

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

СТРАТЕГІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТРАНУ «ІКІГАЙ», М.КИЇВ

Студента 2 курсу, 1м групи

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент

підпис студента

Гелетей Назар
Андрійович

Науковий керівник

д.е.н., проф.

підпис керівника

Федоряк Руслан
Михайлович

Гарант освітньої програми

д.т.н., проф

підпис гаранта

Мельниченко Світлана
Володимиріна

КИЇВ – 2021

Київський національний торгово-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність Готельний і ресторанний менеджмент
Курс магістратури 2 Група 1 Семестр 2

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ___ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на випускн кваліфікаційна робота студента

Гелетея Назара Андрійовича

1.Тема дипломної роботи «Стратегія HR-менеджменту ресторану «Ikigai»(м.Київ)»

Затверджена наказом ректора від 27.10.2021.№3434

2.Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2021-го р.

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

Мета випускного кваліфікаційної роботи – за результатами комплексу організаційних, дослідницько-інноваційних та маркетингових методів та HR-менеджменту об'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес HR-менеджменту об'єкта ресторанного бізнесу за визначеним форматом.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні, технологічні та прикладні засади застосування стратегії HR-менеджменту ресторанного бізнесу.

Завдання дослідження: проведення аналітичного огляду літературних джерел з питань HR-менеджменту персоналу; обґрунтування методологічних засад здійснення стратегії HR-менеджменту персоналу ресторану; здійснення стратегічного аналізу діяльності ресторану; проведення аналізу політики управління персоналу та факторів, що її обумовлюють; здійснення оцінки результативності управління персоналу у діяльності досліджуваного підприємства; наведення обґрунтування програми заходів з удосконалення системи управління HR-системи персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу; здійснення прогнозування результативності реалізації запропонованих заходів у досліджуваному підприємстві.

4.Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Характеристика основних критеріїв та показників HR-менеджменту

1.2. HR-менеджмент та управління персоналом

1.3. Кадрова стратегія і кадрова політика

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «IKIGAI», м. КИЇВ

2.1 Організаційні складові HR

2.2 Навчання і розвиток персоналу

2.3 Оцінка і контроль заходів HR

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «IKIGAI», м. КИЇВ

3.1 Заходи щодо удосконалення підходів до персоналу ресторану

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5.Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2020 р.- 31.10. 2020 р.	01.09.2020 р.- 31.10. 2020р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.	01.11.2020 р.- 31.12.2020 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.	02.01.2021 р.- 11.05.2021 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.	14.05.2021 р.- 18.05.2021 р.
5	<i>Написання, оформлення та задача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2021 р.	до 18.05.2021 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.	18.05.2021 р.- 07. 09. 2021 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021 р.	07.09.2021 р.- 10. 09. 2021р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.	11.09.2021 р. - 28.10.2021 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.	29.10.2021 р.- 31.10.2021 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	20.11.2021 р	20.11.2021 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2021 р. 18.11.2021 р	16.11.2021 р. 18.11.2021 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.	18.11.2021 р.- 01.12.2021 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6.Дата видачі завдання 28.12.2020

7.Науковий керівник

Федоряк Руслан Михайлович

_____ (підпис)

8.Гарант освітньої програми

Мельниченко Світлана Володимирівна

_____ (підпис)

9.Завдання прийняв до виконання

студент Гелетей Назар Андрійович

_____ (підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Характеристика основних критеріїв та показників HR-менеджменту.	10
1.2. HR-менеджмент та управління персоналом. Методи оцінки ефективності персоналу.....	12
1.3. Кадрова стратегія і кадрова політика. Оцінка ефективності персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ HR СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ «IKIGAI», м. КИЇВ	
2.1 Організаційні складові	24
2.2 Навчання і розвиток персоналу.....	32
2.3 Оцінка і контроль заходів HR.....	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «IKIGAI», м. КИЇВ	
3.1 Заходи щодо удосконалення підходів до персоналу ресторану.....	43
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ	59

ВСТУП

Персонал є ключовим ресурсом для будь-якої організації. Розвиток та ефективність компанії залежить від її професійного розвитку, рівня кваліфікації, умінь і навичок. Але, на жаль, за документами з освітою визначити працездатність та професіоналізм працівників досить складно. Тому в компаніях застосовується атестація персоналу, яка є критерієм професійних навичок персоналу, що показує особистісні якості та перспективи працівників. Об'єктивна оцінка діяльності не тільки дає працівнику можливість зрозуміти, як оцінювалася його робота, а й суттєво впливає на його мотивацію до подальшої роботи.

Актуальність теми дослідження управління персоналом є частиною стратегії будь-якої організації. Міжнародні компанії виконують ряд ключових ролей у реалізації елементи системи управління персоналом: вибори, адаптація, вдосконалення, оцінка, мотивація та стимулювання особистий. Пандемія COVID-19 сьогодні різко змінилася життя міжнародного бізнесу: всі компанії світу увійшов у цифрову реальність з новими поглядами, моделі споживання. Звідси швидкість прийняття рішень стало важливою валютою бізнесу. Підприємці та компанії потребують модернізації стратегія. Основні елементи будь-якої системи управління людськими ресурсами - це кадрова стратегія, підбір, адаптація, оцінка, розвиток, мотивація працівників. Вона повинна бути стратегічною у таких моментах як орієнтація компанії, яка має свої особливості, багатонаціональний характер міжнародних груп: культур і психологічна придатність працівника, обмін знаннями та досвідом. Які підходи використовувати в тих чи інших ситуаціях, реагування на них.

Мета дослідження. Метою даної випускної кваліфікаційної роботи є дослідження кадрової стратегії ресторану.

Відповідно до зазначеної мети виникає необхідність вирішення таких **завдань:**

- розкрити сутність поняття стратегії персоналу;
- дослідити різні типи оцінки ефективності стратегії персоналу;
- визначити особливості формування стратегій управління персоналом;
- провести аналіз ефективності стратегічного управління персоналом на

прикладі обраного ресторану;

- оцінка результатів роботи ресторану;

- дослідження функціонального складу персоналу даного ресторану;

Об'єктом дослідженням є ресторан «IKIGAI», що знаходиться в готелі «Прем'єр Палац» в м. Київ, вулиця Пушкінська, Київ, 01004. (Див. додаток В)

Предметом дослідження є аналіз ефективності стратегії персоналу в ресторан «IKIGAI» в м. Київ, оцінка її результатів.

Для вирішення поставлених завдань були використані наступні методи: аналіз і синтез, спостереження, систематизація, статистичні методи, порівняння.

Структура роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів основної частини, висновків та списку використаних джерел, додатків.

Методи дослідження Дослідження питань стратегічного управління персоналом характеризується міждисциплінарним характером, діалектичним поєднанням, загальні та спеціальні. Як теоретична основа досягнення мети дослідження є теорія управління, оскільки система є стратегічною. Управління людськими ресурсами має бути інтегровано в всю систему управління підприємства. Все це вимагає дотримання закону та принципів управління, виконувати функції управління та тісно взаємодіяти з іншими елементами системи управління. Для вирішення поставлених завдань використовувалися різноманітні загальнонаукові завдання методи і прийоми. Зокрема, використання комплексного системного підходу стратегічного управління людськими ресурсами дозволило отримати базову теорію. Результати прикладних досліджень, зокрема щодо природи стратегічного управління персоналу і кадрова стратегія, складові її формування тощо. Побудова логіки, структура дослідження, розподіл основних критеріїв, їх систематизація – використовувалися методи структурно-логічного аналізу, абстракції та аналогії, комплексний цільовий і системний підхід. Метод порівняльного аналізу і синтез був використаний для визначення першопричин та проблеми у сфері стратегічного управління персоналом. Емпіричне дослідження засноване на використанні наступних методів: - Спостереження та узагальнення

- Ідентифікація субіндикаторів оцінка загальних критеріїв;

- Аналітико-розрахунковий метод

- для оцінки узагальнених критеріїв Розробка стабільних кадрових альтернатив;

- Динамічний підхід

- систематизувати отриманий потік і прогноз Результати експертних досліджень;

- Методи експертного судження

- Зважування підпоказників, отримати поточні та прогнозовані значення для них. Труднощі в проведенні досліджень пов'язані насамперед конфіденційність інформації (як звітування, так і планування) та пошук Кваліфіковані експерти та суб'єктивність їхніх висновків.

РОЗДІЛ. 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Характеристика основних критеріїв та показників HR-менеджменту.

Практичне застосування управління людськими ресурсами вимагає врахування низки зовнішніх факторів та чіткого розуміння внутрішніх недоліків традиційної системи. Практична значущість управління персоналом полягає в наступному: - Ідеальна побудова практики управління персоналом, розвиток теорії, стратегії, прийомів, методів та інструментів управління персоналом; - Рационалізувати людське практичне управління та глибоке критичне мислення та зосередити його на вимогах економічної та соціальної ефективності; - Заохочувати менеджерів до зміни моделей, методів, стилів, методів та інструментів управління співробітниками на основі альтернатив, що пропонуються наукою. Якість людських ресурсів, їх внесок у досягнення цілей компанії та якість продуктів чи послуг багато в чому залежать від того, наскільки ефективним є підбір персоналу. Пошук та підбір персоналу в сучасних умовах – найважливіша складова кадрової політики, що реалізується компанією, та один з основних елементів системи управління персоналом, який тісно пов'язаний практично з усіма основними напрямками діяльності у цій сфері. Таким чином, готельно-ресторанна компанія має активізувати зусилля за такими напрямками кадрової роботи:

- кадрове планування;
- Аналіз праці, раціоналізація праці та оцінка продуктивності;
- система стимуляції;
- Організаційна культура;
- система заходів адаптації нових співробітників у компанії та роботі з колективом;
- Навчання.

Ефективне функціонування готельно-ресторанної галузі неможливе, якщо структурні підрозділи дублюють функції. Тому в кожній компанії має бути чіткий поділ праці між окремими співробітниками та відділами. Від того, наскільки ефективною є політика управління персоналом, залежить діяльність компанії. Персонал відіграє у успішному розвитку підприємства, тому необхідно чітко

продумати вибір методів управління персоналом. Вибір тих чи інших методів управління персоналом залежить від якості організації роботи на підприємстві, що призводить до посилення зв'язків у трудових колективах, що є важливим елементом управління персоналом. Трудові ресурси, що належать до соціально-економічної категорії, є одним із найважливіших аспектів теорії та практики управління на будь-якому промисловому підприємстві, включаючи готелі та ресторани. У готельно-ресторанному бізнесі склалася ситуація, коли управлінню персоналом не приділяється належної уваги та виділяються такі основні проблеми:

- Недосконала технологія розвитку персоналу та прийняття рішень;

- Найчастіше упор робиться не так на досягнення соціальної ефективності під управлінням персоналом;

- погано реалізовані методи прийому на роботу, оцінки, розгортання та навчання, що знижує економічну та соціальну ефективність управління персоналом;

- Висока плинність кадрів, що ускладнює командне планування.

Всі ці проблеми впливають на використання робочої сили, тому що основною проблемою, як і раніше, залишається матеріальна мотивація, тому що гроші і соціальний пакет можуть залучати і утримувати, але не можуть призвести до повного результату, встановлюючи цілі для вашої власної компанії.

1.2. HR- та управління персоналом менеджмент. Методи оцінки ефективності персоналу

Галузь використання оцінки персоналу досить широка. При цьому результати оцінки використовуються для розв'язання таких питань, як: підбір і розстановка нових працівників; висування в резерв і на нові посади; прогнозування просування працівників по службі і планування кар'єри; раціоналізація засобів і методів роботи, управлінських процедур; удосконалення організації праці; побудова ефективної системи мотивації трудової діяльності; посилення демократичних засад в управлінні; удосконалення структури управління; оцінка ефективності навчання працівників; удосконалення планів і програм підвищення кваліфікації кадрів; оцінка ефективності роботи трудових колективів і окремих працівників.

Оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах: а) невідворотності (обов'язковості); б) загальності (оцінюють кожного); в) систематичності (оцінка здійснюється постійно); г) всебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини); д) об'єктивності (використання достатньо повної системи показників для характеристики працівника); е) гласності (широкого ознайомлення персоналу з порядком і методикою проведення оцінки, доведення її результатів до всіх зацікавлених осіб); є) демократизму (участі громадськості, залучення до оцінки колег і підлеглих); ж) результативності (обов'язкового й оперативного вжиття дійових заходів за результатами оцінки).[5]

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб вирішення практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів. Методи оцінки персоналу мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Методи оцінки персоналу є найголовнішою складовою оцінки персоналу та, на жаль, єдиної класифікації методів оцінки не існує.[2]

Найпоширенішими на сьогоднішній день є наступні методи оцінки персоналу:

1. Описовий метод оцінки. Оцінювач повинен виявити і описати позитивні і негативні риси поведінки працівника, що атестується. Цей метод не передбачає

чіткої фіксації результатів і тому часто використовується як доповнення до інших методів.

2. Метод класифікації. Цей метод заснований на ранжуванні працівників, що атестуються за певним критерієм від кращого до гіршого з присвоєнням їм певного порядкового номеру.

3. Метод оцінки нормативом роботи, тобто оцінка працівника здійснюється на основі норми на роботу, яку він виконує, в кількості, якості і часі.

4. Метод моделювання ситуації — створення штучних, але близьких до реальних умов роботи і управлінських ситуацій (підбір ділових паперів, розробка проектів документів, інтерв'ю). Критерієм оцінки є здатність організувати і планувати, гнучкість, стиль роботи, стійкість до стресів.

5. Тестування. Для оцінки працівника можуть бути застосовані і різні тести. За своїм змістом вони поділяються на три групи: кваліфікаційні, що дозволяють визначити ступінь кваліфікації працівника; психологічні, що дають можливість оцінити особистісні якості працівника; фізіологічні, виявляють фізіологічні особливості людини. Позитивні сторони тестової оцінки в тому, що вона дозволяє отримати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки, і можлива комп'ютерна обробка результатів. Однак, оцінюючи потенційні можливості працівника, тести не враховують, як ці здібності проявляються на практиці.

6. Метод порівняння. При їх використанні керівник порівнює роботу одного співробітника свого підрозділу з результатами інших.

7. Найбільш простим і поширеним методом оцінки при прийомі на роботу є інтерв'ю. Суть інтерв'ю — претенденту дається завдання провести співбесіди з декількома кандидатами на робочі місця і самому прийняти рішення

8. Метод незалежних суддів. Незалежні члени комісії – 6-7 осіб – задають співробітнику, що атестується різноманітні питання. Процедура нагадує перехресний допит за різними сферами діяльності працівника. Перед суддею розташовується комп'ютер, на якому він натискає клавішу "+" в разі правильної відповіді і, відповідно клавішу "-" – у разі неправильної відповіді. По завершенні процедури програма видає висновок. Можлива і ручна обробка відповідей працівника, тоді правильність відповідей заноситься у попередньо складений бланк.

9. Метод ділових ігор. Оцінка персоналу здійснюється в рамках спеціально розроблених імітаційних і розвиваючих ділових ігор. До оцінки залучаються як самі учасники ділових ігор, так і експерти-спостерігачі. Атестаційні ділові ігри проводяться, як правило, на результат, що дозволяє оцінити готовність персоналу до вирішення поточних і майбутніх завдань, а також індивідуальний внесок кожного учасника гри. Цей метод оцінки може використовуватися для визначення ефективності командної роботи персоналу.

10. Управління досягненнями (Performance Management) являє собою концепцію управління організацією, що базується на безлічі теорій та практик управління, що передували їй. РМ — це, швидше, своєрідний “Мікс”, інтеграція різних методик управління організацією, що зарекомендували себе як ефективні. До основних принципів системи РМ можна віднести наступні:

а) система управління орієнтована на досягнення взаємопов'язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей;

б) цілі розробляються зверху вниз. В основі цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні лежати цілі організації;

в) особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій співробітника;

г) Досягнення цілей співробітниками оцінюється за допомогою показників (Key Performance Indicators — КРІ). КРІ лежать в основі системи мотивації, тобто досягнення чи недосягнення персональних цілей безпосередньо впливає на матеріальну або нематеріальне винагороду. КРІs використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але також і для аналізу можливостей поліпшення результатів, вдосконалення і розвитку бізнесу.

11. Метод шкали спостереження за поведінкою. Аналогічний попередньому, але замість визначення поведінки працівника у вирішальній ситуації поточного часу оцінювач фіксує на шкалі кількість випадків, коли працівник поведився тим чи іншим специфічним чином раніше. Метод трудомісткий і вимагає істотних матеріальних витрат.[5]

1.3. Кадрова стратегія і кадрова політика. Оцінка ефективності персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу.

Кадрова політика підприємства в економічній літературі розглядається під різними кутами зору. Зокрема, найпоширенішими є такі трактування кадрової політики:

«Збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, яка реалізується через формулювання високо-продуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, та розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- та макрооточення.[1]

Метою кадрової політики є забезпечення відповідності між потребами підприємства та наявністю кадрів необхідної кількості та якості. Досягнення означеної мети можливе через реалізацію напрямів кадрової роботи в усій системі взаємовідносин працівника та підприємства. Сьогодні основними напрямками взаємовідносин працівника та підприємства є:

- відносини, пов'язані із забезпеченням зайнятості працівника;
- відносини щодо забезпечення умов праці; – відносини щодо оплати праці;
- відносини щодо забезпечення умов професійного зростання;
- відносини щодо соціальних гарантій.

Ефективно побудована система взаємовідносин за кожним з окреслених напрямів є запорукою стабільної діяльності підприємства. Множина відносин, яка реалізується в процесі діяльності, пов'язана з вирішенням проблем, забезпеченням умов праці та розвитком кадрового потенціалу. Відносини, пов'язані із забезпеченням зайнятості працівника, – це система взаємодій кадрової служби та працівника, яка пов'язана з формуванням висококваліфікованого персоналу. Відносини щодо забезпечення умов праці – це відносини з формування безпеки діяльності працівників, політики попередження трудових конфліктів тощо. Відносини щодо оплати та мотивації праці формуються в процесі визначення системи та форми оплати праці, розміру часових тарифних ставок та відрядних розцінок, системи доплат та надбавок, посадового окладу, системи мотивації, які б відповідали професійним компетенціям працівника. Відносини щодо забезпечення

умов професійного зростання виникають у процесі навчання, підвищення рівня кваліфікації, стажування тощо. Відносини щодо соціальних гарантій виникають у процесі формування набору пільг і послуг, які створюють добробут працівника підприємства, підвищують привабливість підприємства на ринку праці. Для досягнення означеної мети основними завданнями кадрової політики є задоволення потреб підприємства в персоналі відповідної кваліфікації, попередження виникнення та вирішення кадрових проблем.[8]

Кадрова політика є сукупністю напрямів реалізації кадрової стратегії. Кадрова стратегія визначає пріоритетні кадрові цілі, комплекс організаційних рішень і заходів, реалізація яких дає змогу досягти цілей корпоративної стратегії.

У представленій ієрархічній системі кадрова політика проводиться для реалізації завдань кадрової стратегії. Основне завдання кадрової політики полягає у визначенні напрямів досягнення цілей кадрової стратегії. Щодо кадрових стратегій, то слід зазначити, що сьогодні використовується:

Партнерська корпоративна стратегія. Відповідно до даної стратегії, підприємство та працівник мають узгоджені цілі та цінності, які базуються на тісних партнерських взаємовідносинах. Основною метою такого партнерства є взаємовигідний розвиток на основі спільних зусиль. Цінність працівника для підприємства визначається його потенційною здатністю до продукування ідей та перетворенні своїх знань, умінь та навичок у продукт, який забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства (розвитку, завоювання частки ринку, зниження витрат тощо). Цінність підприємства для працівника зумовлена потенційними можливостями реалізації своїх компетенцій, розширенням портфелю компетенцій та досягненням балансу між винагородою та потребами працівника.[5]

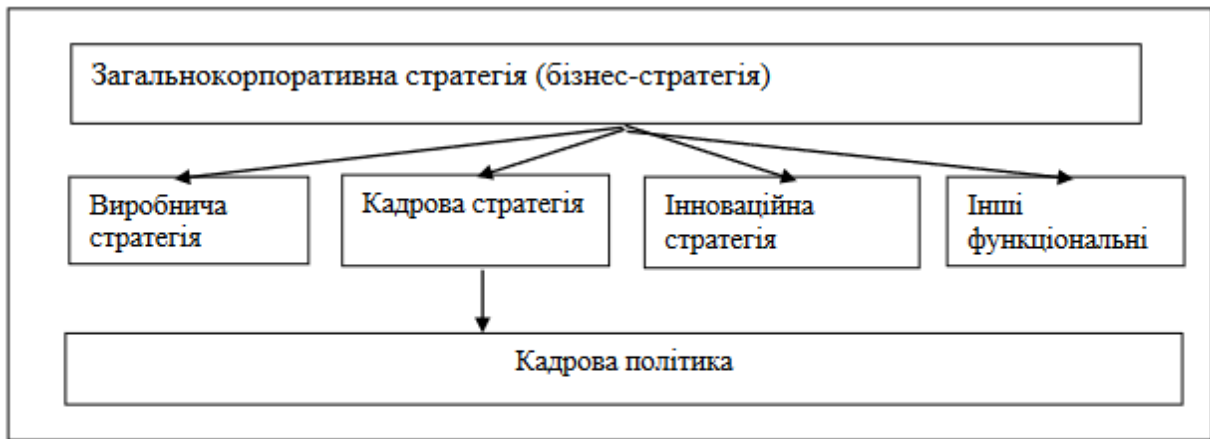


Рис. 1. Взаємозв'язок кадрової політики, кадрової та загальнокорпоративної стратегій

Для реалізації партнерської кадрової стратегії основними напрямками кадрової політики є формування таких умов праці, які б забезпечили найвищий прояв креативності та компетентності працівника. Крім того, політика професійного зростання має будуватися на принципах доступності знань для працівника та повної віддачі від набутих умінь. Відбір персоналу здійснюється на основі об'єктивних критеріїв рівня компетентності. Основним чинником кар'єрного зростання є прагнення до саморозвитку персоналу. Кадровий резерв формується із задіяного на підприємстві персоналу на основі відповідності заданим критеріям. Кадрова стратегія партнерства знайшла широке застосування в проектній, маркетинговій та інших видах діяльності, де саморозвиток персоналу забезпечує розвиток підприємства.[1]

Кадрова політика організації - загальний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм, організаційних механізмів. Визначте цілі та завдання для підтримки, зміцнення та розвитку людських ресурсів, кваліфікованих і високопродуктивна, згуртована команда, яка може виконати роботу вчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, враховуючи стратегію розвитку організації.

Кадрова політика вирішує такі основні завдання:

- Дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку праці важливе значення має своєчасне залучення висококваліфікованого персоналу. Кількість відповідно до стратегії розвитку організації;

- Забезпечення належних умов праці для працівників Чинне трудове законодавство про права та обов'язки громадян;

- Удосконалення розвивальних форм і методів навчання інноваційні технології; раціональне використання персоналу;

- Створення та розвиток позитивного бренду для роботодавця поліпшення корпоративної культури та психологічного клімату команди тощо. Впливає на розвиток кадрової політики як всередині компанії, так і зовнішні фактори.

До зовнішніх факторів відносяться:

- українське трудове законодавство;

- Профспілкова діяльність;

- економічна ситуація;

- Стан і перспективи внутрішнього та зовнішнього ринку праці його розвиток.[2]



Рис 1.2 Типи кадрової політики підприємства

Внутрішніми чинниками конфігурації кадрової політики є:

- організаційна структура, мета та стратегія.
- територіальне розташування.
- інноваційні технології.
- бізнес-культура.
- здібності та креативність працівників, їхні навички зміни перспективи;
- Фінансове становище організацій, яке налагоджено на прийнятному рівні

витрачає кошти на розвиток персоналу;

Традиційно розрізняють два види кадрової політики: відкриту та закриту.

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що найм розроблено на конкурсній основі хибні вимоги до кандидатів і допускає працівника надалі займати посади, відповідні рівню кваліфікації.

Закрита кадрова політика відрізняється від залучення організації нових співробітників з внутрішніх джерел (просуває своїх співробітників управління) завжди діє за відсутності висококваліфікованого персоналу людські ресурси.

Види кадрової політики організації від рівня впливу старший персонал стан персоналу від ступеня відкритості кадрове забезпечення. Кожна організація розробляє свою кадрову політику. Загальні принципи, загальні для більшості компаній може містити:

- регулярність
- систематизація;
- комплексне управління;
- Соціальна співпраця.
- економічна ефективність.
- Демократія - фінансові інтереси.
- соціальна зручність.

Основні принципи розробки кадрової політики компанії:

- створення кваліфікаційних вимог персоналу, оформлення картки адекватність;
- Розробка методів оцінювання компетенцій.

- Створення ефективних кадрових структур і процесів. та механізми управління;
- Розробка концепції винагороди, матеріалів і етичне стимулювання професіоналізму працівників.
- Вибір джерел використання, застосування, зберігання та обіг співробітників, розвиток соціально-трудова відносин.
- Визначити шляхи розвитку інноваційного персоналу. швидкий розвиток нового обладнання та технологій;
- Поліпшення морально-психологічного клімату, схвалення етичні цінності в групі; Забезпечте рівні умови, конкуренцію та безпеку відповідні умови.[7]

Оцінка ефективності персоналу суб'єкта ресторанного бізнесу

Будь-яка оцінка є порівнянням якогось об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загальноприйнятими параметрами. Не є винятком і оцінка персоналу, яка передбачає порівняння певних характеристик людини — професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Оцінка персоналу (самооцінка та зовнішня) виконує принаймні дві основні функції: орієнтуючу і стимулюючу. Орієнтуюча функція полягає в тому, що кожна людина через оцінку з боку суспільства та з допомогою самооцінки усвідомлює себе, свій стан і поведінку, отримує можливість визначити напрями і способи подальшої діяльності. Стимулююча функція оцінки виявляється в тому, що вона, породжуючи в людини переживання успіху або невдачі, підтверджуючи правильність або неправильність вибраної поведінки, спонукає людину до діяльності в певному напрямку. [4]

Менеджмент персоналу передбачає широке використання результатів оцінки персоналу, адже кожна організація прагне зберегти кращі кадри, створити їм умови для професійно-кваліфікаційного зростання і одночасно звільнитися від працівників інертних, малокваліфікованих, безперспективних. Як переконливо свідчить практика управління, оцінка персоналу може повноцінно виконувати притаманні їй функції за умов побудови на принципах: а) невідворотності (обов'язковості); б) загальності (оцінюють кожного); в) систематичності (оцінка здійснюється постійно); г) усебічності (оцінці підлягають усі сторони діяльності та особистості людини); д) об'єктивності.

Одна з основних проблем оцінки персоналу — це проблема збирання інформації. На практиці використовуються три основні групи методів збирання інформації: вивчення документів та інших письмових джерел, бесіди й опитування, спостереження. Вивчення документів та інших письмових джерел включає передовсім вивчення об'єктивних даних про працівника (вік, освіта, стаж роботи, послужний список тощо) та результати його праці. Джерелом інформації про працівника можуть служити первинні документи обліку кадрів, накази, розпорядження, матеріали нарад, зборів. Інформація про результати праці знаходить відображення в матеріалах звітності про виконання працівниками

виробничих завдань, особистих творчих планів, про роботу структурних підрозділів і підприємства в цілому. Важливим джерелом інформації, що використовується в оцінці персоналу, є бесіди й опитування. Бесіда — це отримання усної інформації від самого працівника, а опитування — інформації про працівника (групу працівників) від інших осіб. Метод спостереження є також джерелом інформації, яка отримується під час ділових ігор, тренінгових занять, стажування працівника, виконання завдань.[6]

Ефективність - це оціночний критерій діяльності колективу працівників у будь-якій сфері, включаючи управління. Тому забезпечення високої ефективності управління є складовою частиною загальної проблеми підвищення економічної ефективності виробництва. Визначають її на основі загальних методологічних принципів, прийнятих в економіці.

Існують різні підходи до визначення ефективності управління.

- Розраховують синтетичні показники ефективності управління (коефіцієнт оперативності, надійності тощо).
- Фактичні дані порівнюють з нормативними, плановими або з показниками за попередні роки (нормативи чисельності апарату управління, продуктивність, економічність управління тощо).
- Застосовують якісну оцінку ефективності за допомогою експертів.
- Застосовують емпіричні формули для розрахунку показників, що характеризують ефективність управління.

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи. Тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Критерієм оцінки управлінської праці є ефективність управлінської праці:

Формула (1.3)

$$E_y = \text{ефект(результат)} / \text{витрати управлінь. праці}$$

Отже, можна сказати, що збалансована оцінка персоналу, яка передбачає об'єктивне врахування як позитивного в роботі й поведінці, так і наявних недоліків, є чинником-мотиватором. Саме на неї сучасний менеджмент персоналу має робити ставку.[3]

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

РЕСТОРАНУ «IKIGAI», м. КИЇВ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторану

Ресторанний комплекс «ІКІГАЙ», розташований при готелі «Прем'єр Палас» у Києві на вул. Пушкінській. Профіль ресторану «ІКІГАЙ» визначається концепцією та відображається у зовнішніх рисах, красивому інтер'єрі, гарній музиці та меню ресторану. Ресторанний сервіс «ІКІГАЙ» пропонує високоякісні послуги з різноманітними стравами японської кухні. У ресторані «ІКІГАЙ» є три VIP-зали на 6,8,10 осіб, а також літня тераса. Ресторан «ІКІГАЙ» є важливим місцем для проведення заходів:

- Вечеря;
- корпоративне навчання, забезпечення;
- бізнес-ланчі (Wi-Fi)
- Весілля
- день народження, ювілей
- дитяче свято.

Основними функціями ресторану «ІКІГАЙ» є:

- обслуговування гостей у ресторані. організація виробництва та реалізації харчових продуктів.

Загальна характеристика ресторану «IKIGAI», м.Київ

№ п/п	Показники	Характеристика
1	Тип підприємства	ресторан
2	Місткість, місць	80
3	Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
5	Форма обслуговування	обслуговування офіціантами
6	Види меню	основне; спеціальне
7	Режим роботи	щоденний
8	Оборотність місця за день, разів за день	1
9	Середній розмір чеку	700 грн.
10	Рівень витрат, %	85%

Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану “ IKIGAI ”

Організаційна структура ресторану «ІКІГАЙ» визначається групою робочих місць, посад, органів управління та виробничих підрозділів, їх формами взаємовідносин, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Генеральний директор є генеральним директором готелю «Прем'єр Палас», де розташований ресторан, менеджер ресторану підпорядковується генеральному директору готелю. В обов'язки завідувача входить управління рестораним комплексом зі спеціалізованим персоналом.

Менеджер організовує стратегію розвитку ресторану та контролює рівень її виконання. Вся діяльність менеджера спрямована на досягнення підприємства достатнього прибутку та самофінансування підприємства, з метою досягнення високої культури обслуговування клієнтів. Також роль ресторану «ІКІГАЙ» – контролювати роботу ресторану., кухня та бар.

Обов'язки працівників відділу закупівель можна розділити на 3 групи:

- Продаж продукції та послуги громадського харчування.
- Реклама.
- Зв'язки з громадськістю.

На початковому етапі маркетингологи досліджують ринок і визначають сферу, в якій він приверне увагу. Потім вони вивчають результативність своїх конкурентів, визнаючи їх сильні та слабкі сторони. В рамках шопінг-політики ресторану «ІКІГАЙ» вітальні листівки розсилаються гостям, які вже побували в ресторані на різні свята. У газетах і журналах з'являються рекламні оголошення, передбачені бюджетом власника. Дуже ефективна інтернет-реклама, тобто наявність вашого сайту в ресторані. Це дуже інформативно, цікаво і легко знайти потрібну інформацію. Але мінусом є те, що інформація на сайті оновлюється з деяким запізненням. Це викликає у клієнта недовіру до достовірності новин та іншої інформації. Зв'язки з громадськістю включає в себе процес пошуку потенційних гостей з цікавою інформацією про ресторан. В обов'язки відділу закупівель входить: розробка та затвердження планів та інших рекламно-інформаційних видань, презентація ресторану та його функцій майбутнім відвідувачам, спілкування із ЗМІ. Таким чином, торговий відділ є своєрідним аналітичним центром, який збирає різну інформацію і на її основі будує стратегію продажів. Основним показником фінансових результатів господарської діяльності ресторану «ІКІГАЙ» є прибуток. Ціна в ресторані базується на визначенні вартості, яка буде користуватися попитом і забезпечуватиме рівень рентабельності в межах 12-15%, при наповненості ресторану 75-80%. [6]

Аналіз динаміки та структури доходів наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка результатів господарської діяльності ресторану «ІКІГАЙ», м. Київ за 2019-2020 рр., тис. грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення, +/-	
			абс.	відн, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг	10460,0	7911,0	-2549,0	-24,37
Собівартість реалізованої продукції	5947,0	4468,0	-1479,0	-24,87
Валовий прибуток	4513,0	3443,0	-1070,0	-23,71
Інші операційні доходи	1869,0	788,0	-1081,0	-57,83
Адміністративні витрати	1536,0	797,0	-739,0	-48,11

Витрати на збут	405,0	236,0	-169,0	-41,72
Інші операційні витрати	2481,0	2099,0	-382	-15,39
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1960,0	1099	-861	-43,92
Податок на прибуток	384,0	220	-164	-42,70
Чистий прибуток	1576,0	879,0	-697	-44,22
Рентабельність господарської діяльності, %	15%	11%	-4%	- 26,66%

Дані наведені в таблиці 2.2. показують, що як у 2019, так і в 2020 році найбільша частка чистого доходу припадає на споживчі продажі, які становлять 83 і 69% відповідно. Інші операційні доходи у 2020 році зменшилися на 1081 тис. грн порівняно з попереднім роком. Загалом у 2020 році доходи підприємств зменшилися на 3 630 000 грн. Чистий дохід (дохід) від реалізації товарів та послуг зменшився на 2549 тис. грн. Вартість реалізації була знижена до 1479 тис. грн., за цими двома ознаками також зменшено негативний прибуток до 1070 тис. грн. Адміністративні витрати становили 739 тис. грн., інші операційні витрати – 382 тис. грн., витрати на збут – 169 тис. грн. і загалом усі витрати були зменшені. Загальне зниження витрат становить 1892 тис. грн. Чистий прибуток знизився до 697 тис. грн. Для аналізу динаміки та структури витрат ресторану «ІКІГАЙ» (табл. 2.3.) ми використовуємо дані про матеріальні витрати, витрати на оплату праці, соціальні внески, ціни та інші експлуатаційні витрати.[8]

Таблиця 2.3

**Динаміка операційних витрат ресторану “ІКІГАЙ”, м.Київ
за 2019-2020 роки, тис. грн.**

Показники	2019 р.		2020 рік		Відхилення, +/-	
	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	Абс.	Відн., %
Матеріальні витрати	1150,0	13,0	1330,0	19,0	180,0	15,65

Показники	2019 р.		2020 рік		Відхилення, +/-	
	Сума	Питома вага, %	Сума	Питома вага, %	Абс.	Відн., %
Витрати на оплату праці	3387,0	38,0	2302,0	33,0	-1085,0	-32,03
Відрахування на соціальні заходи	1208,0	14,0	822,0	12,0	-386,0	-31,95
Амортизація	698,0	8,0	479,0	7,0	-219,0	-31,37
Інші витрати	2481,0	27,0	2099,0	29,0	-382,0	-15,39
Разом витрати	8924,0	100	7032,0	100	-1892,0	-21,20
Чистий дохід від реалізації продукції та послуг	10460,0	-	7911,0	-	-2549	-24,36
Чистий прибуток	1576,0	-	879,0	-	-697	-44,22
Рівень витрат, %	85%	-	89%	-	4%	4,71
Витратовіддача	0,85	-	0,89	-	0,04	4,71
Рентабельність витрат, %	21,96%	-	15,62%	-	-6,34%	-28,87

Як видно з аналізу витрат, більшість із них, як у звіті, так і в попередньому році, становлять витрати на оплату праці (33% та 38%) і в звітному році їх кількість зменшилась на 1085 тис. грн. Інші операційні витрати також зменшилися на 382 тис. грн., при цьому їх частка в будівництві всіх витрат зросла на 2%. Загалом вартість бізнесу в 2020 році знизилася на 1892 тис. грн.

Прибуток від реалізації розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу. Розраховуємо прибуток від продажів за 2019 та 2020 роки. Прибуток від господарської діяльності 2019 = 1576,0 (тис. грн) / 10460,0 (тис. грн) * 100% = 15%.

Реалізація прибутку від господарської діяльності 2020 = 879,0 (тис. грн) / 7911,0 (тис. грн) * 100% = 11%. Протягом звітнього року рівень прибутку знизився на 4%, це було пов'язано з тим, що загальна виручка підприємства за звітний рік зменшилась на 30%, а витрати – лише на 21%.

Коефіцієнт економічної ефективності розраховується як маржа операційного прибутку з податком на поточні витрати $\times 100 = (1960/8924) \times 100 = 21,96\%$. Відповідний показник, який описує рівень діяльності компанії і розраховується з відсотка прибутку від продажів. валові експлуатаційні витрати. Рівень собівартості (відношення поточних витрат до виручки від реалізації) $\times 100 = (8924/10460) \times 100 = 85\%$ на 2019 рік. На 2020 рік $= (7032/7911) \times 100 = 89\%$ Вартість, визначає суму витрат у розмірі 1 грн. Поточні витрати / Дохід від продажів. За 2017 рік $8924/10460 = 0,85$. На 2020 рік $7032/7911 = 0,89$. Відсутність рівності означає погіршення фінансового становища підприємства. Склад і якість персоналу ресторану «ІКІГАЙ» наведено в таблиці 2.4. [4]

Таблиця 2.4

Кількісний та якісний склад працівників ресторану «ІКІГАЙ», м. Київ за 2019-2020 роки

№ з/п	Показник	Роки	
		2019 р.	2020 р.
1	2	3	4
1.	Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	33	29
2.	Кількість працівників, які прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)	0	0
3.	Кількість працюючих у віці (років):		
3.1.	- 18-28	27	23

3.2.	- 28-49	3	4
3.3.	- 50-54	2	1
3.4.	- 55-59	1	1
4.	Кількість працівників, які мають вищу освіту за кількома освітніми рівнями:	30	26
4.1.	- неповна та базова вища освіта		
4.2.	- повна вища освіта	10	9
5.	Кількість працівників, які отримують пенсію, всього У тому числі	0	0

Продовження таблиці 2.4.

1	2	3	4
5.1.	- за вислугу років	0	0
5.2.	- за віком	0	0
5.3.	- по інвалідності, всього	0	0
5.3.1.	з них III групи	0	0
6.	Знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, всього	0	0
7.	Знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством, всього	0	1
8.	Прийнято на роботу нових працівників протягом року	5	9
9.	Вибуло працівників, у т.ч. з причин:	9	13
9.1.	- скорочення штатів	0	1
9.2.	- за власного бажання	9	12
9.3.	- звільнення за порушення трудової дисципліни	1	0

Важливими елементами підвищення конкурентоспроможності ресторану є система управління закупками та персоналом, яка функціонує як перша точка контакту з клієнтом. Управління сучасними процесами в ресторані «IKIGAI»

здійснюється спеціально керівництвом компанії. Начальники відділів збирають інформацію від підлеглих, співробітники, які безпосередньо працюють з гостями ресторану, отримують певну інформацію про побажання, потреби, уподобання відвідувачів і передають її керівникам відділів. Керівники відділів також отримують інформацію про те, як удосконалити технологічні процеси в ресторані, тобто такі, які скоротять ресурси та час. Керівники роблять висновки про доцільність проведення деяких ремонтних робіт, розраховують їх фінансові результати та виконання, потім, з дозволу керівника, виділяють кошти та призначають відповідальних за впровадження деяких нововведень у ресторані. Як наслідок, основним видом діяльності ресторану «IKIGAI» є задоволення, точніше, задоволення потреб клієнтів у їжі та розвагах.

Безперервна робота — це вдосконалення праці працівників виробництва та обслуговування, досягнення високого рівня якості харчових продуктів, їх оформлення, а також постійне підвищення якості послуг.[12]

2.2 Навчання і розвиток персоналу

Щоб розвивати компанію, вона повинна розвивати свої основні компетенції – співробітників. Система навчання та розвитку працівників покращує професійні навички працівників, зокрема сучасне економічне мислення та навички роботи в команді. За рахунок процесів навчання та розвитку підвищується продуктивність праці та корпоративна ефективність. Професійне навчання є важливим засобом підвищення кваліфікації працівників.

Професійна підготовка співробітників – це суворий процес, який включає теоретичні знання, навички та практичні навички, необхідні для виконання роботи співробітниками компанії. Основними напрямками професійної підготовки є: - первинне навчання відповідно до цілей організації, роботи підрозділу та особливостей працівника. - навчання для вирішення конфлікту між потребами посади та особистісними характеристиками працівника. - навчання для підвищення кваліфікації працівників. - професійне навчання за новими напрямками організаційного розвитку. - навчання технічним прийомам та новим методам виконання завдань. Для того, щоб навчання було максимально успішним, необхідно розробити план і програму навчання, завдання кожної конкретної програми, як, за яких умов і кого проходити.

Існує 3 види професійної підготовки персоналу:

1. Початкове професійне навчання працівників.
2. Перепідготовка.
3. Вища освіта.

Сучасні організації використовують багато методів для підвищення рівня знань і навичок своїх співробітників. Усі методи навчання можна розділити на дві великі групи: навчання на робочому місці та навчання поза виробництвом (табл. 2.5).

Методи професійного навчання персоналу

Навчання безпосередньо на робочому місці	Навчання поза робочим місцем
Адаптація нових працівників	Лекція
Наставництво	Дискусії і обговорення
Розширення кола обов'язків	Дистанційне навчання
Передача повноважень (делегування)	Ознайомлення з досвідом інших підприємств
Передача досвіду	Розгляд практичних ситуацій (кейсів)
Ротація	Ділові ігри
Чергування робочих операцій	Моделювання ситуацій
Метод ускладнених завдань	Семінари, виставки, симпозиуми
Підготовка і розвиток робочої команди	Тренінги
Консультування	Рольові ігри
Аналіз робочих дій і процедур	Самостійне навчання
Інструктаж на робочому місці	Участь у проектах
Спеціальний набір завдань	Участь у навчальних програмах

Навчання на робочому місці визначається безпосередньо в зв'язку з щоденною роботою. Це дешевше та швидше, тому працівникам, які не є у класі, легше входити в процес навчання. Внутрішнє навчання може включати запрошення зовнішнього викладача для задоволення потреб персоналу в спеціальному навчанні. З іншого боку, мета і порядок навчання в цьому випадку можуть бути втрачені в поточній роботі і в жорсткий період.

В результаті створюється команда з стабільно високим рівнем мотивації та передовими навичками, яка «наділена повноваженнями» для підвищення продуктивності та досягнення успіху в усій компанії. Фахівці SHL використовують багато інструментів, спрямованих на розвиток співробітників.

Основними з них є:

- Планування особистісного розвитку.
- метод 360 градусів.
- Управління талантами.

План особистісного розвитку – це комплексна програма, призначена для підвищення особистої продуктивності співробітника. Індивідуальний план визначає мету розвитку та кроки, які допоможуть досягти цієї мети. Результатом складання плану особистісного розвитку працівника є особистий професійний розвиток, навчання та розвиток базових навичок. Для компанії це інструмент, який дозволяє організувати команду з високим потенціалом. Система управлінських навичок - сукупність прийомів, спрямованих на підвищення професійного рівня співробітників, що пов'язано з ефективністю всієї корпоративної діяльності. Основна мета цього інструменту – забезпечити співробітників високий рівень особистісних можливостей і створити комфортні умови праці.[12]

Метод на 360 градусів. Цей метод є дослідницьким – працівника оцінюють колеги, з якими він безпосередньо взаємодіє в процесі роботи, підлеглі, керівники. Крім того, працівник оцінює себе і, отже, має можливість співвідносити свою самооцінку з оцінкою, яку дає оточення, а також з оцінками, які він отримав на різних рівнях. Завдяки цьому методу працівник і його керівництво формують різне уявлення про основні навички, сильні та слабкі сторони працівника, визначають сфери та напрямки розвитку. Важливі особливості та характеристики кожного з цих методів ретельно висвітлюються нашими експертами під час семінарів, після чого всі учасники отримують сертифікат SHL.[13]

2.3 Оцінка і контроль заходів HR

Основною метою створення ринку для клієнтів ресторанів є досягнення конкурентної переваги за рахунок підвищення якості обслуговування клієнтів. Знання своїх клієнтів, розуміння їхніх потреб, своєчасне вирішення проблем і передбачення потенційних потреб є необхідною умовою для створення продукту або бізнесу, який не може здаватися. Ці знання приваблюють клієнта і є частиною його роботи, що може допомогти побудувати довгострокові та взаємовигідні відносини з клієнтами. Тому головне завдання споживчого бізнесу – завоювати визнання, а отже, і лояльність покупців. Загальновідомо, що найняти існуючого клієнта для компанії в 5 разів дешевше, ніж найняти нового. Лояльні клієнти приносять основний дохід від будь-якої успішної компанії.[11]

Постійні клієнти часто приходять в ресторан і випивають більше. Вони пропонують ресторан у цьому районі, тим самим збільшуючи кількість клієнтів, одночасно піднімаючи моральний дух персоналу. Це означає, що компанія повинна докладати всіх зусиль, щоб зберегти і збільшити частку своїх постійних клієнтів. Сьогодні завдання розробки єдиного, уніфікованого способу оцінки якості роботи в ресторані, в якому беруть участь усі сторони, - починається з оцінки відповідей клієнтів за допомогою анкет і завершується створенням статистичної системи розрахунку та оцінки. Табл. 2.3 надає найбільш ефективні методи оцінки якості обслуговування клієнтів у ресторані.

Таблиця 2.3

Види методик оцінки якості обслуговування споживачів

Абревіатура методики	Назва методики оцінки якості обслуговування
NPS	Net Promoter Score
SQI	Service Quality Index
CSI	Customer Satisfaction Index
MS	Mystery Shopping

Щоб виміряти лояльність клієнтів ресторану, використовуйте індекс лояльності споживачів (NPS), який є показником якості роботи ресторанного бізнесу зі своїми клієнтами, що дозволяє визначити їх емоційну лояльність і

готовність повторити ринок. Інструмент дозволяє оцифрувати почуття та емоції клієнта, що створює значний потенціал зростання.

Вимірювання індексу лояльності NPS вимагає кількох кроків:

1. Клієнтам пропонується відповісти на запитання «Яка ймовірність порекомендувати компанію / продукт / бренд друзям / знайомим / партнерам?». Оцінка має бути за шкалою від 10 балів, причому 0 стосується «ні в якому разі не рекомендується», а 10 – «Я однозначно рекомендую».

2. Метод оцінки роботи NPS дозволяє розділити всіх клієнтів ресторану на три категорії: - пасивні клієнти – 7-8 балів. - постійні клієнти (промоутер) – 9-10 балів. - Критичні (зловживаючі) клієнти – 0-6 балів.

3. Розраховується індекс NPS, який є різницею між ставкою підтримки та критичною ставкою. Опитування на виборчих дільницях свідчать, що визначальний фактор, що впливає на рішення дисидентів не відвідувати ресторан, є застосовним (52,60%). Ціна в даному випадку друга. Лише 20,23% критичних клієнтів не повернуться до компанії через високу ціну. [8]

Крім зазначеного методу розподілу, опубліковано також метод розрахунку CSI (Customer Satisfaction Index), розроблений експертами Стокгольмської школи економіки. Цей показник розраховується на основі методу особистих співбесід і дозволяє визначити значення і відсоток ціни, якості, доступності та інших факторів, що впливають на лояльність клієнтів. Кожен фактор має свій рівень задоволеності, який оцінюється покупцем за шкалою від 5 балів. Після переліку ключових запитань щодо ключових факторів задаються ще три запитання для обчислення точки задоволення, зокрема:

- Наскільки ви задоволені загальною якістю роботи ресторану?

- Чи відповідає це вашим побажанням та очікуванням?

– Наскільки якість роботи близька до ідеалу? На основі CSI внесок кожного технологічного процесу ресторану враховується у досягненні задоволеності клієнтів, що враховує вартість процесу. Ці методи засновані на анкетуванні, її заповненні та пошуку даних. Але є й різноманітні методи оцінки якості, джерелом яких є: анкета, яку заповнює не замовник, а експерти з якості. Вибір іншого джерела інформації пов'язаний з дуже низьким впливом запитів клієнтів через низьку достовірність отриманих даних, а також неповернення запитів респондентами.

Клієнта зазвичай не цікавлять результати опитування і, крім того, він дуже незадоволений розкриттям даних для визначення репрезентації вибірки (наприклад, соціальний статус, рівень доходу, професія). Особливо складно це також у дослідженні клієнтів: неоднозначність певних питань клієнтами, відсутність уточнення поставлених питань і, головне, складність оцінки запропонованих критеріїв у будь-якому масштабі. Менеджер з якості не лише зацікавлений у результатах дослідження, але й набагато професійніше підготовлений з питань якості. [21]

На відміну від замовника, менеджер з якості має «посібник дій» у вигляді детального пояснення оцінюваних моментів і способів їх оцінки. Однак такий підхід зменшує роль суб'єктивного фактора, який має місце в дослідженні клієнта роботи. Ще один ефективний спосіб оцінити якість ресторанного бізнесу – «Таємний шопінг».

Mystery Shopping вважається інструментом підвищення якості роботи з використанням європейського досвіду моніторингу та оцінки якості співробітників.

Mystery Shopping дозволяє:

- підвищення рівня обслуговування.
- пропонування якісних ресторанних продуктів.
- покращення дизайну салону та фірмового стилю.
- досягти відповідності стандартам закупівель.
- аналізувати конкурентів.
- навчати, сертифікувати та мотивувати працівників, а також проводити дослідження працівників на предмет компетентності, точності та сумлінності;
- підвищення лояльності клієнтів.

Застосування методу Mystery Shopping в ресторані дозволяє не тільки оцінити поточний рівень роботи, але й повторно використовувати результати дослідження в майбутньому на всіх ієрархічних рівнях організаційних структур ресторану. Тут важливо, наприклад, проаналізувати динаміку рівня роботи протягом тривалого часу. Результати опитування за цією методикою є інструментом прийняття управлінських рішень засновником ресторану, менеджером, керівником торгового відділу, менеджером відділу персоналу.[16]

Ефективність методології Mystery Shopping зазвичай пов'язана з вибором правильного формату дослідження та використанням більшої кількості результатів. Наведені вище методи оцінки якості ресторанних послуг проливають світло на критерії якості оцінки, які складніше формалізувати за числом, але не дозволяють оцінювати результати роботи (наприклад, кількісні критерії) як процес моніторингу. Деякі наукові дослідження, тісно пов'язані з дослідженнями, не пов'язані із задоволеністю клієнтів чи процедурами оцінки незадоволеності, на відміну від числових, для встановлення та оцінки критеріїв якості. Поняття задоволеності клієнта розглядається ширше і включає поняття якості самої роботи. Тому оцінка якості надання послуг є найважливішим елементом системи управління якістю. Він не тільки дозволяє контролювати якість роботи, він забезпечує основу для аналізу та прийняття управлінських рішень, але також забезпечує зворотний зв'язок, необхідний для будь-якої плавної та ефективної розробки системи.[23]

Аналіз ефективності системи персоналу ресторану

Аналіз ефективності стратегії персоналу ресторану для дослідження рівня обслуговування клієнтів у ресторані «ІКІГАЙ» була використана вищенаведена методика оцінки якості обслуговування ресторану «Таємний покупець» (тут з англ. Mystery Shopping). Безпосередніми учасниками цього дослідження були таємні покупці – покупці, які цінують працю співробітників, тобто якісну роботу ресторанних послуг. Вони зв'язувалися з персоналом, відзначаючи привітність, ввічливість і спритність персоналу чи ні. При цьому вони зосередилися на впровадженні ряду специфічних стандартів роботи, наприклад, інформування шеф-кухаря про інновації в їжі. Також зовнішній вигляд персоналу, чистота ресторану, свіжість, температура страв тощо. [17]

Перевагою техніки Mystery Shopping є конфіденційність і невизначеність. Результати оцінки якості роботи за методологією Mystery Shopping можуть бути застосовані в різних сферах: При прийнятті управлінських рішень. Управління рестораном може змінити основні принципи організації, особливо якщо аналіз даних Mystery Shopping накладає ці інші економічні показники.

В якості практичних рекомендацій важливо враховувати наступні моменти:

- 1) завжди є два варіанти - вирішувати чи ні.
- 2) рекомендується сформулювати та розрахувати якомога більше альтернатив у межах наявного часу та ресурсів.
- 3) За належних умов керівництво ресторану має розраховувати на два-три варіанти, але завжди пам'ятайте, що з ними буде більше шансів (і навіть більша гарантія), які варіанти розглядаються. найкраще, що можна підтвердити. ;
- 4) Зі збільшенням тривалості (періоду) рішення кількість варіантів має збільшуватися, тому при прийнятті стратегічних рішень кількість варіантів має бути більшою, ніж при прийнятті існуючих рішень.
- 5) Максимальна кількість альтернатив в принципі не обмежена, але слід виміряти витрати на пошук додаткових варіантів і потенційний прибуток.

Оцінка доцільності впровадження альтернатив і побудова альтернативних процесів прийняття рішень є нерозривною. На умови реалізації управлінського рішення ресторанного господарства впливає багато об'єктивних і суб'єктивних факторів, які значно ускладнюють цю кількісну оцінку. Навчання персоналу. Ви

можете оцінити ефективність навчальної кампанії, яка передбачає навчання співробітників. Це дуже важливо для компанії. [19]

Таким чином, існує три домінуючих типи ефективності навчання, якими може керувати зовнішній або внутрішній постачальник:

1. Наукова освіта.
2. Професійне навчання.
3. Професійне навчання.

Структура оцінювання залишиться незмінною, незалежно від виду навчальної діяльності, але є суттєві відмінності. Типовий план оцінювання виглядає наступним чином:

Крок 1: Оцініть поточний рівень розвитку співробітників. На цьому етапі проводиться аналіз поточного рівня знань співробітників. На основі отриманих результатів формулюються цілі та завдання навчального результату. На їх основі вибирається формат, розробляється та впроваджується програма впливу на навчання. Інструменти оцінювання, що використовуються залежно від виду навчального впливу: У науковій освіті – тести, співбесіди. У навчанні навикам – експериментування в процесі діяльності, моделювання різних ситуацій, фотографування робочого дня. У тренінгу навичок - центр оцінки, моніторинг активності, відгуки клієнтів.

2 етап: Оцінити рівень розвитку працівників після навчання. Управління ефективністю навчання відображає деякі зміни рівня розвитку співробітників. Щоб визначити це, нам потрібно побудувати частину знань учасників, які пройшли навчання. Інструменти оцінки, що використовуються відповідно до типу навчального впливу:

Крок 3: Визначте рівень змін, досягнутих під час аналізу результатів оцінювання «до» та «після» навчання. Розпізнавання досягнутого рівня змін визначається шляхом порівняльного аналізу даних про рівень розвитку співробітників до та після навчання. Однак цей крок є найскладнішим для оцінки, оскільки дуже важко чітко зрозуміти замовнику, який результат для компанії та працівника, які повинні бути основними показниками ефективності на їх основі.

Крок 4. Отримайте результати для довгострокового аналізу. Цей крок, перш за все, необхідний для спостереження за динамікою змін у розвитку співробітників.

Крім того, моніторинг результатів за конкретний період дозволяє аналізувати динаміку не тільки зміни якості, а й впливу навчання на фінансові результати компанії.

Крок 5: Використовуйте результати в системі управління людськими ресурсами замовника. Планування довгострокового навчання співробітників, налагодження системи навчання в компанії, зв'язок програми навчання зі стратегічним планом розвитку компанії. Мотивація співробітників. Результати Mystery Shopping виявляють проблемні місця. Таким чином керівництво ресторану може зрозуміти слабкі місця в політиці мотивації співробітників. Ви також можете використовувати результати Mystery Shopping для обчислення бонусів співробітникам. [20]

Найефективнішою системою стимулювання працівників є «стимулювання за результат». Результативність співробітників визначається КРІ.

КРІ та мотивація співробітників можуть значно підвищити ефективність і продуктивність компанії. Більшість теоретиків стимулювання прийшли до висновку, що лише мотивація є ідеальною системою для досягнення результату, оскільки вона легітимізує надання ділових винагород і дає співробітникам можливість заробляти та збільшувати дохід із чітким зв'язком із зусиллями.

На стратегічному рівні в управлінні інтересами працівників у своїй роботі критерії можна розділити на три типи політичних службовців:

Домінування системи стимулювання у працівників організації. При цьому організація естрадно-ресторанного господарства робить акцент на використанні різних (зазвичай матеріальних) стимулів для підвищення зацікавленості працівників у продуктивній праці.

Гармонійне поєднання набору стимулів та управління стимулюванням працівників, що відображає (фундаментальний) характер політики стимулювання. Такий підхід можна вважати найкращим, що виключає насильство перших двох підходів. Керівництво ресторану може оцінити, які стандарти дійсно потрібні, і зосередити свої зусилля та ресурси на впровадженні критичних стандартів.

Планування та впорядкування внутрішньої бізнес-діяльності для співпраці з співробітниками. Запорука успіху – висококваліфікований працівник. Отже, для

Для заохочення працівників у ресторані IKIGAI запроваджено бонус за успішне обслуговування клієнтів. Постійне якісне обслуговування клієнтів у ресторанах захищає наявних клієнтів, залучає нових та створює репутацію, яка змушує існуючих та потенційних клієнтів повернутися. Але часто проблема відсутності потенціалу використання ресторану набуває іншого характеру і її вирішення не можливе лише за допомогою Mystery Shopping. Для цього необхідний системний підхід до оцінки поточного рівня обслуговування споживачів, який насамперед враховуватиме появу різних мінливих факторів з метою досягнення збереження конкурентного інтересу на ринку громадського харчування в майбутньому.[22]

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ «IKIGAI», м. КИЇВ

3.1 Заходи щодо удосконалення підходів до оцінки ефективності персоналу ресторану.

Заходи підвищення ефективності функціонування підприємств можна об'єднати в три напрямки (рис. 3.1)

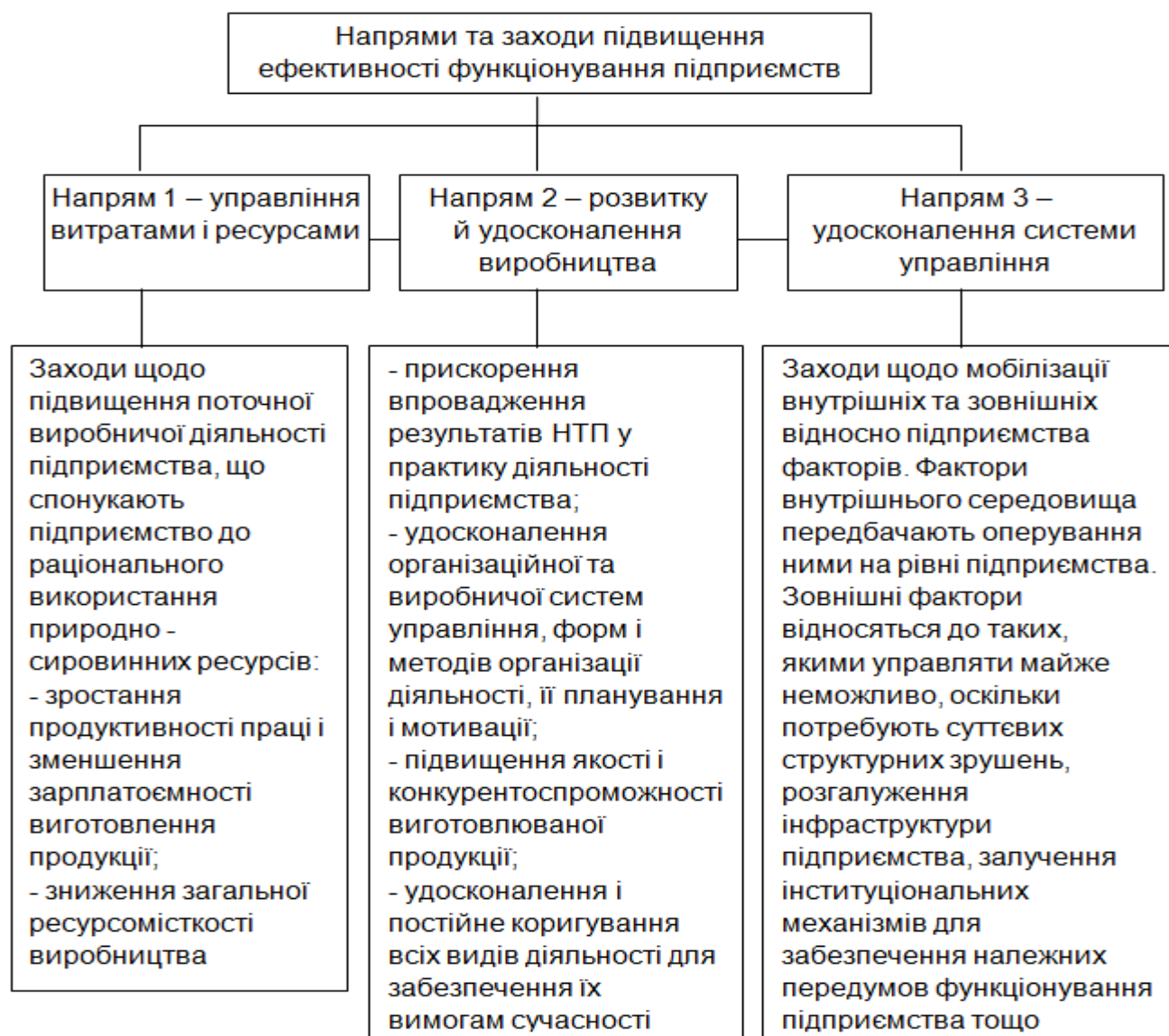


Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності роботи підприємств

Як видно з рис. 3.1, вживаються всі заходи для підвищення ефективності бізнесу. Проте найважливішими факторами, які виділяє третя група (менеджмент), є те, що їх мобілізація визначає місце впровадження в системі управління. Суть

проблеми підвищення ефективності виробництва (діяльності) полягає в досягненні максимально можливого збільшення (виручки, прибутку) виробництва за кожну одиницю ресурсів (собівартості). Потенційні сфери застосування внутрішніх і зовнішніх факторів для підвищення ефективності компаній різняться за рівнем ефективності, рівнем використання та контролю. Та чи інша бізнес-організація може і потребує постійного моніторингу процесу використання внутрішніх факторів з розробкою та безперервною реалізацією своєї програми підвищення ефективності діяльності, а також моніторингу впливу зовнішніх факторів. Лише ефективним використанням усієї системи цих факторів можна досягти достатніх темпів розвитку виробничого потенціалу (діяльності) підприємств. [30]

Однак відповідальність за врахування зовнішніх факторів не така сувора, як внутрішні фактори. Слід зазначити, що досягнення певного рівня корпоративного успіху пов'язане з придбанням конкуруючих корпоративних брендів. Конкурентне ринкове середовище вимагає від компанії постійного зростання.

Щоб бути конкурентоспроможною компанією, компанія повинна мати конкурентні переваги, основними способами їх завоювання є:

1. удосконалюватися, вживаючи заходів щодо вдосконалення своєї діяльності та підвищення її ефективності.
2. безпосередньо послаблює конкурентів.
3. зміна ринкового середовища.

Оскільки реалізація двох останніх напрямків вимагає значних зусиль, основним способом досягнення конкурентної переваги є підвищення ефективності своєї діяльності.

Таким чином, підвищення ефективності діяльності підприємства – це досягнення максимально можливого результату за кожну витрачену одиницю роботи, матеріали та фінансові ресурси.

Основні методи – оснащення підприємств новітніми технологіями, вдосконалення управління, організація виробництва та роботи, ефективність використання ресурсів та багато іншого. Тільки правильне використання системи цих факторів дозволяє досягти високих темпів підвищення ефективності виробництва. [23]

Сучасний етап розвитку управління персоналом визначається такими тенденціями:

1) зміна підходів до управління працівниками (актуальними є концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людьми).

2) розвиток руху та спритності.

3) орієнтація на покращення управління співробітниками (як фінансово, так і соціальне).

4) підвищення обізнаності та підвищення значення корпоративної культури. Поки що працівник вважається одним із факторів, що приносять певний успіх організації. Тому сучасна концепція корпоративного управління передбачає відокремлення від великої кількості функціональних сфер управлінської діяльності, пов'язаних з управлінням виробничим персоналом, - корпоративного персоналу.

Інвестування в людські ресурси і людські ресурси стає довгостроковим фактором конкурентоспроможності та життєздатності бізнесу. Державне управління важливе для всіх організацій. Без людей не може бути організації. Без відповідних людей жодна організація не зможе досягти своїх цілей і вижити. Люди є найважливішим елементом виробничого процесу в компанії. Багато успіхів будь-якої компанії в готельно-ресторанній індустрії досягають її співробітники. Тому сучасне уявлення про корпоративне управління докорінно змінює вибір засобів і шляхів практичної реалізації завдань управління персоналом, з метою підвищення ефективності у сфері корпоративної конкуренції. На сучасному етапі управління рухом людини конкуренція компаній і організацій стає важливою умовою забезпечення стабільності їх розвитку. Наближення до однієї з перших сфер управління діяльністю в організації. З наукової точки зору хід управління ефективності діяльності організації безпосередньо пов'язана з ефективною роботою людських ресурсів. [31]

Управління поведінкою співробітників на основі особистих особливостей, соціально-психологічних, мотиваційних та інших осіб може мати значний фінансовий вплив навіть без фінансових витрат, щоб керівники, знання, розуміння та розуміння особистих особливостей кожного працівника значно підвищили загальну продуктивність. Світовий досвід готельно-ресторанних компаній

свідчить, що розуміння керівництвом важливості людського ресурсу, довіра до нього є запорукою успішної роботи. Однак керівники готельно-ресторанних компаній не готові до такого розуміння принципів роботи в реальній ситуації: вони не можуть належним чином організувати бізнес, знайти персонал і вдосконалити його співробітників. Загальновідомо, що умови сучасного бізнесу вимагають творчого та наукового підходу, певної майстерності та досвіду. Тому розвиток професійного потенціалу керівника, рівень його вміння вирішувати ситуації, коли вони складні, залежить переважно від тривалості його практичної діяльності.[23]

Таблиця 3.2

Результати експертного оцінювання кадрової складової підприємства за методом SPACE-аналізу

№п/п	Часткові показники за узагальненими критеріями	Вагові коефіцієнти	Поточний стан	Прогнозований стан
Кадрове забезпечення підприємства				
1	Рівень задоволеності працею	0,0844	4,7	5,2
2	Рівень дисциплінованості персоналу	0,1524	5,3	5,6
3	Рівень стабільності персоналу	0,0506	3,6	4,0
4	Освітньо-кваліфікаційний рівень персоналу	0,4160	4,7	5,3
5	Рівень відповідальності персоналу	0,2723	4,5	5,0
6	Стан здоров'я персоналу	0,0243	4,8	5,2
Конкретні переваги системи управління персоналом підприємства				
1	Рівень корпоративної культури	0,0240	2,7	4,1
2	Рівень організації та умов праці	0,0835	2,3	4,4
3	Дієвість підсистеми мотивації персоналу	0,3425	3,2	4,5
4	Розвиненість підсистеми професійного навчання, просування та розвитку	0,1641	3,6	4,5
5	Рівень соціально-психологічного клімату у колективі	0,3425	3,1	4,0

6	Дієвість системи підбору, адаптації та оцінювання персоналу	0,0433	2,5	4,3
Привабливість державної кадрової політики				
1	Якість нормативно-правових актів, що врегульовують трудові взаємовідносини	0,0684	3,3	4,3
2	Ефективність державної програми підготовки фахівців	0,1428	3,0	4,5
3	Рівень залучення інвестицій у розвитку трудових ресурсів, кадрової системи та кадрової роботи	0,4360	2,3	2,8
4	Рівень соціального забезпечення та захисту населення	0,2338	3,0	4,5
5	Доходи та рівень життя населення	0,0988	3,5	5,1
6	Рівень соціальної інфраструктури країни(регіону)	0,0202	3,5	4,3
Стабільність ринку праці				
1	Освітньо-культурний рівень населення	0,0815	4,2	4,7
2	Ефективність роботи інститутів зайнятості	0,2667	5,0	5,5
3	Навантаження зареєстрованих безробітних на одне вільне робоче місце	0,1475	4,8	5,1
4	Рівень безробіття та його тривалість	0,0423	4,6	5,3
5	Рівень економічної активності населення працездатності віку	0,4375	5,2	5,4
6	Ефективність роботи профспілок організацій	0,0244	2,8	3,5

Оцінювання часткових показників за кожним із узагальнених критеріїв за 6-ти бальною шкалою (від 0 до 6). Оцінювання проводилось експертним шляхом для поточного та прогнозованого стану підприємства. До складу експертної групи були включенні фахівці служби управління персоналом підприємства, керівники

підприємства, керівники структурних підрозділів різних рівнях управління. а також зовнішні експерти.

Система управління персоналом у компанії потребує постійного вдосконалення, чий основні напрямки, на нашу думку, це повинно бути:

- вироблення ефективної кадрової політики.
- Постійне вдосконалення персоналу робота в компанії; турбота керівництва про просування по службі рівень кваліфікації його співробітників; поєднання ефективних тренувань для персонал, навчання та заохочення розвивати навички співробітників;
- чітка система управління грошима, освіти та перепідготовку кація, облаштування робочого місця, оплата на;
- усвідомлення важливості дій людини як елемент конкурентоспроможності бізнесу банки?
- формування позитивної етики психологічний клімат у колективі, який забезпечити максимальне використання можливостей співробітників?
- створення умов у компанії для зменшити кількість пострілів. - добре продумана соціальна політика, в якій важливу роль відіграє матеріальне стимулювання. кадрове забезпечення, програми вдосконалення умови праці, дозвілля, пільгове харчування ;
- зробити набір кроків для створення високопродуктивне виробниче обладнання. координація та контроль виконання кадрові заходи;
- продовжує пошук та підбір персоналу кадрова політика, що реалізується підприємством і один з ключових елементів системи тісно пов'язане управління персоналом майже з усіма великими площами працює в цій сфері.

На нашу думку, основна увага в області управління персоналом в компанії Важливо вирішити проблему співробітники-одnodумці.

Компанія в цьому необхідно активізувати свої зусилля напрямки роботи з персоналом.

1) Дизайн персоналу, що відображає політику а стратегія організації визначає якість і кількісні потреби в кадрах. Особистий дизайн встановлює чіткі вказівки для професійна приналежність, кваліфікація кація та кількість працівників, які вимагається.

2) Аналіз роботи, робочий лист і оцінки продуктивності дозволяють виробництво вимоги та критерії, за якими воно буде для відбору кандидатів на конкретні вакансії сидіння. З іншого боку, оцінка діяльності нових працівників через певний період його робота в організації це дозволяє прочитати ефективність самого процесу відбору.

3) Система стимулювання це дозволяє розробити політику щодо працевлаштування та стимулювання найму заохочення, спрямовані на залучення кандидатів дати, які відповідають усім необхідним умовам gam, а також допомагає підтримувати вже укладений контракт співробітників.

4) Організаційна культура об'єднує процедури, правила поведінки та цінності праці, враховуються вирощені в організмі при визначенні використаних критеріїв при пошуку та підборі нових співробітників прізвиська. До персоналу його організації здатний прийняти застосовні до нього правила, цінності, правила, не менш важливі ніж ідіть професіоналам, які мають усе необхідне їхні знання, досвід, навички та діяльність якості.

5) Система нових адаптаційних заходів працівників для роботи в організації та роботи нове обладнання є негайним наступним етапом процес пошуку та відбору персоналу. Це дуже важливо не тільки вибирати кращих співробітників, але і гарантувати вхід до і досягти необхідного рівня працівників індикатори.

6) Навчання є продовженням процесу підбір та адаптація нових співробітників. Це призначений для розвитку новачків необхідні для правильного функціонування знань і навичок, і передача домовленостей і пріоритетів, є ядром організаційної культури.

Однак, щоб зробити зв'язок між майстром операційні області процесу управління персонал та пошук роботи і підбір персоналу на заміщення вакантних посад, не було зазначено, що вона існує в компанії готівка тільки на папері, готівка структура служби управління персоналом. Досвід багатьох українців дає непогані результати. компанії, коли вони знаходяться в одній службі комбінований відділ управління персоналом дюдські ресурси, робота, навчання та психологія розумне обслуговування. Відносний вихід а пошук та підбір нових співробітників тобто якщо цей напрямок роботи виконано під єдиним керівництвом та за погодженням з інші сфери діяльності, пов'язані з управління персоналом, персонал документація

для випусків бюлетеня і соціальний захист. Це дозволяє не тільки відповідати більш чітким критеріям і процедури пошуку та відбору персоналу.[26]



Рис 3.3 Формування системи кадрового менеджменту підприємства

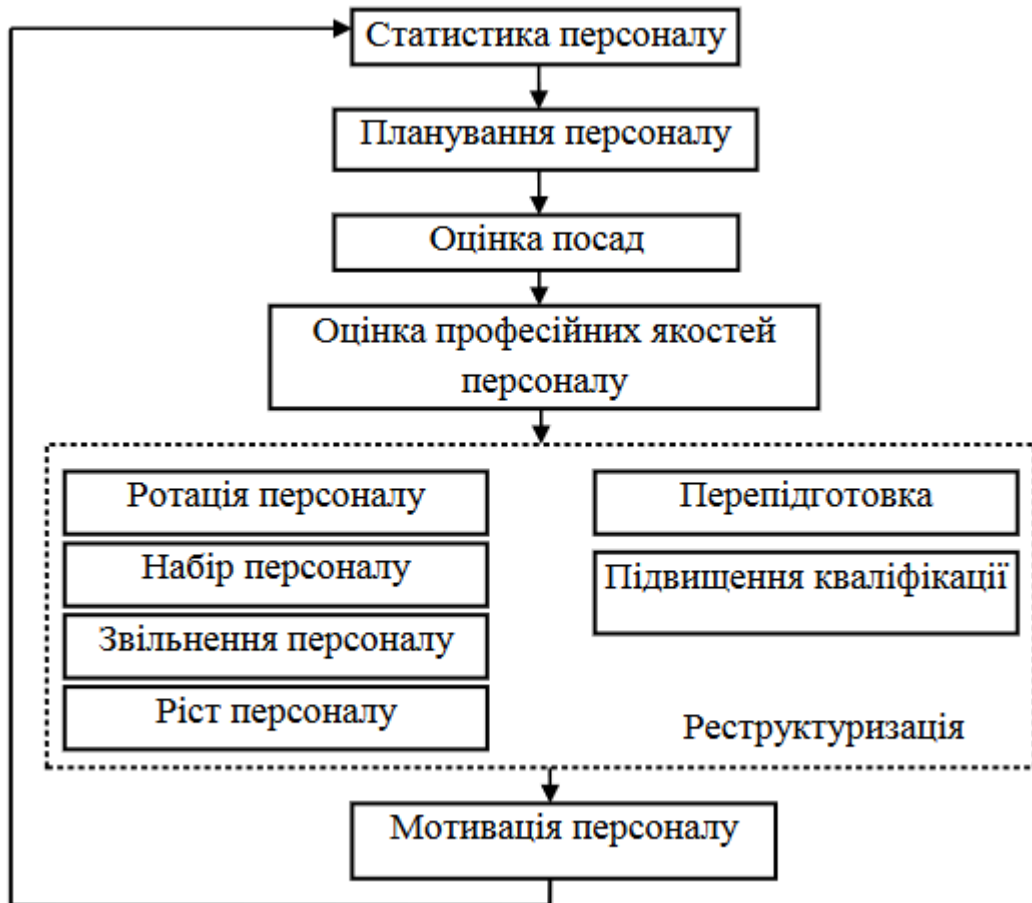


Рис 3.4 Програми у сфері роботи з персоналом

Докази належного управління персоналом ви повинні мати чітке уявлення про цілі правила та засоби дій персоналу. Адже конкретизація місії, мети та принципів кадрова політика здійснюється в межах с спрямована індивідуальна діяльність персоналу для досягнення відповідності персоналу, робота організації виконана враховуючи конкретні завдання в розвитку організації.[29]

ВИСНОВКИ

Ресторанний бізнес – це вид фінансової діяльності фінансових установ з надання послуг для задоволення потреб споживачів їсти із задоволенням і без вільного часу.

Ресторан пропонує клієнтам багато послуг, які за характером можна поділити на: Бізнес-харчування, послуги з виготовлення харчових та кондитерських виробів послуги з продажу продукції, діяльність з обслуговування споживачів (збут продукції та організація витрат). Послуги для дозвілля, інформаційні та консультаційні послуги, інші послуги.

Тому під керівництвом співробітників рекомендується мати звід правил, принципів, вказівок, визначати основні напрямки роботи працівника, брати участь у ділових подарунках його впливу. Досить створити управління персоналом, щоб мати чітке уявлення про цілі лінії і правила кадрових заходів. Фактично вивчення місії, завдань та принципів кадрової політики внутрішньо здійснюється діяльністю окремого персоналу, метою якого є виконання трудового договору з роботою організації з урахуванням її специфічних обов'язків за текстильна промисловість. організація.

Оцінка стратегії персоналу є одним із найважливіших елементів системи управління персоналом. Проте практика оцінювання працівників досі характеризується некомплексним, вибіркоким підходом, коли результати оцінювання отримують за допомогою комплексу нерелевантних методів оцінки. відсутність системного та послідовного впровадження процедур оцінювання. Характерними ознаками діючих в Україні систем оцінки персоналу є орієнтація на прості процедури оцінки, відсутність конструктивних реакцій між речами та оцінювачами. Тому для підвищення ефективності оцінки персоналу необхідно:

Поширити сучасні методи оцінки на всі категорії персоналу. розширення доступу співробітників до результатів їх оцінки; активна участь працівників у процесі оцінювання, включаючи самоаналіз діяльності та розробку заходів щодо підвищення ефективності; як правило, керівники вищої ланки, партнери, підлеглі, клієнти результатів роботи.

Існує багато методів вимірювання ефективності управління співробітниками, безліч вимірювань, числових і якісних показників, які призначені для вимірювання

з найбільшою точністю якості працівників, результативності, яку компанія отримує від співробітників. Сьогодні існує думка, що найкращим і найтихішим буде не підприємство, де співробітники покликані постійно нарощувати виробництво, а те місце, де працівники створюють найбільш комфортні та прийнятні умови праці та починають радувати свою компанію.

Зайнятість працівників пов'язана із такими зовнішніми факторами, як позиція підприємства на ринку в конкурентному середовищі між тими ж виробниками, вплив державних суб'єктів - законів і нормативних актів на предмет, стан ринку праці. розвиток машин і технологій, політична та макроекономічна ситуація тощо) [23]

Впровадження передових організаційно-управлінських технологій у важливу соціально-економічну галузь її економіки, наприклад, готельно-ресторанне господарство. Наша країна вступила в ринкові відносини в той час, коли міжнародний ринок зазнав значних змін у туристичній сфері, важливою складовою якої є обслуговування готелів і ресторанів. Із входженням України до високорозвинених соціально-економічних, культурно-правових галузей Європи та світу, якими повністю керують добре організовані, збільшується швидкість постановки завдань та впровадження новітніх організаційно-адміністративних засад, регулярні та взаємопов'язані системи подорожей. Тому для того, щоб економіка готельного менеджменту досягала найкращих результатів, необхідно створити чітку систему роботи з персоналом, причому не лише щоденні завдання, які ви вирішуєте за допомогою адміністративного втручання, а й стратегічні проблеми. Так, внутрішні зв'язки дозволяють об'єднати інтелектуальні ресурси компаній для впровадження різноманітних інновацій у свою діяльність.

Внутрішньо керівники та керівники повинні розуміти слабкі сторони традиційної концепції управління персоналом і необхідність нової кадрової політики, філософії корпоративного лідерства.

Це допоможе налагодити соціальну співпрацю в колективі, узгодити фінансові та соціальні інтереси співробітників та окремих робочих груп. Також було проведено дослідження якості роботи ресторану за методом Mystery Shopping.

На основі даних, отриманих в результаті аналізу, можна зробити наступні висновки:

1. Основним видом діяльності ресторану «ІКІГАЙ» є задоволення потреб клієнтів у їжі та розвагах. Постійна робота – це вдосконалення роботи виробників і персоналу, досягнення високого рівня якості харчових продуктів, їх оформлення, а також підвищення якості роботи.

2. Вивчення якості роботи ресторану з використанням методології оцінки Mystery Shopping дозволяє створити систему стимулювання, яка спонукатиме співробітників краще обслуговувати клієнтів та швидко знаходити роботу завдяки зв'язку між якістю роботи та винагородою співробітників. недоліки для їх усунення, наприклад, персонал. [28]

У той же час застосування цієї методики оцінки дозволяє нам отримувати більше доходу в майбутньому. Цей дохід є своєрідним індикатором, який показує потенційний фінансовий вплив добре організованої роботи. Таким чином, з метою удосконалення системи управління якістю в готельно-ресторанному бізнесі рекомендується передбачати якісні моделі послуг, що надаються готельно-ресторанним бізнесом. У цьому випадку це має бути об'єктом усіх власників, які надають ресторан та обслуговування клієнтів. Для підвищення якості діяльності готельно-ресторанного бізнесу необхідно здійснювати сучасну діяльність за основними його напрямками. Аналіз ключових показників діяльності готелів і ресторанів надає керівникам бізнесу велику кількість цінної інформації, яку можна і потрібно використовувати для подальшого підвищення якості роботи. Загальний інтерес до підвищення якості робіт і надалі залишатиметься передумовою для створення та розвитку ефективних систем якості на основі сучасних міжнародних стандартів.[28]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Болотніков А. О. Стандартизація та сертифікація товарів і послуг: Навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / А.О.Болотніков. –Міжрегіональна академія управління персоналом. –К. : МАУП, 2012. –144с.
- 2.Друзюк В. Система управління якістю –інвестиція в майбутнє / В.Друзюк, О.Федак // Стандартизація. Сертифікація. Якість. –2009. –№1. –С. 51-54.
- 3.Кривощоков В. І. Управління якістю: навч. посібник для студ. вищих навч. закл. / В.І.Кривощоков; Національний гірничий ун-т. –2-ге вид., переробл. і доп. – Д. : Наука і освіта, 2013. –309 с
- 4.Баль-ПрилипкоЛ. В. Контроль якостіякшляхдовихоудузкризи/ Л.В.Баль-Пилипко// Мясноедело. –2009. –№5. –С. 14-17.
- 5.Расулова А. М. Роль персоналу у забезпеченніконкурентоспроможності ресторану / А.М. Расулова // Вісн. ДонДУЕТ. –№3(23). –2014. –С. 174-180.
- 6.Николайчук В. Е. Маркетинг и менеджмент услуг. Деловой сервис / В. Е. Николайчук. –СПб.: Питер, 2009. –608 с.
- 7.П'ятницька Г. Т. Стратегічні альтернативи розвитку ресторанів в умовах конкуренції / Г. Т. П'ятницька, А. М. Коваленко // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. праць з проблем торгівлі і громад. харчування. Вип. 15. –Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2013. –Т.1. –С. 258–267.
- 8.Нечаюк Л. І.Готельно-ресторанний бізнес : менеджмент : Навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів / Л.І.Нечаюк, Н.О.Нечаюк. –К. : Центр навч. літератури, 2016.–346 с.
- 9.Офіційний сайт Державної служби туризму і курортів [Електронний ресурс]
- 10.Про стандартизацію: Закон України від 17.05.2011 р. [Електронний ресурс].
- 11.Бичківський Р. Управління якістю: Навч. посіб. / Р.Бичківський. –Л. : ДУ «Львівська політехніка», 2010. –329 с.
- 12.Бульдович С. Пропагування якості: практичні заходи її реалізації / С. Бульдович, А. Заклецький, Ю. Марков, В. Хмель // Стандартизація. Сертифікація. Якість. –2008. –№3. –С. 52-54.

13. Шишкина Л. Международные стандарты ISO серии 9000. Путь к повышению качества услуг гостиничной индустрии / Л. Шишкина // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2008. – № 1. – С. 46-51

14. Кравченко О.М. Удосконалення системи оподаткування ресторанного господарства України [Електронний ресурс] / О.М. Кравченко // Глобальні та національні проблеми економіки (Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського). – Миколаїв: МНУ, 2015.

15. Міценко Н.Г. Ресторанне господарство як канал збуту продукції АПК / Н.Г. Міценко // Бізнес Інформ. – 2014. – №4. – С. 208 – 212.

16. Прокопенко Н.С. Заходи ефективного податкового планування на макрорівні / Н.С. Прокопенко, Ю.І. Швабу, Г.В. Долга // Ефективна економіка, Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет: [Електронний ресурс]. – 2012. – №12.

17. Бутенко О.П. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку / О.П. Бутенко, І.В. Дядюшкіна // Економічний простір. – 2013.

18. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник / М. П. Мальська, О.М. Гаталяк, Н.М. Ганич. – К.: Центр учб. л-ри, 2013.

19. Кравченко О.М. Проблеми інформативності статистичних даних ресторанного господарства / О.М. Кравченко // Матер. Всеукр. науково-практичної Інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку» (м. Умань, 30 – 31 жовтня 2014 року). – м. Умань: ВПЦ «Візаві», (Видавець «Сочинський»), 2014. – 224 с. – С. 92 – 94.

20. Кравченко О.М. Фактори впливу попиту на ресторанный послуги / О.М. Кравченко, В.В. Назарова, Н.А. Водянська // II Міжнар. Інтернет-конф. «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту», секція 1 «Сучасні тенденції розвитку теорії та практики менеджменту» (ОНПУ, м. Одеса, 23 травня 2013 р.). – Одеса: ОНПУ, 2013. – С. 45 – 47.

21. Кравченко О.М. Система макроекономічних показників ефективності ресторанного господарства / О.М. Кравченко // Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечнікова. – О.: ОНУ, 2015. – Т. 20. – Вип. 2/1. – С. 31 – 36.

22. Кравченко О.М. Методичні аспекти розрахунку ефективності ресторанного господарства / О.М. Кравченко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – О.: ОНЕУ, 2015. – № 9. – С. 91 – 106.

23. Мазаракі А.А. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства: підручник / А.А. Мазаракі [та ін.], за заг. ред. Н.О. П'ятницької. – 2-ге вид., пероб. та допов. – К.: Центр навч. л-ри, 2011. – 584 с.

24. Ринок ресторанного бізнесу в Україні : [Електронний ресурс]. – URL : <http://poglyad.com/blog/4/437>.

25. Кравченко О.М. Проблеми використання понятійного апарату та класифікації діяльності в сфері ресторанного господарства / О.М. Кравченко // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.

26. Кравченко О.М. Критерії оцінки і забезпечення ефективності роботи підприємств громадського харчування / І.І. Соколи, О.М. Кравченко // Зб. матер. III МНП Інтернет-конференції «Проблеми ринку і розвитку регіонів України в 21 сторіччі», (16 – 18 травня 2014 р.), секція 4 «Сучасні проблеми розвитку підприємництва і механізми підвищення його ефективності в умовах різних форм власності». – Одеса: ОНПУ, 2014. – С. 79 – 80.

27. Наказ No 1588 «Про порядок обліку платників податків і зборів», від 29.12.11 (із зм. і доп. від 02.02.2015). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1562->

28. Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, затверджені наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 20.05.2015р.

29. Губанова Ю. Как повысить эффективность работы компании. [Электронный ресурс]/Ю.Губанова//HR-Portal: Сообщество HR-Менеджеров. Режим доступа: <http://hrportal.ru/article/kak-povysit-effektivnost-raboty-kompanii>

30. Карташова Л. Управління персоналом: Потрібні кваліфіковані фахівці / Карташова Л. // Людина і праця, - 2007. - №6. С. 87-89.

31. Паршина В. С. Система розвитку персоналу в організації: [підручник] / Паршина В. С. - Єкатеринбург: Уро РАН, 2006. - 74 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет ресторанно-готельного
та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

НORECA – НОВІ ФОРМАТИ

Збірник наукових статей студентів
денної форми навчання,
які здобувають освітній ступінь «магістр»
за спеціальностями 073 « Менеджмент»
(спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»),
241 «Готельно-ресторанна справа»
(спеціалізації «Готельний і ресторанний девелопмент»,
«Міжнародний готельний бізнес»)

Частина 2

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	5
БОЙЧЕНКО Д. Розвиток В&В готелів в Україні.....	6
БОНДАРЕНКО І. Діяльність бутік-готелів в Україні та світі	12
МАРАХОВСЬКА Т. Розвиток екоготелів в Україні	17
МАРЧЕНКО Р. Інформаційні технології управління у бізнес-готелі	20
РОЗСИЛЬНА В. Наслідки пандемічного впливу COVID-19 на ринок готельних послуг.....	24
БАРІ А. Тенденції розвитку міжнародних готельних мереж.....	29
КОВАЛЕНКО С. Інтернет-маркетинг готельного оператора.....	32
КОВАЛЬЧУК А. Аутсорсинг готельних послуг.....	39
МОТОРНИЙ О. Методичні засади визначення міжнародної конкурентоспроможності готельної мережі	44
ОСТРОВЦОВА Г. Глобальні тенденції світової індустрії гостинності в умовах COVID-19.....	49
ОТІРКО А. Розвиток франшиз готельних мереж на національному ринку готельних послуг	55
СКИРТЮК М. Міжнародна програма лояльності готельної мережі	60
УДОВИЦЬКА О. Управління конкурентоспроможністю суб'єкта готельного бізнесу.....	67
БОЙКО І. Теоретичні засади формування маркетингу взаємовідносин суб'єкта готельного бізнесу	73
БОЙЧАС К. Маркетинг підприємств ресторанного господарства у соціальних мережах.....	77
БОНДАР Я. Застосування KPI в системі мотивації персоналу суб'єктів ресторанного бізнесу.....	82

СТРАТЕГІЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАНУ

ГЕЛЕТЕЙ Н., 2 курс, 1 м група ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність 073 «Менеджмент»,
спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

У статті розглянуто існуючі напрацювання з проблемами сьогодення з ефективності персоналу. Окремі переваги та недоліки окремих методів оцінювання ефективності персоналу, вибору стратегії HR-департаменту.

Ключові слова: стратегія, персонал, працівники, якість, управління, система, мотивація, конкуренція.

The article highlights the existing developments with the current problems of personnel efficiency. Some advantages and disadvantages of certain methods of assessing the effectiveness of personnel, the choice of strategy of the HR-department.

Key words: strategy, personnel, employees, quality, management, system, motivation, competition.

Персонал є головним ресурсом будь-якої організації. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства. Але, на жаль, досить складно лише за документами про освіту визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм. Тому на підприємствах застосовують оцінку персоналу, яка служить критерієм професійних здібностей персоналу, показує особисті якості та перспективні можливості співробітників. Об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його дальшої трудової діяльності.

Актуальність теми. Оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Управління персоналом на сучасних підприємствах ґрунтується на тому, що люди у процесі своєї трудової діяльності розглядаються одночасно в якості працівників, які забезпечують реалізацію економічних цілей готелю, і як особистості, що належать до єдиної організаційної системи. Успіх роботи підприємства напряму залежить від конкурентоспроможного персоналу, їх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни та мотивації.

Питання оцінювання персоналом на сьогодні дуже актуальне. Оцінка ефективності та продуктивності так необхідна і відносно управління персоналом, як і відносно до інших сфер діяльності організації. Оцінки повинні розглядати як внутрішній, так і зовнішній бік діяльності відділу людських ресурсів.

Персонал є найбільш складним об'єктом управління, оскільки люди наділені інтелектом і так само не існує єдиної стратегії для всіх підприємств. Оскільки кожний готель, як і кожна людина, є унікальним, розробка стратегії для нього теж сама по собі є унікальною, бо залежить від позиціонування підприємства на ринку, його розвитку та потенціалу, послуг, які він пропонує, поведінки конкурентів та багатьох інших факторів.

Персонал є головним ресурсом будь-якої організації. Саме від його професійного розвитку, рівня кваліфікації, здібностей та вмінь залежить розвиток та ефективність роботи підприємства. Але, на жаль, досить складно лише за документами про освіту визначити здібності персоналу до праці та його професіоналізм. Тому на підприємствах застосовують оцінку персоналу, яка служить критерієм професійних здібностей персоналу, показує особисті якості та перспективні можливості співробітників. Об'єктивно проведена оцінка діяльності не тільки дає можливість працівникові мати уявлення про те, як було оцінено виконану ним роботу, а й значною мірою впливає на мотивацію його дальшої трудової діяльності.

Еволюцію кадрового менеджменту у ХХ столітті можна представити як послідовну зміну трьох пануючих концепцій. Концепція «управління кадрами» здобула найбільшого поширення на Заході у 20-40-их роках і розглядала працівника як носія трудової функції, «жи-вого додатку до машини».

Концепція «управління персоналом» виявила свою ефективність у 50-70-их роках і полягала вона у тому, що працівник розглядався як суб'єкт трудових взаємовідносин, особистість. Нові виклики перед суспільством, глобалізація світової економіки та інтелектуалізація праці сприяли утвердженню у 80-90-их роках концепції «управління людськими ресурсами», при якій працівник розглядається як головний, стратегічний ресурс організації.

Три професійні революції.

Перша професійна революція (початок XVI століття, епоха Реформації та Просвітництва в Європі) виявилася у появі вільних професій, які існують не у звичних станових світах, де формувалися традиційні професії. Їх поживне середовище – приватна власність, можливість вільно продавати свою працю, свої послуги, право вільно розпоряджатися виробленим продуктом. Їх спосіб організації – не стани, а професійні співтовариства.

Друга професійна революція (XIX-XX століття, епоха зародження і розвитку капіталізму) ініційована промисловим переворотом та зародженням жорстко спеціалізованого масового серійного виробництва. З'являється друга хвиля професіоналів, формуються масові професії. Відбувається повернення до традиційних бюрократизованих пірамідальних організацій, які дозволяють утримувати масові професії в рамках ієрархічних систем. Спосіб організації людей масових професій – професійні спілки, які можуть ефективно протистояти виробничому диктату організаційної структури. Характерний процес в економічній системі – стандартизація.

Третя професійна революція, яка розпочалася у 70-их роках минулого століття триває і досі, своїм змістом має появу та отримання все більшого впливу людьми, які готові вільно, за рахунок свого мислення та способів організації своєї діяльності, працювати у різних професійних середовищах. Таких людей ще називають транс професіоналами.

Специфіка транс-професійної роботи – комплексність методів, засобів, способів мислення і діяльності під конкретну проблемну ситуацію, що не має стандартних варіантів розв'язку.

Характерний процес в економічній системі – кастомізація (англ. – customization), тобто обов'язкове врахування потреб і запитів замовника-споживача. Третя форма соціальної організації сучасних професіоналів – мережа професіоналів.

Місія HR-менеджменту в умовах третьої професійної революції. Відтак, в умовах третьої професійної революції місією HR-менеджера є пошук і вирощування транс професіоналів, формування з них різно-профільних команд і забезпечення успішного вирішення ними комплексних проблем. Еволюція форм спільної діяльності і становлення HR-менеджменту.

Технократичний підхід (кінець XIX – початок XX століть), який має своє підґрунтя в філософії позитивізму, був перенесений в практику організації виробничих і трудових процесів у зв'язку із зростанням необхідності у підвищенні ефективності діяльності великих виробничих систем, орієнтованих на випуск серійної масової продукції.

Суть технократичного підходу (найвідоміший дослідник – Ф.Тейлор) полягає в тому, що працівник розглядається як «гвинтик» у машинно-людській системі, отже, проблема оптимізації функціонування таких систем вирішується раціоналізацією соціально-виробничих зв'язків за рахунок використання ефективніших механізмів контролю і винагороди. Інша назва підходу – наукова організація праці. Доктрина людських відносин (20-ті роки ХХ століття) своїми основними принципами проголосила гуманізацію трудових відносин, залучення працівників в обговорення питань, які стосуються їх виробничої діяльності, використання позитивних ефектів групової самоорганізації.

Найвідоміший дослідник – Е.Мейо, який провів так звані хо-торнські дослідження. Контрактація індивідуальної відповідальності (60-70-ті роки ХХ століття) відзначається стимулюванням індивідуального професійного розвитку за рахунок застосування механізмів особистої зацікавленості і персональної відповідальності. Командний менеджмент (80-90-і роки ХХ століття) передбачає основний акцент на соціальній і культурній творчості самих працівників, їх безпосередній участі в самоорганізації і самоуправлінні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомозі і взаємозамінності, ясності та усвідомленості спільних цінностей і цілей, які визначають поведінку кожного члена команди, колективній відповідальності за результати і високу ефективність роботи, розвитку і використанні індивідуального та групового потенціалів.

Основні типи професійної культури і основні культурні архетипи HR-менеджменту. Упродовж минулого століття залежно від того, який тип організаційної культури домінував в організації, виникли чотири парадигми кадрового менеджменту із своїми культурними архетипами: Наукова організація праці – бюрократична культура (культурний архетип конфронтації); Людські відносини – органічна культура (культурний архетип консолідації); Контрактація індивідуальної відповідальності – культура підприємництва (культурний архетип конкуренції); Командний менеджмент – партиципативна культура (культурний архетип кооперації).

Основні чинники, які впливають на управління персоналом та людськими ресурсами:

- 1) Економіки різних країн розвиваються глобально, а світові взаємовідносини визначають умови діяльності організацій;
- 2) Стратегічний розвиток стає пріоритетним напрямом;
- 3) Нові ринки збуту, що потребують спеціальних продуктів і послуг, ставлять відповідні вимоги і до рівня підготовки персоналу;
- 4) Конкурентні переваги більшою мірою визначаються знаннями і вміннями персоналу, ніж іншими факторами;
- 5) Постійне підвищення кваліфікації є життєво необхідною умовою для персоналу на всіх рівнях організації;
- 6) Нові організаційні структури потребують яскравіше вираженого лідерства на рівні топ-менеджменту для того, щоб заслужити визнання персоналу і досягнути його віри у досягнення корпоративних завдань;
- 7) Спостерігається вектор до створення гнучких умов праці;
- 8) Застосування і адаптація інформаційних технологій є важливими компонентами доданої вартості, котру створюють працівники в процесі роботи;
- 9) Досягнення переваги у задоволенні споживачів буде і надалі складати невіддільну частину будь-якого стратегічного плану;
- 10) Функцією відділу персоналу є створення умов, в яких члени організації роблять максимальний внесок в успіх бізнесу;

Управління персоналом і HR-менеджмент: спільні риси і відмінності.

За останні 50 років термін «управління персоналом» використувався для опису функції управління, присвяченій рекрутингу, розвитку, навчанню, ротации, забезпечення безпеки і звільненню персоналу.

У 1963 році Інститут персоналу і розвитку (Institute of Personnel and Development) дав таке визначення:

Управління персоналом – це сфера управління, яка охоплює людей та їх взаємовідносини в рамках організації. Управління персоналом намагається досягнути як ефективності, так і справедливості... Воно спрямоване на об'єднання чоловіків і жінок в ефективну організацію, яка дає можливість кожному внести свій особистий внесок в успіх розпочатої справи... Управління персоналом намагається забезпечити справедливі умови зайнятості і роботу, яка приносить задоволення для всіх співробітників.

Ключові аспекти цього визначення: питання ефективності і справедливості, під якими розуміється вияв керівництвом первної тур-боти у взаємовідносинах із підлеглими. У 90-их роках ХХ ст. відбувся перегляд концепції управління персоналом.

По-перше, на зміну складним взаємовідносинам між праце-давцем та найманими працівниками середини минулого століття, при яких в робочій обстановці організації домінувала жорстка регламентація процедур взаємодії з працівниками, прийшла атмосфера співпраці, оснву якої складають невеликі робочі групи, орієнтовані на задоволення споживачів і навчання на робочому місці. Ключові аспекти нової концепції: внесок персоналу, задоволеного роботою, у досягнення корпоративних завдань – таких як лояльність споживачів, економія витрат та висока рентабельність.

Тобто, більше уваги тепер приділяється бізнес-цілям.

І тому, по-друге, важливим процесом стало залучення персоналу у послідовне досягнення цих цілей.

Централізація втрачає свою актуальність, відбувається істотне розшарування організаційних ієрархічних структур, відповідальність делегується лідерам робочих груп.

Одночасно зовнішнє середовище організації стає все більш конкурентним. Тому значення набувають не лише клієнти і їх потреби, але і дії конкурентів. Таким чином, термін «управління людськими ресурсами» випереджує в популярності термін «управління персоналом».

Основні відмінності між цими термінами виявляються у ставленні різних концепцій управління до таких питань як роль в управлінні організацією, акцент у реалізації, предмет зосередження зусиль, врегулювання конфліктів, ставлення до змін тощо.

Предмет і основні завдання HR-менеджменту.

Предметом HR – менеджменту є загальні закономірності та особливості формування, функціонування та розвитку людських ресурсів в організації.

Завдання HR – менеджменту як науки – визначити і дати відповіді на проблемні питання сутності та соціальної значущості людських ресурсів організації у сучасних умовах; сформувати HR-теорію, методологію, технології і кращі практики, які сприяють організаційній стійкості та досягненню стратегічної мети; визначити виклики, які постали перед HR у контексті глобалізації; розглянути можливості реформування управлінських відносин в Україні.

HR – менеджмент як концепція соціально-економічної діяльності – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме – людьми, які роблять свій внесок задля досягнення цілей організації.

Висновок. Під стратегією управління людськими ресурсами розуміють генеральний план дій із досягнення стратегічних цілей організації завдяки ефективному формуванню, освоєнню і розвитку людських ресурсів із урахуванням змін стану зовнішнього середовища.

Кадрова стратегія розглядається в якості функціональної стратегії, яка повинна бути інтегрована в корпоративну стратегію, забезпечуючи виконання людськими ресурсами інноваційної, виробничої, маркетингової, фінансової стратегій. Складовими частинами кадрової стратегії мають бути планування потреби в кадрах, навчання і підвищення кваліфікації, система регулювання, оплата праці.

В останні роки у зарубіжній та вітчизняній науці і практиці управління поряд із поняттям «кадрова стратегія» поширене поняття «кадрова політика».

Кадрова політика визначає цілі, пов'язані з відношенням організації до зовнішнього середовища (ринок праці, взаємовідносини з державними органами тощо) та свого персоналу (участь в управлінні, стиль керівництва, удосконалення системи професійного навчання, соціальні питання та ін.).

Таким чином, кадрова політика організації – це цілісна кадрова стратегія, яка поєднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани по використанню робочої сили.

Список використаних джерел

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие для студентов вузов. – 2-е изд., перераб. И доп. / А.Я.Кибанов, И.Б. Дуракова. – М: Издательство «Экзамен», 2015. – 416 с.
2. Чемеров В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / Чемеров В.П. – М: Вершина, 2017. – 268с.
3. Новикова М. Компенсации и льготы. – 2-е изд., М: ООО «Бегин групп», 2016. – 102 с. (Серия «Путеводитель по кадровому менеджменту». Выпуск III).

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ФЕДОРЯКА Р. М.

Додаток Б

Додаток В



Ікігай - сучасна японська кухня

Ікігай — це природна можливість, вона надає сенс, повноту та насичення нашому життю. Тому ми прокидаємося рано вранці. Вважається, що ікігай є секретом довголіття та здоров'я в Японії – стимулом рухатися вперед і ніколи не здаватися.

Ikigai — японський елітний ресторан, розташований у самому центрі Києва. Сюди приїжджають відвідувачі, щоб вивчити смак, відчуття та дух Японії. Поділіться з нами моментами, які наповнюють ваше життя.

VIP-кімнати Ikigai



Конфіденційність і конфіденційність стають додатковим привілеєм 21 століття. Ви можете використовувати їх усі у VIP-кімнатах Ikigai. Гості можуть вибрати один із трьох лаунжів місткістю 8-10 осіб. Інтер'єр кожного унікальний і збережений у кращих японських традиціях, де особлива увага приділяється злагодженому освітленню кімнат. Мінімалізм в кольорах і дизайні доповнюють дизайнерські рішення: імітація рибної цибулі в землі, спеціальні чіпси і чіпси з квітами сакури. Зустрічі, ділові зустрічі чи короткі перерви з близькими людьми - VIP-зали Ikigai створені для таких заходів.

Додаток Г

