи на певну незадоволеність відсутністю перспектив навчання та кар'єрного зростання, середнім рівнем заробітної плати, працівники впевнені в своєму підприємстві та зберігають добрі взаємовідносини в колективі.

15. Таким чином, результати проведеного практичного дослідження обумовили стратегічні напрями підвищення ефективності управління персоналом ресторану «Noodle Doodle»:

- Уведення в штат підприємства посади менеджера з персоналу, в результаті якого очікується отримання додаткового економічного ефекту та підвищення якості послуг завдяки ефективній системі організації роботи з кадровим потенціалом.

- Розроблено систему управління персоналом з урахуванням вимог процесного підходу та з метою забезпечення сучасних принципів гостинності, в її основі якої лежать наступні процеси: формування вищим керівництвом цілей організації; встановлення вимог до посад; аналіз можливості досягнення мети працюючим персоналом; проведення необхідного навчання; аналіз ступеня досягнення цілей; розробка нової системи мотивації; формування стратегії досягнення цілей.

- Обґрунтовано заходи щодо формування персоналу на підприємстві з використанням маркетингового підходу, що дозволить забезпечити підприємство працівниками відповідної кількості та якості, створювати найбільш сприятливі умови для розкриття здібностей працівників, їх розвитку та використання, що в результаті сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства та забезпеченню його стабільного



розвитку.

- Відсутність на етапі відбору персоналу обґрунтованих методів та інноваційних методик формування персоналу, обумовили доцільність застосування таких методів як анкетування та тестування. З цією метою розроблено анкету «Вакансія» та запропоновано методики її використання, яка дозволяє отримати усебічну комплексну інформацію про майбутнього працівника та обрати найоптимальнішого претендента на посаду.

- Для поліпшення процесу адаптації прийнятим співробітникам розроблено типовий базовий план адаптації, основою якого є призначення наставника для кожного нового працівника.

- Для систематизації процесу оцінки персоналу та зниження її суб'єктивізму в ресторані «Noodle Doodle» доцільно скористатися моделлю оцінки персоналу з використанням елементів методу «360 градусів», коли співробітник оцінюється своїм керівником, колегами, підлеглими, самим собою (самооцінка) та клієнтами. Структурована процедура атестації персоналу підприємства з використанням розробленої анкети «Атестація» дозволяє отримати об'єктивну оцінку особових, ділових і професійних якостей співробітника.

- На досліджуваному підприємстві «Noodle Doodle» засобом посилення мотивації до вискоєфективної праці має стати використання комплексної системи стимулювання працівників, яка базується на мотиваційному моніторингу. Здійснювати такий моніторинг можна періодично за допомогою анкети «Ступінь задоволеності», методика розроблення та приклад реалізації якої наведені у роботі.

- Проведення анкетування та мотиваційного моніторингу створюють систему мотивації для підприємства ресторанного господарства. Застосування розробленої концептуальної моделі такої системи на підприємстві сприятиме підвищенню трудової активності працівників, їх зацікавленості в професійному зростанні, розвитку ініціативності в роботі на

основі творчого підходу, що дозволить зміцнити позиції підприємства в конкурентній боротьбі.

- Ресторанний бізнес вимагає постійного поновлення й удосконалення знань, умінь і навичок у багатьох сферах діяльності, насамперед, у сфері сервісу. Тому для формування ефективної стратегії розвитку персоналу доцільним представляється розробка раціональної організаційно-економічної моделі, заснованої на ефективному використанні наявного кадрового потенціалу. Методика реалізації стратегії розвитку персоналу підприємства включає такі етапи як вибір політики в області навчання і розвитку персоналу, аналіз потреб в навчанні, розробка концепції навчання і розвитку, організація і проведення процесу навчання, оцінка ефективності програм навчання

- В процесі вирішення питання відсутності організованої системи розвитку персоналу в досліджуваному ресторані, був розроблений річний план навчання і підвищенню кваліфікації персоналу та положення щодо організації навчання. Пропозиції щодо формування річного плану-програми навчання та розвитку містять конкретні заходи (тренінги, бесіди), реалізація яких дозволить отримати ефект у вигляді зниження плинності кадрів, підвищення якості обслуговування, збільшення обсягу надання послуг, зниження кількості скарг, підвищення мотивації персоналу.

15. Впровадження розглянутих заходів по визначених напрямках удосконалення управління кадровим потенціалом в ресторані «Noodle Doodle» дозволить вирішити ряд важливих завдань, таких як підвищення результативності праці працівників, що у свою чергу, надасть можливість значно покращити результати господарювання та досягти стратегічних цілей функціонування підприємства.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Конституція України. – К.: Школа, 2003. – 48 с.
2. Кодекс законів про працю з постатейними матеріалами: У 2 т. – К.: Юрінком Інтер, 2015. – Т. 1. – 608 с.
3. Про зайнятість населення: Закон України від 1 березня 1991 р. № 803-ХІІ. Зі змінами. Редакція від 02.12.2018 р.
4. Про колективні договори та угоди: Закон України від 01.07.93 № 3357-ХІІ. Зі змінами. Редакція від 02.12.2018 р.
5. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР. Зі змінами. Редакція від 02.12.2018 р.
6. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева: Учеб.-метод. пособие. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm93467.html>.
7. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами (8-е видання) / М. Армстронг– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm12730.html>.
8. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности / Под ред. В. И. Стражевич. – Минск: Высшая школа, 2010. – 450 с.
9. Анисимов О. С. Методологическая версия категориального аппарата психологии / О.С. Анисимов– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm00247.html>
10. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. И. Ансофф– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm56109.html>.
11. Аоки Масахико. Японская фирма в процессе изменений. Наука и общество: новые японские исследования / Масахико Аоки – Мн.: Экономика, 2007. – 180 с.
12. Амосов О.Ю. Концепція формування компетенції керівника: Зб. наук. пр. – Харків: УАДУ (ХФ), 2011. – 80 с.
13. Афонін А. А. Основи мотивації праці й організаційно-економічний аспект / А. А. Афонін – К.: МЗУУП, 2015. – 154 с.



14. Бакирова Г. Х. Управление человеческими ресурсами / Г. Х. Бакирова - Харьков., "Речь", 2009. – 152 с.
15. Балыхин Г.А. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект// Г.А. Балыхин. – Одесса.: "Издательство "Проект", 2003. – 428 с.
16. Белопольський Н., Енвіроніка Г. Наука про розвиток і удосконалення суспільства і світу / Н. Белопольський, Г. Енвіроніка – Маріуполь: ІЕП НАН України, 2007. – 331 с.
17. Беяцкий Н. П. Управление персоналом: Учеб. Пособие / Беяцкий Н. Б., Велесько С. Е., Ройш П. – Мн.: Интерспрессерсис, Экоперспектива, 2008. – 352 с.
18. Бервено О. В. Освіта як основа формування інтелектуального капіталу / О.В. Бервено // Теорії мікро- та макроекономіки. Вип. 9. – Київ, 2001. – с. 66-70.
19. Бердникова Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова: Учеб. пособие. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm67129.html>.
20. Блинов А. О., Искусство управления персоналом / А.О. Блинов, О.В. Василевская: Учеб. пособ. для эконом. колледжей и вузов. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm81472.html>.
21. Богиня Д. П., Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д.П.Богиня, М.В.Семикіна – К.: Штурм, 2003. – 282 с.
22. Бузановский С. С., Антикризисное управление: реструктуризация и реинжиниринг персонала / С.С. Бузановский, Н.А. Горелов, А.С. Титков : Учеб. пособие. – Харьков.: Валери, 2009. – 256 с.
23. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование / М.И. Бухалков: Учебник. – 2-е изд., испр. и доп. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm13581.html>.
24. Валентей С. Человеческий потенциал: новые измерители и новые ориентиры/ С. Валентей, Л. Нестеров // Вопросы экономики. – 2010. – № 2. – с. 90-102.

25. Василенко О.В. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / О.В. Василенко, Т.І. Ткаченко ; за ред. О.В. Василенка. – К. : ЦУЛ, 2005. – 532 с.
26. Веснин В.Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами / В.Р. Веснин: Учеб.-практ. пособие. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm96321.html>.
27. Виноградський М.Д. Менеджмент в організації / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шкапова. – К.: Кондор, 2002. – 654 с.
28. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm36798.html>.
29. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент / М.В. Володькіна– К.: Знання-Прес, 2002. – 148 с.
30. Гавкалова Н.Л. Роль лидерства в формировании современного руководства / Н.Л. Гавкалова, Н.А. Мажник // Міжвузівський збірник наукових праць. Вип.. 40. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2017. – С. 129 – 131.
31. Гавкалова Н.Л., Обучение как фактор повышения интеллектуального уровня персонала организации / Н.Л. Гавкалова, Н. С. Маркова // Економіка розвитку. – 2017. – № 1. – С. 64 – 67.
32. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В.П. Галенко– Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm35710.html>.
33. Гринева В.Н. Современные подходы к системе управления персоналом предприятия / В.Н. Гринева, И.О. Буцкая // Економіка розвитку. – 2015. – № 2. – С. 65 – 68.
34. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm98213.html>.
35. Дмитриенко Г. А. Мотивація й оцінка персоналу / Г.А.Дмитриенко, Е.А. Шарапова, Т.М. Максименко: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2012. – 248 с.
36. Доровської О.Ф. Місце кадрової політики в політиці підприємства / О.Ф. Доровської // Економіка розвитку. ХНЕУ. – 2015., №3 (31). – С. 83 - 85.



37. Доровської О. Ф., Затеїщикова О. О. Місце та роль оцінки мотивації персоналу у формуванні стратегії соціального розвитку підприємства / О.Ф. Доровської // Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Харків. – 2004. Т. 7. № 2. – С. 65 – 69.

38. Егоров Ю. Н., Варакута С. А. Планирование на предприятии / Ю.Н. Егоров, С.А. Варакута– Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm41735.html>.

39. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин– Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm85290.html>.

40. Еськов А.Л. Матрична оцінка результативності праці персоналу / А.Л. Еськов // Менеджер. – 2010. – № 5. –С. 43 – 46.

41. Еськов А. Л. Оптимальна система стимулювання праці персоналу / А.Л. Еськов // Проблеми науки. – 2011. – № 12. – с. 47 – 50.

42. Жуковська В.М. Система оцінки та напрями підвищення ефективності управління персоналом / В.М. Жуковська / Вісник. Донецького. державного. університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Вип.4. Ч. 1. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2009. – С. 101 – 111.

43. Зайцев Г. Г., Управление кадрами на предприятии / Г.Г. Зайцев, С.И. Файнбушевич - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/qm/qm54781.html>.

44. Ивановская Л.В. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии / Л.В. Ивановская, В.М. Свистунов– М.: ГАУ, 2005. – 178 с.

45. Інтернет-сайт нормативно-законодавчих актів Російської Федерації. – Режим доступу : [http:// www.bestpravo.com](http://www.bestpravo.com)

46. Інтернет-сайт, нормативних актів Міжнародної організації зі стандартизації. – Режим доступу : [http:// www.iso.org/sdis/forms](http://www.iso.org/sdis/forms)

47. Інтернет-сайт технічних регламентів Міжнародної організації зі стандартизації. – Режим доступу : [http:// www.issi.kiev.ua](http://www.issi.kiev.ua)

48. Інтернет-сайт Державного комітету статистики України. – Режим доступу : [http:// www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua)

49. Інформація за галузями та сферами діяльності. – Режим доступу : [http:// www.atlas.com.ua](http://www.atlas.com.ua)



50. Карлін М.І. Напрями посилення ролі заробітної плати та інших видів стимулювання у системі оцінки високоякісної праці / М.І. Карлін // Науковий вісник ВДУ. – 2009. – № 12. – С. 54 – 59.

51. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова : Учеб. пособие. – К.: Изд. – «Экзамен», 2003. – 336 с.

52. Кінаш І.П. Удосконалення системи підготовки кадрів в умовах формування ринкових відносин / І.П. Кінаш // Автореферат на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. – К., 2013. – 20 с.

53. Комаров Є.І. Стимулювання та мотивація в управлінні персоналом // Управління персоналом. – 2007. – № 1. – С. 38 – 43.

54. Костаков В.Г. Зайнятість: методологічні основи // Управління персоналом. – 2017. – № 11. – С. 56 – 63.

55. Красноносова О.М. Проблеми матеріального стимулювання персоналу промислових підприємств / О.М. Красноносова // Фінанси України. – 2008. – № 10. – С. 48 – 52.

56. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях/ Коул Джеральд / Пер. с англ. Н. Г. Владимировой. 2008. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm81631.html>.

57. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є.Кузьмін, О.Г. Мельник: Підручник. – К.: Академ-видав, 2008. – 416 с.

58. Ланкастер К. Математическая экономика / К. Ланкастер. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm04239.html>.

59. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций / В.С. Липатов– Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm21341.html>.

60. Любанова Т. П. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие / Т. П. Любанова, Л. В. Мясоедова, Ю. А. Олейникова. – Мн.: Изд-во «ПРИОР», 2011. – 266 с.

61. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. Настольная книга для предпринимателей, руководителей и специалистов кадровых служб и

менеджеров / М.И. Магура– 3-е изд., перераб. и доп. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm96312.html>.

62. Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала / К.: Управління персоналом, 2005. — 224 с.

63. Мазаракі А.А, Мошек Г.Є., Гомба Л.А., Семенчик А.В. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А.А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, А.В. Семенчик. – К.: Атака, 2007. - 584 с

64. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб.-практ. Пособие / Пер. с англ. Т. Цеханович и др. – Мн.: Новое знание, 2003. – 1019 с.:

65. Маркарьянц С. Япония: государственная политика в области образования / С. Маркарьянц // Проблемы теорії та практики управління. – 2010. – № 2. – с. 80-83.

66. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов: Учеб. пособие. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm21831.html>.

67. Менеджмент XXI века/ Под ред. С. Чоудхари: Пер. с англ. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm11412.html>.

68. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm8513.html>.

69. Михайлов Ф. Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы / Ф.Б Михайлов. – Харьков, Основа, 2011. – 136 с.

70. Могилевский В.Д. Методология систем: вербальный подход / В.Д. Могилевский// Управління персоналом. – 2017. – № 4. – С. 36 – 49.

71. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов– К.: «Бизнес-школа «Ител-Синтез», 2010. – 264 с.,

72. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров “Управление развитием организации”. Модуль 16. – К.: «Бизнес-школа «Ител-Синтез», 2010 – 288 с.



73. Науково-освітній потенціал нації: погляд у ХХІ століття. Авт. кол.: В. Литвин (кер.), В. Андрущенко, С. Довгий та ін. – К.: Навч. книга, – К., 2003. – 671 с.
74. Одегов Ю. Г., Журавлев П. В. Управление персоналом / Ю.Г.Одегов, П.В. Журавлев – К.: «Бизнес-школа «Ител-Синтез», 2011. – 878 с.
75. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов/ Б. М. Генкин, Г. А. Кононова, В. И. Кочетков и др.; Под ред. Б. М. Генкина. – Мн.: Вышш. шк., 2011. – 384 с.:
76. Осовська Г.В., Управління трудовими ресурсами / Г.В.Осовська, О.В. Крушельницька: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2012. – 224 с.
77. Персональный менеджмент: Учебник/ С. Д. Резник и др. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: «Бизнес-школа «Ител-Синтез», 2009.
78. Петюх В.М. Управління персоналом / В.М. Петюх: Навч.-метод. посіб для самоств вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2010. – 124 с.
79. Поплавская Н. Спрос и предложение рабочей силы на рынке труда: Украина / Н. Поплавская // Справочник кадровика. – 2003. – №1. – С. 49.
80. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации / В.П.Пугачев : Учебник – Харьков, Аспект Пресс, 2002. – 280 с.
81. П'ятницька Г.Т. Менеджмент ресторанного господарства : підруч. для вузів / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька. – К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2010. – 655 с.
82. Ринок праці України в 2017 р. Аналітично-статистичний збірник. – К.: Державний центр зайнятості Міністерства праці та соціальної політики України, 2018. – 210 с.
83. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А.Савченко: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2012. – 352 с.
84. Самыгин С. И., Менеджмент персонала / С.И.Самыгин, Л.Д.Столяренко– Киев.: Изд-во “Феникс”, 2007. – 480 с.
85. Синиця Т.В. Формування та використання трудового потенціалу промислового підприємства / Т.В. Синиця // Дис. канд. екон. наук. –Х., 2004. – 179 с.



86. Смирнов В. Стратегический маркетинг и управление предприятием. Режим доступа: [http://www.iteam.com/publications/it/section\\_55/](http://www.iteam.com/publications/it/section_55/).
87. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд: Учебник для вузов: Пер. с англ./ Под ред. Л. Г.Зайцева, М. И.Соколовой., 2010 Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm27410.html>.
88. Татарець О.Л. Управління людськими ресурсами і розвиток підприємництва / О.Л. Татарець // Актуальні проблеми державного управління. Збірник наукових праць. – 2013. – № 2 (17). – ч. 2. – с. 170-178.
89. Тертична Л. Роль держави у зростанні соціально-економічної ефективності людського капіталу / Л. Тертична // Вісник Української академії державного управління. – 2011. – № 3. – 152-162 с.
90. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т.І. Ткаченко. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 537 с.
91. Ткаченко Т.І., Мельниченко С.В., Управління якістю послуг: теорія і практика готелів Монографія. – К.: КНТЕУ, 2012.- 736 с.
92. Торрінгтон Д., Холл Л., Тейлор С. Управління людськими ресурсами: пер. 5 – го англ. видання / наук. ред. перекладу А.Е. Хачатурян. – К.: Справа і Сервіс, 2004.- 752 с.
93. Травин В.В., Менеджмент персонала підприємства / В.В Травин., В.А. Дятлов: Учеб.-практ. пособие. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm83619.html>.
94. Управление персоналом. / И. П. Продиус, Т. А. Владимирова, Д. В. Запорожан, Ю. И. Продиус. – Одесса: ОГМУ, 2001. – 252 с.
95. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред А. Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm72675.html>
96. Управление персоналом организации/ Под науч. ред. Г. Десслера. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm29531.html>.
97. Управление персоналом организаций: Учебн. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm72676.html> .
98. Уорд П. Метод 360 градусов / П. Уорд ; пер. с англ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm731745.html>.

99. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом / Ю.А.Цыпкин: Навчальний посібник для вузів. – К.: ДАНАК, 2007. – 446 с.
100. Черных Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений / Е. Черных // Управление персоналом. – 2004. – № 3(91). – с. 66-69.
101. Чумаченко М.Г. Майбутнє України: стратегія поступу [монографія] / М.Г. Чумаченко, О.І. Амоша, Н.В. Цопа та ін. – Донецьк: Юго-Восток, 2008. – 304 с.
102. Шандрин А.Д. Менеджмент качества. От основ к практике / А.Д. Шандрин. – К. : Трек, 2005. – 360 с.
103. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент / Р. Хендерсон ; пер. с англ. под. ред. Н.А. Горелова. – 8-е изд. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/qm/qm89012.html>.
104. Шекшня С.В. Планирование персонала и прием на работу / С.В. Шекшня– К.: ЗАО “Бизнес-школа Интел-Синтез”, 2017. – 78 с.
105. Armstrong M., Stephens. T., Handbook A. of Employee Reward Management and Preeties, Kogan Page, London and Philadelphia, 2005, p. 159
106. Boyatzis, R.E. The competent manager: a model for effective performance. – New York: Wiley. 1982 - p. 29.
107. Beach D. S. The management of People at Work. 5-th edition. – Macmillan – New York. – 2005.
108. McClelland D.C. Testing for competence rathe then for intelligence. American Psychologist, 28, (1993). – p. 1-14.
109. McHeese W.H. Statistical methods for the process industries / McHeese W.H., Klein R.A. – [s. l. ; s. n.], 2001. – 512 p.
110. G. Stachler. Restrukturisierung und Qualifizierung von Personal// Personalfuerung. – 1998. – № 5. – S. 663 – 678.
111. H. Boehm. Zum Jahreswechsel// Personalfuerung. – 2007. – № 12. – S. 1036 – 1045.
112. Lawler E. E. Motivation in Work Organizations. – Monterey, Calif., 2003.