

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Удосконалення організації праці персоналу на ресторанному підприємстві ТОВ «НаириПатио»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0519 з спеціальності 051 – Економіка, Управління персоналом та економіка праці

Глянько К.С.

Керівник : д.е.н., професор

Череп О.Г.

Рецензент: декан ФЕУ НУ «Запорізька політехніка»

Корольков В.В

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і економіка праці
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 051 – Економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М.Іванов

« ____ » _____ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ
Глянько Карині Сергіївні

1. Тема роботи: «Удосконалення організації праці персоналу на ресторанному підприємстві ТОВ «НаириПатио»

керівник роботи: Череп Олександр Григорович, д.е.н., професор

затверджені наказом ЗНУ від «18» червня 2020 року № 810–с

2. Строк подання студентом роботи “16” листопада 2020 року

3. Вихідні дані до роботи : дані звітності ТОВ «НаириПатио», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.

4. Зміст розрахунково – пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні аспекти організації праці підприємства; дослідити методи оцінки результативності праці персоналу; проаналізувати показники ефективності використання персоналу; проаналізувати рівень організації праці персоналу ресторанного підприємства ТОВ «NAIRIPATIO»; здійснити аналіз кадрової політики підприємства ТОВ «NAIRIPATIO»; розробити рекомендації щодо підвищення рівня організації праці та ефективності використання персоналу на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень): магістерська робота містить 32 рис., 24 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп О.Г. д.е.н., професор	26.08.2020	26.08.2020
2	Череп О.Г. д.е.н., професор	15.09.2020	15.09.2020
3	Череп О.Г. д.е.н., професор	05.10.2020	05.10.2020

7. Дата видачі завдання 5 липня 2020 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	Виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 10.08.2020 р.	Виконано
3.	Виконання розділу 1	13.08.2020 р. – 05.09.2020р.	Виконано
4.	Виконання розділу 2	07.09.2020р. – 07.10.2020 р.	Виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2020 р. – 08.11.2020 р.	Виконано
6.	Формування висновків	09.11.2020 р. – 15.11.2020 р.	Виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2020 р. – 20.11.2020 р.	Виконано
8.	Подання роботи на кафедру	16.11.2020 р.	Виконано

Студент _____
(підпис)К.С. Глянько
(ініціали та прізвище)Керівник роботи _____
(підпис)О.Г. Череп
(ініціали та прізвище)**Нормоконтроль пройдено**Нормоконтролер _____
(підпис)Н.В. Терент'єва
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 115 с., 24 табл., 32 рис., 60 джерел.

Об'єкт дослідження – процес організації праці та ефективності використання персоналу на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні засади організації праці, оцінки її результативності і вдосконалення ефективності роботи персоналу ресторанного підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня організації праці та ефективності використання персоналу на підприємстві ТОВ «NAIRIPATIO».

Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансово – економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Одержані результати: обґрунтовано и запропоновано в ресторані "NairiPatio" змінити діючу систему iRest на альтернативні системи «Ресторан+» або POS-систему управління нового покоління, що дозволить забезпечити безперервність та ефективність виробництва.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами ресторанного бізнесу. Очевидні незаперечні переваги автоматизованого ресторану: висока якість сервісу і швидкість обслуговування клієнтів-відсутність помилок при оформленні замовлення-обробка та передача замовлення в автоматичному режимі-абсолютний контроль всіх процесів від моменту прийому замовлення до його виконання – можливість безперервно відстежувати фінансові результати роботи закладу.

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, ОЦІНКА, РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ, УМОВИ ПРАЦІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, АВТОМАТИЗАЦІЯ.

SUMMARY

Master's qualification work: 115 pages, 24 tables, 32 figures, 60 sources.

The object of research – the process of labor organization and efficiency of personnel use at the enterprise.

The subject of research – theoretical and methodological principles of labor organization, evaluation of its effectiveness and improving the efficiency of the restaurant staff.

The purpose of the work is theoretical substantiation and development of practical recommendations for improving the level of labor organization and efficiency of personnel use at the enterprise LLC "NAIRIPATIO".

Research methods: logical generalization, deductive, financial - economic and statistical analysis, comparison, summary, etc.

The obtained results: substantiated and proposed in the restaurant "NairiPatio" to change the existing iRest system to alternative systems "Restaurant+" or POS-management system of the new generation, which will ensure the continuity and efficiency of production.

Based on this goal, the following main objectives of the study were developed:

- the essence, value and content of the organization of work of the personnel

are considered;

- studied the methods of evaluating the effectiveness of staff;

- the characteristic of personnel management at the strategic level is considered;

- the tasks and directions of improvement of the organization of work at the modern enterprise are investigated;

- the level of labor organization at the enterprise of the restaurant "NairPatio" is analyzed;

- the personnel policy of the restaurant "NairiPatio" is analyzed;
- the use of personnel at the enterprise is analyzed;
- measures have been developed to increase the level of labor organization and staff efficiency;
- the directions of improvement of automation of personnel management in restaurant "NairiPatio" are defined.

The obtained results: it is justified and proposed in the restaurant "NairiPatio" to change the existing iRest system to alternative systems "Restaurant+" or POS-management system of the new generation, which will ensure continuity and efficiency of production.

The results of the study can be applied by restaurant businesses. The obvious undeniable advantages of an automated restaurant: high quality service and speed of customer service, no errors in ordering, processing and transfer of orders in automatic mode, absolute control of all processes from receipt of the order to its execution - the ability to continuously monitor financial results.

LABOR ORGANIZATION, PERSONNEL, MOTIVATION, ESTIMATION, EFFECTIVENESS, WORKING CONDITIONS, EFFICIENCY, AUTOMATION

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1	12
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Сутність, значення і зміст організації праці персоналу	12
1.2 Методи оцінки результативності праці персоналу	20
1.3 Показники ефективності використання персоналу	25
Висновки до 1 розділу.....	41
РОЗДІЛ 2	43
АНАЛІЗ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛА РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "NAIRIPATIO"	43
2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторанного підприємства ТОВ "NairiPatio"	43
2.2 Аналіз кадрової політики підприємства ТОВ "NairiPatio"	56
2.3 Аналіз організації праці персоналу ТОВ "NairPatio"	68
Висновки до 2 розділу	84
РОЗДІЛ 3	86
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	86
3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу	86
3.2 Удосконалення автоматизації управління персоналом ресторанного підприємства.....	97
Висновки до 3 розділу.....	106
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111

ВСТУП

Еволюція менеджменту призвела до архітектурної побудови кадрового потенціалу підприємства через модель формування і управління трудовими договорами. Основною функцією менеджера з персоналу стало формування та реалізація довгострокової стратегії підприємства на основі забезпечення відповідним кадровим потенціалом та організаційної складової. З часом характер кадрової політики набуває активності та цілеспрямованості, що не дозволяє ігнорувати цей аспект управління персоналом

Ресторанний бізнес безперервно розвивається і на сьогодні підвищення ефективності роботи ресторану за рахунок вдосконалення організації праці персоналу являє собою доволі актуальну тему. Організація праці на підприємстві – це система виробничих зв'язків працівників, що утворює певний стандарт трудового процесу. Система організації праці складається з поділу праці між працівниками, організації трудових функцій, методів, прийомів та норм праці, системи оплати та методів фінансового стимулювання, раціонального планування та облік праці, підбору кваліфікованих кадрів та їх удосконалення за умов трудової дисципліни та охорони праці.

Вчасно отримати інформацію про недоліки у роботі працівників, втрати робочого часу, погіршення продуктивності праці, виявити причини та визначити заходи щодо їх усунення дозволяє система аналізу організації праці.

Важливість проблеми вдосконалення організації праці обумовлює постійну увагу до цієї теми вчених економістів в Україні і за її межами. Суттєвий внесок у дослідження значення організації праці та пошук шляхів її вдосконалення внесли відомі вчені: А.Г. Бабенко, О.А. Бугуцький, Д.П. Богиня, В.В. Вітвіцький, В.С. Дієсперов, О.І. Здоровцов, В.Ф. Машенков,

М.Г. Назаров та ін. Розвитком теорії раціональної організації праці у західній літературі займалися Б. Сей та Ф. Бастія. Пізніше Д. Кларком сформульована теорія граничної продуктивності факторів, на якій заснована сучасна західна теорія продуктивності праці. Подальший розвиток цієї теорії пов'язаний з працями Д. Кендріка, Е. Денісона, Р. Солоу та ін.

Досягнення у цій галузі науки досить вагомі. Але, разом з тим, подальші дослідження виявляють проблеми, які потребують подальшого вирішення. Одним з важливих питань є питання розробки теоретичних і методичних положень щодо раціональної організації праці. Адже вона дає можливість правильно визначити необхідну чисельність працівників з урахуванням норм виробітку продукції і норм обслуговування, забезпечити найбільш доцільну розстановку працівників на всіх ділянках виробництва і торгового залу, створити нормальні умови праці для обслуговуючого персоналу.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення рівня організації праці персоналу ресторанного підприємства ТОВ "NairiPatio".

Виходячи з цієї мети, були розроблені такі основні задачі дослідження:

- розглянуто сутність, значення і зміст організації праці персоналу;
- вивчено методи оцінки результативності праці персоналу;
- розглянуто характеристику управління персоналом на стратегічному рівні;
- досліджено завдання та напрями вдосконалення організації праці на сучасному підприємстві;
- проаналізовано рівень організації праці на підприємстві ресторану "NairiPatio";
- проаналізовано кадрову політику ресторану "NairiPatio";
- проаналізовано використання персоналу на підприємстві;
- розроблено заходи щодо підвищення рівня організації праці та ефективності використання персоналу;

– визначено напрями удосконалення автоматизації управління персоналом в ресторані "NairiPatio".

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом ресторанного підприємства, що надає послуги харчування.

Предметом дослідження є комплекс теоретичних, методичних і практичних аспектів вдосконалення організації праці персоналу ресторанного підприємства.

Теоретичною та методологічною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних фахівців в галузі управління персоналом, мотивації персоналу, оцінки трудової діяльності. У роботі використані методи: логічного узагальнення – для узагальнення наукового досвіду з досліджуваної проблематики й викладання послідовності положень магістерської роботи; дедуктивний – для дослідження теоретичних аспектів принципів управління персоналом на підприємстві; статистичного аналізу, порівняння, зведення – при аналізі кадрової політики ТОВ «NairiPatio»; ситуаційного аналізу – при розробці рекомендацій щодо підвищення рівня організації праці та ефективності використання персоналу ТОВ «NairiPatio»; критичного аналізу та узагальнення теоретичних досліджень – для теоретичного узагальнення одержаних результатів та формулювання висновків.

Інформаційною базою дослідження послужили законодавчі акти Верховної Ради України, статистичні дані Державного комітету статистики України, законодавча база України, узагальнені результати наукових досліджень, матеріали внутрішньої звітності ТОВ «NairiPatio».

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

вперше :

– здійснено обґрунтування першочергових заходів, пріоритетних завдань та напрямів удосконалення механізму формування корпоративної культури на підприємствах шляхом: виявлення базових елементів

корпоративної культури; визначення організаційних заходів забезпечення її розвитку; формування основних напрямів, цілей та стратегії оновлення корпоративної культури на підприємстві.

удосконалено:

– теоретико–методичні засади дослідження процесу формування корпоративної культури на підприємстві та обґрунтуванні практичні рекомендації щодо її вдосконалення;

– запропоновано в ресторані «NairiPatio» змінити діючу систему iRest на альтернативні системи;

– запропоновані напрямки сприятимуть формуванню продуктивної зайнятості, а отже, і ефективнішому використанню кадрового потенціалу ресторану «NairiPatio».

Значення результатів магістерської роботи полягає у тому, що розроблені рекомендації дозволяють менеджменту підприємства використовувати запропонований мотиваційний механізм, який дозволить науково обґрунтовано підійти до мотивування якісної праці з урахуванням принципів управління якістю, факторів впливу на якість праці, системи методів та інструментів забезпечення якості праці.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково–практичних конференціях: VI Всеукраїнської студентської науково–практичної конференції «Сталий розвиток економіки на засадах ресурсоефективності», та збірнику наукових праць молодих учених, аспірантів і студентів «НОВА ЕКОНОМІКА».

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 друковану працю: тези за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, значення і зміст організації праці персоналу

З виникненням соціальної самоорганізації, з появою колективної праці та її розподілом з'явилась необхідність контролю трудових процесів та координації дій працівників. Це надало поштовх для подальшого вивчення і розвитку організації праці з наукової точки зору.

Важливість організаційних питань важко переоцінювати, оскільки управління та організація із самого початку присутні в історії людини і є однією з причин розвитку та людського прогресу. Тому неодмінно треба розуміти, що таке організація праці та що вона дає сучасній людині.

Організація праці – це один із аспектів управління виробництвом, що містить у собі технічні, організаційні, санітарно-гігієнічні заходи. Він здійснюється через систему взаємопов'язаних між собою методів залучення до праці, форм розподілу та кооперації, згідно з якою, працівники поділяються на групи. Метою створення груп працівників є їх подальше закріплення за певними галузями суспільно-корисної діяльності для ефективнішого використання робочого часу та устаткування, виробничих навичок і творчих здібностей кожного члена колективу.

Суб'єктом управління в системі управління організації виступають керівники, менеджери всіх рівнів управління наділені певними повноваженнями.

Дві підсистеми, а саме керуюча і керована безперервно взаємодіють між собою. Об'єкт управління відіграє основну роль, адже його значення, структура і мета функціонування визначають зміст суб'єкта управління, а

його розвиток виражається у вдосконаленні форм і методів управління персоналом [1, с.102].

Персонал (від лат. Persona – особистість) або штат (від нім. Staat – держава) – постійний склад працівників якої-небудь установи, що складають групу за професійними або іншими ознаками із зазначенням посад і відповідних до кожних посад окладів [2, с. 22]; сукупність всіх працівників підприємства, зайнятих трудовою діяльністю, а також, які перебувають на балансі (що входять в штатний склад), але тимчасово не працюючих у зв'язку з різними причинами (відпустки, хвороба, догляд за дитиною і так далі); сукупність трудових ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства і необхідні для виконання певних функцій, досягнення цілей діяльності і перспективного розвитку [3, с.47].

Також використовуються терміни – «кадровий склад» або «кадри», які мають ідентичне термінам «персонал» і «штат» значення [4, с. 210].

Кількість персоналу зумовлена характером, масштабами, рівнем складності, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації, автоматизації та комп'ютеризації. Сукупність цих складових встановлює планову величину, яка на практиці не завжди виконується. І тому, як правило, кадровою характеристикою виступає облікова чисельність персоналу, яка інформує про кількість працівників, що офіційно працюють на підприємстві на даний момент [5, с. 212].

Безперервний рух кадрів на підприємстві (прийом нових співробітників та звільнення інших) складає процес перманентного поновлення складу персоналу. На підприємстві можлива плинність кадрів, що характерна для молодих трудових колективів, та має норму не більше 10% на рік. В результаті довгострокового обороту кадрів формується їх структура [6, с.102].

За характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється на такі категорії:

- робітники;

- керівники;
- фахівці;
- службовці;
- молодший обслуговуючий персонал;
- стажери (учні) [7, с.65].

Якщо питання характеристики персоналу стосується підприємства ресторанного типу, то наступна характеристика є більш вдалою.

Функціонально весь персонал можна розділити на чотири групи:

- адміністрація – керуючі, кадровий відділ, бухгалтерія, маркетингова і рекламна служби. Всі ці люди стежать за фінансово-адміністративним станом закладу;
- кулінарні та кухонні фахівці. Забезпечують асортимент і належну якість страв;
- обслуговуючий персонал – ті, хто працюють в залі, і спілкуються з гостями;
- підсобні служби – відповідають за прибирання і тисняву продуктів[8].

Економічною метою організації праці є досягнення максимального рівня задіяності та продуктивності працівників, найбільш повне використання матеріальних ресурсів, зменшення витрат, надання якісних послуг та фінансове зростання.

Кваліфікація – це рівень знань та практичних навичок, необхідний для виконання роботи певної складності [9, 10]. Кваліфікація робітника визначає ступінь його підготовленості до виконання ним професійних функцій відповідної складності [11, с. 25].

Раціональна організація праці надає умови, при яких поставлена мета досягається з мінімальним використанням праці персоналу. Передовий досвід та досягнення науки – це база, на яку спрямована раціональна організація

праці. Тому тільки раціональний, комплексний та систематизований підхід здатен забезпечити умови для оптимальної та ефективної праці [12, с.49].

Таблиця 1.1 – Принципи раціональної організації праці на підприємстві

Комплексність	Питання пов'язані з організацією необхідно розглядати всебічно та всеоб'ємно з урахуванням усіх задіяних аспектів
Систематизація	На відміну від комплексності, аспект систематизації є поєднуючою ланкою, який синхронізує процеси організації праці
Регламентация	Звід правил, положень, інструкцій, норм, рекомендацій та інших документів, що визначають порядок діяльності працівників підприємства
Спеціалізація	Розподілення трудових функцій між співробітниками, з персональною відповідальністю кожного
Стабільність	При досягненні оптимальних та стабільних умов праці будь-які науково невиправдані зміни є недоцільними

Аналізуючи таблицю 1.1 можна зробити висновок, що кожен з наведених принципів є важливою складовою в організації праці на ресторанному підприємстві.

Поділ праці на підприємстві – це розмежування різних трудових функцій та обов'язків та їх закріплення за конкретними групами чи підрозділами людей.

На підприємстві виділяють п'ять основних форм поділу праці:

– технологічний. Передбачає розподіл виробничого процесу за технологічними операціями і однорідними процесами видів та циклів робіт;

– поопераційний. Обумовлює оптимальне розосередження працівників відповідно до технологій виробництва з метою скорочення виробничого циклу;

– функціональний. Поділ працівників організації, що залежить від категорії виконуваних функцій: робітники, керівники, спеціалісти, технічні виконавці, виконуючий персонал, охорона та ін;

- професійний. Поділ за однорідністю виконуваних робіт. Тобто розподіл працівників за професіями та спеціальностями;
- кваліфікаційний. Поділ за кваліфікацією, що зумовлюється рівнем складності виконуваних робіт.

Важливу роль відіграє в організації праці можливість співіснування різних видів трудової діяльності на підприємстві. Це сприяє підвищенню ефективності праці, надає можливість послідовного та доцільного контролю на кожному етапі виробництва, надає зручності спеціалізації працівників, що сприяє вдосконаленню трудових навиків.

Поділ праці є багатограничним процесом, який характеризується не тільки обмеженням певною трудовою діяльністю. Треба розуміти, що сталі обмеження можуть створити стабільність, але не можуть надати можливості розвитку та прогресу, як для працівників так і для підприємства.

Межі розподілу праці – це кордони обмеження розподілу праці порушення яких є не припустимим.

Розподіл праці має такі межі, як:

- економічні, до яких належить урахування трудового дня, та погодинної оплати праці, технологічні, що відповідають за стандартизацію виконання певних операцій;
- психо-фізіологічні, що враховують інтенсивність праці, психологічне навантаження на кожного працівника;
- соціальні, що визначаються станом між особистих відносин працівників, їх відношенням до трудової діяльності.

Розподіл праці передбачає також кооперування праці – це встановлення налагоджених виробничих взаємодій між різними працівниками підприємства або їх категоріями. Цей поділ на підприємстві зумовлений його спеціалізацією, рівнями технологічних та виробничих процесів, організацією праці для структур підприємства [13].

Виділяють такі види кооперації праці:

- міжцехова кооперація праці – поєднання трудових функцій цехів, служб підприємства;
- внутрішньо цехова кооперація праці – поєднання трудових функцій певних підрозділів всередині цеху або різних служб цеху;
- внутрішньо ділянкова кооперація праці – поєднання трудових функцій усіх працівників певної ділянки;
- бригадна кооперація праці (підвид внутрішньо ділянкової кооперації), що обумовлює поєднання трудових функцій однієї чи кількох професій, з метою виконання єдиного завдання [14, с.24].

З точки зору економіки підприємства розподіл праці сприяє зростанню ефективності виробництва через підвищення продуктивності праці, максимізації використання матеріальних і трудових ресурсів.

Елементи організації праці:

- поділ і кооперація праці;
- нормування праці;
- організація влаштування робочих місць;
- кадрова політика;
- створення умов праці;
- стимулювання та мотивація праці;
- дисциплінарні правила праці;
- практика на основі новітніх теоретичних знань.

Організація праці – це комплекс заходів, метою якого є досягнення максимального рівня ефективності праці при раціональному розподіленні трудових ресурсів. Організація праці не може знаходитися у сталому стані, навпаки їй притаманні процеси динамічного розвитку, постійне вдосконалення її форм та методів. Лише організація праці, що «йде в ногу з часом», слідкує за технологічним прогресом та реагує модернізацією на інновації може називатися ефективною.

Важливість організації праці полягає не лише в її забезпеченні, але й в перманентному удосконаленні на науковому рівні. Вдаючись до наукової організації праці стає можливе використання всебічних аспектів від загальних економічних законів до специфічних законів суспільства. Вивчення організації праці з усіх все можливих ракурсів дозволяє виявляти тенденції розвитку, закономірності, опанувати новітні теорії та реалізувати їх на практиці [15, с.154].

Першим, та найголовнішим критерієм за яким організація праці має науковий характер є висновки на основі синтезування інформації про трудову діяльність на основі інших наук.

Таким чином, першим на, що безумовно спирається організація праці, так це ряд економічних законів:

- основний економічний закон капіталізму;
- закон грошового обігу;
- закон народонаселення при капіталізмі;
- закон неухильного зростання продуктивності праці;
- закон розподілу праці;
- закон вартості;
- закон планомірного, пропорційного розвитку народного господарства.

Прогрес наукової організації праці відбувається із запозиченням інформації з багатьох наукових дисциплін: фізіологія праці; психологія праці; соціологія; математика і кібернетика; виробнича педагогіка; юриспруденція.

Другим критерієм виступає використання розрахунково-аналітичного методу дослідження у вирішенні організаційних питань. Інакше кажучи, наука про організацію праці, як і природно-технічні, є точною наукою.

На кожному рівні підприємства вирішуються поставленні організацією праці завдання, хоча їх зміст та глобальність різняться між собою. Так на

ресторанному підприємстві ці завдання впливають з його специфіки. Відбуваються розробки проектів організації праці для персоналу, обумовлюються положення та стандарти праці, налагоджується раціональний підхід з метою максимізації продуктивності праці персоналу [16, с.29].

Організація праці на ресторанному підприємстві має на увазі комплекс заходів, що спрямований на раціоналізацію праці персоналу при урахуванні кваліфікації персоналу, умов та часу праці в рамках ресторанного підприємства.

На сьогоднішній день в організації праці вбачають дві цілі:

- економічну, яка містить у собі всі елементи організації, що сприяють зростанню ефективності праці;
- соціальну, яка спрямована на розвиток людини, як особистості.

Цілі організації праці взаємопов'язані між собою та формулюють вимоги до неї.

Що стосується напрямків вдосконалення організації праці, то для кожного з них, під контролем відділу організації праці, виробничі підрозділи розробляють індивідуальні заходи, які визначаються після завершення наступного алгоритму: за результатами аналізу виявляються об'єкти, що потребують раціоналізації, відбувається звернення до передового світового досвіду, відбувається аналіз внутрішніх пропозицій, відбувається планування заходів та розробка методів раціоналізації, визначається термін виконання, назначаються відповідальні за проект раціоналізації, визначається ефективність дій [17, с.218].

Впровадження будь-яких напрямків вдосконалення організації праці має супроводжуватися урахуванням особливостей виробничого рівня.

У масштабах народного господарства вдосконалення організації праці має наступні завдання:

- уникнення економічних і соціальних втрат;
- максимальне використання трудових людських ресурсів;

- двосторонній контроль чисельності зайнятого населення в галузях матеріального і нематеріального виробництва;

- обмеження та урахування критеріїв поділу та кооперації праці в галузях та територіальних одиницях;

На рівні підприємства завдання вдосконалення організації праці полягають у наступних критеріях: розподілення персоналу на виробництві підприємства на основі раціонального поділу та кооперації праці; розширення зон обслуговування та спеціалізація; налагодження трудової діяльності.

На означеному робочому місці вирішують наступні завдання: вірне планування та устаткування робочих місць; задовільне забезпечення персоналу предметами праці; створення задовільних умов для трудової та життєвої діяльності.

1.2 Методи оцінки результативності праці персоналу

Сьогодні грамотна та своєчасна оцінка персоналу є актуальним питанням для роботодавців та керівників, бо дозволяє наперед оцінювати ситуації в яких працівники можуть вести себе не компетентно або не професійно. Під час виробничих процесів це може завдавати економічної шкоди підприємству, нести розлад у колектив. То ж необхідно заздалегідь адекватно оцінювати можливості персоналу.

Оцінка діяльності персоналу підприємства є найбільш важливим завданням управління. При оцінюванні кожного працівника індивідуально, можливо визначити наскільки ефективними є його дії для підприємства, та оволодіти інформацією стосовно функціональності кожного структурного підрозділу підприємства [18, с.210] .

Цілі оцінки результативності праці персоналу:

- збільшення продуктивності праці робітників;

- адекватне оцінювання плати за виконану роботу;
- кар’єрне зростання або пониження працівників.

Якщо розглядати питання оцінки результативності персоналу в цілому, то реальне оцінювання має місце бути, але якщо питання стосується індивідуальних суб’єктів підприємства реальне адекватне оцінювання, як правило неможливе за причиною людського фактору. Кожному керівнику, якому підпорядковується велика кількість персоналу набагато простіше оцінювати певну трудову групу за певний трудовий процес ніж індивідуальний суб’єкт за його власні дії [19, с.161].

Тому якщо метою стоїть реальне систематичне оцінювання результативності працівників, треба розуміти, при якій кількості підпорядкованих робітників їх керівник зможе адекватно оцінювати результати їх праці.

Таблиця 1.2 – Збалансовані показники оцінки результативності персоналу

Показник	Характеристика
Фінансовий	Вимірювання кількісних та якісних критеріїв виконаної роботи. Сюди відносять усе, що матеріально відображає корисну діяльність персоналу. Наприклад, кількість і якість виробів, надання послуг, продажі, проекти з економії ресурсів або розвитку та ін.
Клієнтський	Цей пункт стосується безпосередньо працівників, що мають контакт з клієнтами підприємства, але дії кожного індивідуального співробітника мають слідувати загальній меті підприємства.
Внутрішній	Характеризує розвиток організаційних процесів з точки зору індивідуальних дій працівників, його залученості до корпоративної діяльності. Оцінюється критерій розуміння кожним працівником цілей підприємства.
Освітній	Оцінює потенціал співробітника, на основі його бажань та прагнень удосконалення професійних навиків, його вміння адаптації із впровадженням новітніх систем.

З огляду на таблицю 1.2 робимо висновок, що кожен із наведених показників має різні завдання, складові та важливість, але всі вони націлені на якість підбору персоналу та дотримання всіх необхідних вимог вказаних на підприємстві.

Рівень компетенції працівників, який є головним критерієм оцінки являє собою основу усієї концепції оцінки праці. До різних категорій працівників можливо застосовувати різні критерії оцінки.

Періодичність оцінки обумовлена багатьма факторами: специфікою праці; термінів контракту; періоду робочого циклу; зменшення або збільшення результативності праці; градація трудових цілей.

Таблиця 1.3 – Відповідність критеріїв оцінки до категорій працівників

Категорія працівників	Критерії оцінки результативності праці на підприємстві
Керівник	Головним критерієм оцінки керівника є кінцевий результат роботи підприємства. А саме прибуток, просування послуг на ринку, збільшення клієнтської бази та ін. Також сюди відносять соціально-економічні умови праці, наприклад, покращення умов праці, збільшення заробітної плати тощо.
Фахівці	Критерієм оцінки фахівців є рівень виконання закріплених за ними посадових обов'язків.
Працівники	Критерії оцінки працівників обумовлені певними вимогами до них. А саме: безпосередньо впливати на роботи підрозділів фірм та виконувати трудові процеси, що ведуть до досягнення цілей підприємства.

З таблиці 1.3 бачимо, що в кожній категорії працівників різні завдання на підприємстві, але всі вони націлені на отримання прибутку, починаючи з керівника закінчуючи підлеглими. При вірному підході керівництва до персоналу підприємства кожен з них буде прагнути досягти поставлених цілей.

Оцінка результативності праці спрямована на реалізацію цілей, що зображені в таблиці 1.4.

На основі досліджень виявлено, що оцінка персоналу на регулярній основі має позитивний вплив на трудову діяльність та вмотивованість персоналу.

Переважає кількість сучасних підприємств проводить оцінку персоналу не частіше ніж один раз на рік. Британське видання IRS Employment Review провело дослідження в ході якого відбулося опитування близько 150 роботодавців з Великобританії. Данні зображають, що понад 55% керівників проводять процедури оцінки персоналу не частіше ніж один

раз у рік, близько третьої частина 30% проводять раз на півроку, та усього 8% проводять оцінку персоналу поквартально.

Таблиця 1.4 – Цілі для оцінки результативності праці персоналу

Цілі		
Адміністративні	Інформаційні	Мотиваційні
Посадове підвищення чи пониження	Інформованість про стан виконання трудових обов'язків	Після аналізу сильних та слабких сторін трудової діяльності заохочувати співробітника
Перекваліфікація	Виявлення прогалин у трудовій діяльності	
Заохочення чи покарання	Формування та зміна своєї поведінки	Перспективи розвитку та кар'єрного зростання робітника
Переміщення на іншу роботу		
Розірвання трудової угоди чи контракту		

Оцінка праці кожного індивідуального суб'єкта є елементом контролю підприємства. Оцінка рівня ефективності праці характеризує здатність робітника самостійно впливати на діяльність конкретного підрозділу та досягати поставлених цілей підприємства.

Оцінка результативності праці включає в себе такі заходи:

- список конкретних вимог та стандартів, які необхідні для даної посади;
- складання системи критеріїв за якими відбувається оцінка рівня відповідності працівника даній посаді;
- кількісна та якісна оцінка праці працівника;
- зіставлення здібностей працівника із займаною посадою;
- налагодження системи справедливого винагородження відповідно з оцінкою праці;
- налагодження системи просування кар'єрною дробиною відповідно з оцінкою праці;
- налагодження системи підвищення кваліфікації відповідно з оцінкою праці.

Методи оцінки персоналу розподіляються на дві основні групи, ті що базуються на основі отриманої інформації про індивідуальний суб'єкт та

його трудові якості, та методи засновані на груповому порівнянні між собою ефективності та досягнень кожного із суб'єктів підприємства. Треба зауважити, що стосовно індивідуально методу використовують більш детальне оцінювання, яке ґрунтується не тільки на оцінюванні результатів праці, а й на особистих та ділових якостях працівника.

Нажаль сьогодні більшість підприємств при оцінюванні персоналу розглядають не індивідуальні суб'єкти, а робочі групи, як фіксовану одиницю трудового процесу.

Вибір методів оцінки персоналу для кожного умовного підприємства є індивідуальним і який саме є найбільш ефективним вирішує безпосередньо саме керівництво. Це обумовлено рядом різноманітних факторів в середині компанії. Підприємства, що характеризуються, як стабільні, як правило, використовують класичні методи оцінки персоналу і навпаки, ті що схильні до мінливості застосовують у своїй практиці нетрадиційні методи.

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.

Таблиця 1.5 – Основні методи оцінки персоналу [20, с. 63]

Метод 1	Характеристика 2
Метод анкетування	При перегляді відповідей на питання анкети можливо виявити необхідні якості або їх відсутність.
Метод класифікації	Заснований на розподілі за певним критерієм, цей метод присвоює кожному працівнику порядковий номер у списку.
Метод порівняння в парах	Працівники, що займають ідентичні посади порівнюються один з одним, почергово з усіма хто знаходиться в групі; результати кожного з парних оцінювань відображаються в загальному рейтингу групи.

Продовження табл.1.5

Бланк групової оцінки	Зображення порівняльної оцінки персоналу <table border="1" data-bbox="882 472 1305 663" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>П</th> <th>№1</th> <th>№2</th> <th>№3</th> <th>№4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>№1</td> <td style="background-color: black;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>№2</td> <td></td> <td style="background-color: black;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>№3</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: black;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>№4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: black;"></td> </tr> </tbody> </table>	П	№1	№2	№3	№4	№1					№2					№3					№4				
П	№1	№2	№3	№4																						
№1																										
№2																										
№3																										
№4																										
Метод оцінки по вирішальній ситуації	Цей метод базується на виборі між правильним та неправильним варіантом поведінки в заданій ситуації. По завершенні усі відповіді аналізуються та виноситься оцінка працівника.																									
Інтерв'ю	Соціологічний метод метою якого є отримання великої кількості інформації стосовно темпераменту і характеру працівника, життєвого і трудового досвіду, ментального та фізичного стану, сімейного стану, хобі тощо. На основі комплексного розуміння певного працівника відбувається його оцінювання.																									
Метод "360 градусів оцінки"	Метод всебічного та анонімного оцінювання. Особливість полягає в тому, що оцінювання суб'єкта відбувається не тільки його керівником, але й колегами та підлеглими.																									
Тестування	Метод застосування кваліфікаційних та психофізіологічних тестів.																									
Метод комітетів	Метод базується на оцінюванні експертами та найбільш підходить для вирішення питань стосовно посадового підвищення працівника.																									
Метод еталона	Оцінювання відповідно найкращого працівника підприємства(еталону)																									

Як ми бачимо з таблиці 1.5 – наведено чимало методів оцінки персоналу. Який метод використовувати вирішує безпосередньо керівник або фахівець з підбору та оцінки персоналу на ресторанному підприємстві. Дану таблицю наведено у підручнику з управління персоналом організації.

1.3 Показники ефективності використання персоналу

При аналізі ефективності використання праці вирішують такі завдання:

- оцінюють використання праці підприємства і його підрозділів;
- визначають ступінь відповідності загальноосвітнього і кваліфікаційного складу кадрів та їх структури до сучасного науково-технічного рівня виробництва і його організації;
- встановлюють забезпеченість виробництва кадрами;
- визначають ступінь обґрунтованості завдань з підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції;
- виявляють резерви підвищення продуктивності праці [21, с.116].

З переходом до ринкової економіки аналіз трудових ресурсів набирає більшої ваги, оскільки робоча сила має вартісну оцінку, є конкурентною на ринку праці. Економічні й соціальні гарантії праці, з одного боку, і жорсткі умови трудової діяльності, з іншого, формують сферу глибоких аналітичних досліджень кадрового потенціалу підприємства.

Одним із найважливіших завдань економічного аналізу є контроль за правильним і ефективним використанням трудових ресурсів.

Аналіз забезпеченості підприємства робочою силою здійснюється способом порівняння фактичної чисельності працівників за категоріями із розрахунковими (плановими) показниками і з показниками, що були досягнуті в минулому періоді. Це дає можливість визначити рівень виконання плану (завдання), а також динаміку показників [22, с.104].

Аналіз забезпеченості робочою силою та її використання проводиться в тісному зв'язку з аналізом обсягу виробництва продукції, продуктивності праці, трудомісткості та використання робочого часу.

Основними показниками використання трудових ресурсів є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень, про витрати робочого часу в людино-днях, людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства [23, с.40].

Зміни особового складу працівників підприємства відображаються в первинних документах: наказах та розпорядженнях про приймання, переведення, звільнення, надання відпусток [24, с.204].

Аналіз чисельності і структури працівників починається з оцінки їх відповідності трудомісткості виробничої програми та встановлення відхилень фактичної чисельності проти розрахункової чи проти минулого періоду.

Розрахункову чисельність працівників (особовий склад) визначають за планово-нормативними розрахунками самого підприємства; фактичну чисельність беруть за даними облікового складу, які наявні в службі (відділі) кадрів.

Працівники підприємства за характером участі у виробничому процесі розподіляються на працівників основної діяльності, які зайняті безпосередньо виготовленням продукції, і невиробничий персонал, що зайнятий в обслуговуючих та інших господарствах.

До працівників основної діяльності (ПОД) відносять такі категорії працівників: робітники, учні, інженерно-технічний персонал, службовці, молодший обслуговуючий персонал (МОП) і персонал охорони.

Для аналізу трудових ресурсів використовується інформація звітних форм 2-ПВ «Звіт із праці», 1-п «Звіт підприємства з продукції», 6-ПВ «Чисельність окремих категорій працівників підприємства і підготовка кадрів», а також дані планово-нормативної, облікової та оперативної інформації зі звітів підрозділів підприємства, інші оперативні дані [25, с.278].

Основними показниками, які характеризують ефективність використання персоналу, є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію й освітній рівень, про витрати робочого часу, кількість виробленої продукції чи виконаних робіт, а також дані про рух особового складу підприємства.

Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами – одна з найважливіших умов його успішної роботи. Мета аналізу – розкрити резерви підвищення продуктивності праці.

Для оцінювання персоналу використовується інформація оперативної і бухгалтерської звітностей, дані табельного обліку, первинних документів, матеріали хронометражу і фотографій робочого дня, позаоблікові матеріали (протоколи виробничих нарад, документи бюро економічного аналізу тощо). Відповідно напрацьованих у науковій літературі методик аналізу ефективності використання персоналу аналіз здійснюється за наступними етапами (рис. 1.1).

Згідно з рекомендаціями Міжнародної організації праці (МОП) розрізняють поняття «продуктивність» і «продуктивність праці» [26, с.105].

Продуктивність – це ефективність використання ресурсів праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації – під час виробництва різних товарів і надання послуг. Вона відбиває взаємозв'язок між кількістю й якістю вироблених товарів або наданих послуг і ресурсами, які були витрачені на їх виробництво.

Продуктивність дає змогу порівнювати виробництво на різних рівнях економічної системи (на рівні окремого індивіда, цеху, підприємства, організації, галузі й держави) з використаними ресурсами. Під час їхньої оцінки необхідно враховувати зростання вартості енергії, сировини, витрат, пов'язаних з безробіттям тощо.

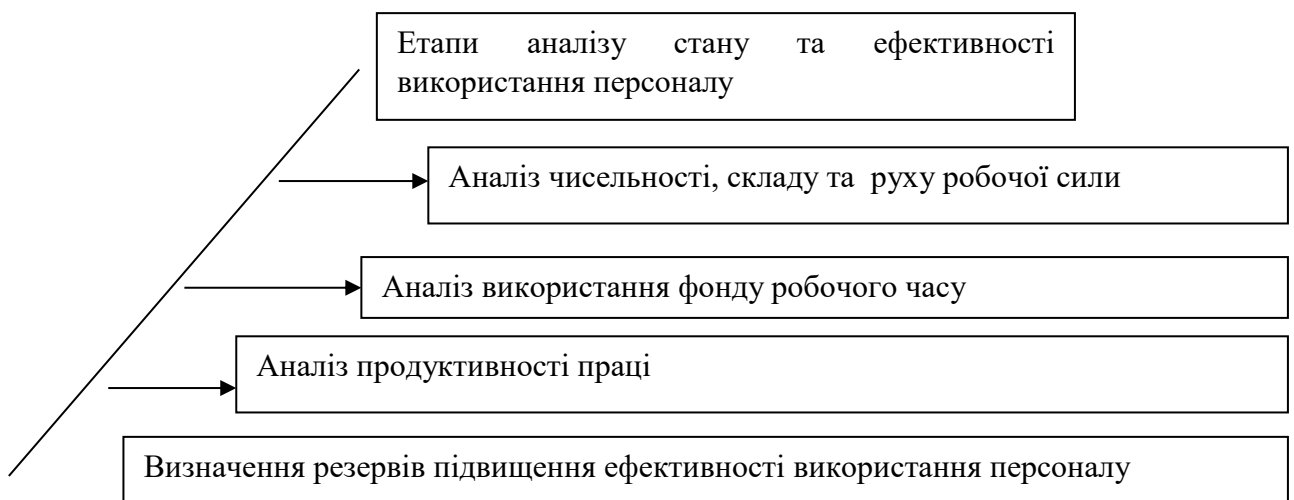




Рисунок 1.1 – Етапи аналізу стану та ефективності використання персоналу на підприємстві

Більш висока продуктивність означає збільшення обсягу продукції за тих самих витрат, при цьому необхідно враховувати потреби цієї чи іншої продукції на ринку, в суспільстві. Необхідно зазначити, що на зарубіжних підприємствах оцінюється тільки та продукція, яка куплена, а не просто вироблена.

Продуктивність можна розглядати як загальний показник, що характеризує ефективність використання ресурсів для виробництва продукції. Проте сучасна економічна теорія стверджує, що точно визначити роль і частку витрат тих чи інших ресурсів, використаних на виробництво продукції, неможливо. Тому для визначення ефективності виробництва найчастіше використовують показник продуктивності праці, хоча це не означає, що тільки праця є джерелом продуктивності [27, с.251].

Продуктивність праці відбиває ступінь ефективності процесу праці. У її визначенні вихідною категорією є праця. Праця – це доцільна, свідома, організована діяльність людей, спрямована на створення матеріальних і духовних благ, необхідних для задоволення суспільних і особистих потреб людей. Зміст і характер праці залежать від ступеня розвитку продуктивних сил і виробничих відносин. Розрізняють конкретну й абстрактну працю. Конкретна праця – це доцільно спрямована діяльність людини, результатом якої є створення певної споживної вартості. Абстрактна праця – це витрати людської енергії, частка витрат суспільної праці безвідносно до тієї конкретної форми, в якій вона здійснюється.

В Україні офіційна статистична звітність про використання персоналу складається з таких звітів «Звіт з праці»(щорічний та щомісячний), «Звіт про діяльність підприємства, організації» (річний), «Звіт з використання робочого

часу» (щоквартальний, щомісячний), «Звіт про стан заборгованості із заробітної плати» (річний звіт), «Чисельність кадрів», «Звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу в несприятливих умовах» [28, 29].

Починати аналіз доцільно з характеристики динаміки чисельності працюючих на підприємстві за останні 2-3 роки. Такий аналіз дає змогу оцінити як підприємство вписується в ринкові умови господарювання, наскільки успішно воно витримує конкурентну боротьбу на ринку своєї продукції і на ринку персоналу.

Якщо за незмінних виробничих потужностей на підприємстві з року в рік скорочується чисельність персоналу і пропорційно обсяг випуску продукції.

Важливу інформацію для характеристики персоналу підприємства являють собою розрахунки, які описують динаміку рівня кваліфікації робітників. Таку характеристику можна одержати, визначивши середній тарифний розряд робітників як середньозважену за кількістю робітників кожного розряду величину [30, с.402].

Зростання або зменшення цього показника за ряд років характеризує стан виробничо-технічного навчання та системи підвищення кваліфікації на підприємстві. Ефективне використання персоналу передбачає розробку заходів спрямованих на забезпечення сталого складу працівників. При аналізі цієї сторони використання персоналу розраховують декілька показників, які характеризують за категоріями працівників, плинність кадрів, обороти з прийому та вибуття. Коефіцієнт обороту з прийому працівників визначається як відношення кількості працівників до середньоспискової чисельності. На обсяг виробництва продукції підприємства впливає безліч факторів, пов'язаних з його організаційно-технічним рівнем, ефективність використання виробничого потенціалу, включаючи засоби праці та предмети праці, трудові ресурси.

Аналіз впливу трудових факторів на господарську діяльність будь-якого підприємства починається з вивчення забезпеченості підприємства

працівниками за кількістю, структурою, кваліфікацією та культурно-освітнім рівнем і характеристики руху робочої сили. Метою такого аналізу є виявлення внутрішніх резервів економії робочої сили у зв'язку з більш раціональним розміщенням працюючих, їхнім завантаженням і використанням відповідно до отриманої професії, спеціальності та кваліфікації [31, с.114].

Аналіз чисельності персоналу проводиться в цілому та за кожною категорією окремо, оскільки роль і значення окремих категорій персоналу у виробничій діяльності підприємства різні [32, с.105].

Аналізуючи чисельність працівників визначають абсолютну і відносну забезпеченість підприємства робочими кадрами, а також вплив зміни чисельності робітників на виконання виробничої програми. Абсолютна забезпеченість підприємства робочою силою визначається при порівнянні фактичної чисельності робітників з їх чисельністю, передбаченою планом. Відносне відхилення чисельності робітників виявляється зіставленням фактичної їх чисельності з плановою, скоригованою на відсоток приросту продукції за рахунок зміни чисельності робітників. Цей відсоток вираховується відношенням вартості продукції, одержаної за рахунок зміни чисельності робітників, до запланованого обсягу виробництва.

Скорочення працівників основної діяльності (зокрема робітників) за умов досягнення запланованого обсягу виробництва продукції розглядається як позитивний чинник. Позитивним є зменшення кількості керівного персоналу, якщо це, звичайно, не призводить до погіршення стану організації виробництва та трудової дисципліни, затримки освоєння нових технологій, автоматизації цехів тощо.

Структура кадрів вивчається шляхом зіставлення фактичної і планової питомої ваги чисельності кожної категорії працівників у загальній чисельності персоналу. При цьому визначають причини зміни структури кадрів, вивчають тенденції цього процесу на передових підприємствах, а

також нормативні документи, на підставі чого розробляються відповідні заходи щодо раціоналізації структури кадрів [33, с.76].

Необхідно пам'ятати, що для високопродуктивної праці підприємство має бути забезпечене робітниками відповідної кваліфікації. З метою аналізу відповідності кваліфікації робітників складності робіт порівнюють середні тарифні розряди робіт і робітників, розраховані як середнє арифметичне:

$$T_p = \sum T_p * ЧР / \sum ЧР, \quad (1.1)$$

де T_p – середній тарифний розряд;

ЧР – чисельність робітників.

Аналіз використання робітників за кваліфікацією базується на зіставленні складності виконуваних за нарядами робіт із розрядом робітників. При цьому визначають середній плановий і фактичний тарифний коефіцієнт та роблять висновок про те, чи відповідає кваліфікація робітника складності виконуваних робіт.

При аналізі забезпеченості підприємства робочою силою важливим є вивчення руху робочої сили. З цією метою розраховують коефіцієнти обороту по прийому, вибуттю кадрів та коефіцієнт плинності кадрів.

Стан процесу плинності кадрів характеризується наступними коефіцієнтами:

- $K_{п}$ – коефіцієнт плинності;
- $K_{к}$ – конкретним коефіцієнтом;
- $K_{ин}$ – коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів.

Коефіцієнт плинності кадрів використовують для оцінки масштабів плинності в цілому в організації і в окремих її підрозділах. Він визначається за звітний період (місяць, квартал, рік) як відношення кількості працівників, що звільнились за різними причинами, до середньоспискової кількості працівників [29, с.36].

Конкретний коефіцієнт плинності кадрів використовують для визначення обсягів плинності за окремими статево-віковими, професійними та іншими групами. Він розраховується як відношення кількості звільнених вданій групі за всіма причинами до середньоспискової кількості працівників даної групи.

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів – це відношення конкретного коефіцієнта вданій групі, виділеного в організації в цілому або в окремому підрозділі, до коефіцієнта плинності, визначеного по організації в цілому або окремому підрозділу. Він показує, в скільки разів конкретний коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший. Він дозволяє встановити вплив на процес плинності кадрів таких факторів, як: стать, вік, освітній рівень, професія, кваліфікація, а також служить для контролю результативності заходів щодо зниження плинності кадрів.

Розраховані показники руху робочої сили доцільно порівнювати із середньогалузевими даними та даними інших аналогічних підприємств.

На другому етапі аналізу вивчається повнота використання персоналу, яку можна оцінити за кількістю відпрацьованих за звітний період днів і годин одним робітником, а також за інтенсивністю використання робочого часу. Під час аналізу необхідно визначити відхилення фактичних показників від планових або від аналогічних показників минулих періодів і встановити конкретні причини можливих відхилень. Такий аналіз необхідно проводити щодо кожної категорії працівників, кожного підрозділу та щодо підприємства в цілому за звітний період і в динаміці.

Величина фонду робочого часу залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих одним робітником днів у середньому за звітний період і середньої тривалості робочого дня. Ця залежність виражається за формулою:

$$\Phi_{рч} = ЧР * t_{д} * t_{рд}, \quad (1.2)$$

де $\Phi_{рч}$ – фонд робочого часу;

ЧР – чисельність робітників;

t_d – кількість відпрацьованих днів одним робітником;

$t_{рд}$ – середня тривалість робочого дня

Дану формулу наведено у підручнику з економіки підприємств за загальним редагуванням С. Ф. Покропивного [34, с.94].

Вплив названих чинників на зміну фонду робочого часу визначають одним із методів елімінування, наприклад, методом ланцюгових підстановок. Вивчення конкретних причин втрат робочого часу дають можливість взяти необхідних заходів для їх усунення.

Причинами втрат робочого часу можуть бути як явні втрати (прогули, невиходи через хворобу та з дозволу адміністрації, простої через несправності обладнання та перебої у постачанні тощо), так і приховані втрати, пов'язані з виробництвом продукції, відсутністю нормальних умов праці.

Додатково доцільно проаналізувати причини цілодобових та внутрішньозмінних втрат робочого часу. Для цього складають баланс робочого часу. Цілодобові втрати аналізують за кожним видом окремо. Особливу увагу при цьому слід приділити дослідженню причин втрат, що залежать від підприємства. Окремо аналізуються зовнішні причини. Внутрішньозмінні втрати доцільно вивчати шляхом спеціальних досліджень (вибіркових, моментних, фотографій робочого дня, хронометражу тощо). Особливу увагу слід звернути на організаційно-технічні причини (відсутність сировини, роботи, інструментів, електроенергії), час непродуктивної праці (виправлення браку, пошук майстра (налагоджувальника), запізнення робітників, сторонні розмови) тощо [35, с.236].

Зниження втрат робочого часу та нераціонального його витрачання приводить до зростання продуктивності праці без додаткових заходів та витрат, що зрештою приводить до збільшення обсягів виробництва, і як наслідок, – до поліпшення фінансового стану підприємства.

Ефективність праці зумовлюється її продуктивністю в їхньому тісному взаємозв'язку, що необхідно постійно враховувати при визначенні чинників і резервів зростання продуктивності праці.

У широкому розумінні зростання продуктивності праці означає постійне вдосконалення людьми економічної діяльності, постійне знаходження можливості працювати краще, виробляти більше якісніших благ при тих самих або й менших затратах праці.

Зростання продуктивності праці забезпечує збільшення реального продукту й доходу, а тому воно є важливим показником економічного зростання країни. Оскільки збільшення суспільного продукту в розрахунку на душу населення означає підвищення рівня споживання, а отже, і рівня життя, то економічне зростання стає однією з головних цілей держав з ринковою системою господарювання.

Кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватися під дією різноманітних чинників. Підвищення продуктивності праці є безперечною умовою прогресу і розвитку виробництва.

На рівень продуктивності праці на підприємстві впливають рівень екстенсивного використання праці, інтенсивність праці та техніко-технологічний стан виробництва.

Продуктивність праці є основним показником інтенсифікації й ефективності виробництва. Від її рівня і динаміки залежить тією чи іншою мірою всі основні показники роботи підприємства: обсяг виробництва продукції, чисельність працівників, фонд заробітної плати, зниження собівартості продукції, розмір прибутку, рівень рентабельності та інше.

Продуктивність праці – це показник ефективності, результативності праці, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу – з іншого. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих

величин маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток (В) та трудомісткість (Тм).

$$V = Q / T, \quad T_m = T / Q, \quad (1.3)$$

де Q – обсяг виробленої продукції (робіт, послуг);

T – затрати праці на виробництво відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

Продуктивність праці може розраховуватися на одиницю робочого часу (середньорічний, середньоденний та середньогодинний виробіток одним працюючим), чи на одного працюючого [36, с.220].

Розрізняють три методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, трудовий та вартісний. При розрахунку продуктивності праці важливо правильно вибрати систему вимірників враховуючи можливість використання натуральних, трудових та вартісних вимірників при випуску продукції.

Трудовий метод найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих дільницях і в цехах, де обсяг виробленої продукції або виконаних робіт визначається в нормо-годинах.

Вартісний метод ґрунтується на використанні вартісних показників (грн., тис. грн., млн. грн.) обсягу продукції. Перевага даного методу полягає у можливості порівняння продуктивності праці при виробництві різнорідної продукції. Це зумовлює його широке застосування на підприємствах. Відомо, що кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватися під дією різноманітних факторів.

Завершальним етапом аналізу використання персоналу є підрахунок виявлених резервів підвищення ефективності та розробка заходів щодо їх використання.

Серед резервів ефективності персоналу доцільно виділити екстенсивні (ліквідацію понадпланових втрат робочого часу, усунення браку та відхилень від нормальних умов праці) та інтенсивні (забезпечення виконання норм

виробітку усіма робітниками-відрядниками та здійснення нереалізованих організаційно-технічних заходів).

Для виявлення внутрішніх резервів можна застосовувати комп'ютерні технології, які забезпечують швидке отримання відповідної інформації. При цьому результативна інформація може подаватися у вигляді даних про невикористані резерви та способи їх мобілізації або у вигляді даних про недоліки в роботі та відповідних винуватців.

Про загальний рівень використання трудового потенціалу суспільства свідчить отримання національного доходу на душу населення. Чим він вищий, тим краще суспільство здійснює використання свого трудового потенціалу. Це головний показник ефективності використання трудового потенціалу. Але він не дає повного уявлення щодо даної проблеми.



Рисунок 1.2 – Показники ефективності використання персоналу [37, с.114]

Рівень використання трудового потенціалу може бути розкритий системою показників, що відображають: ступінь зайнятості працездатного населення у суспільному виробництві (питома вага зайнятих у суспільному виробництві), структуру зайнятості (співвідношення зайнятих у різних видах економічної діяльності), продуктивність суспільної праці.

З рисунка 1.2 бачимо, що ефективність використання трудового потенціалу характеризується сукупністю взаємопов'язаних показників, що відображають динаміку чинників, які впливають на зростання національного доходу.

У практиці менеджменту для оцінки ефективності використання трудового потенціалу використовуються насамперед показники підвищення ефективності використання праці.

Темп зростання продуктивності праці визначаються відношенням рівня продуктивності праці у плановому (прогнозованому) або ж у звітному періоді (році) у відсотках до базового минулого року чи періоду (ланцюговий індекс). Продуктивність суспільної праці по народному господарству у цілому розраховується за допомогою ділення виробленого національного доходу на чисельність зайнятих працівників:

$$П_{с.п.} = ВД / Ч_{зм}, \quad (1.4)$$

де $П_{с.п.}$ – продуктивність суспільної праці, грн;

$ВД$ – вироблений дохід, грн;

$Ч_{зм}$ – чисельність зайнятих, осіб.

За видами економічної діяльності та підприємствах рівень продуктивності праці визначається за формулою:

$$\Pi_{\text{п}} = Q / \text{Ч}_{\text{пвп}}, \quad (1.5)$$

де $\Pi_{\text{п}}$ – продуктивність праці за видами економічної діяльності і підприємствами;

Q – обсяг продукції, грн;

$\text{Ч}_{\text{пвп}}$ – середньоблікова чисельність персоналу, осіб.

Ефективність використання трудового потенціалу на будь-якому рівні можна визначити через формулу інтенсивності виробництва, а саме:

$$Q_{\text{ін}} = 100 \% - \frac{\Delta \times_i}{\Delta Q} * 100 \% , \quad (1.6)$$

де $Q_{\text{ін}}$ – питома вага виробленого доходу, або продукції галузі, регіону, підприємства, вироблених за період, за рахунок приросту продуктивності праці, %;

$\Delta \text{Ч}_{\text{п}}$ – приріст чисельності працюючих за період, %;

ΔQ – приріст обсягу виробленого доходу або продукції галузі, регіону, підприємства за період, %.

У разі, коли зростання обсягу національного доходу, продукції, робіт, послуг відбувається за незмінного чи абсолютного скорочення чисельності працівників весь приріст обсягу виробленого доходу або продукції забезпечується за рахунок зростання продуктивності праці.

Економія живої праці (річних працівників) в економіці, регіоні, видах економічної діяльності і підприємствах визначається як різниця між середньорічною чисельністю промислово-виробничого персоналу, розрахованою на плановий обсяг продукції за продуктивністю праці базового року, і планованою чисельністю:

$$\text{Ч} = \text{Ч}_6 * T_{\text{нд}} - \text{Ч}_{\text{пл}}, \quad (1.7)$$

де $Ч$ – відносна економія річних працівників, осіб;

$T_{нд}$ – темп росту національного доходу (чистої продукції для підвищення), грн;

$Ч_б$, $Ч_{пл}$ – чисельність працюючих в економіці, регіоні, галузі, на підприємстві в базовому і плановому періодах (роках), осіб.

Розглянуті вище показники ефективності використання праці потребують доповнення та конкретизації щодо вимог оцінки ефективності використання персоналу. Оцінка рівня екстенсивного використання персоналу може бути проведена за рахунок зіставлення активної частини (зайнятої) персоналу з їх загальної чисельністю [38, с.97].

Ефективність використання робочої сили (Еф.) визначається також питомою вагою фактично відпрацьованого робочого часу у реальному (ефективному) фонді робочого часу. Чим питома вага вища, тим краще використовується робоча сила підприємства, галузі, регіону, суспільства.

$$E_{ef} = \Phi_f / \Phi_e * 100\%, \quad (1.8)$$

де Φ_f – фактичний фонд робочого часу за період, людиноднів;

Φ_e – ефективний фонд робочого часу за період, людиноднів.

Незайнята частина персоналу є неоднорідною за своїм складом. Укрупнено в ній можна виділити такі категорії населення: безробітні, зайняті на навчанні з відривом від виробництва; військовослужбовці строкової служби, зайняті в домашньому підсобному господарстві, зайняті вихованням дітей та доглядом за хворими і зневірені.

Оцінка використання персоналу дозволяє виявити недоліки у роботі, їх причини та внутрішні резерви економії трудовитрат і підвищення ефективності використання кадрів завдяки їх раціонального розміщення, повнішого завантаження і використання відповідно з набутою професією, спеціальністю і кваліфікацією.

Таким чином, раціональна організація праці персоналу на підприємстві відіграє важливу роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя населення. Тому від того, наскільки раціонально сформований персонал, багато в чому залежить економічний потенціал кожного виду економічної діяльності, темпи його розвитку, зростання соціального і культурного рівня життя найманих працівників та роботодавців, становлення повноцінних відносин соціального партнерства. Актуальність раціонального використання персоналу визначається ще й тим, що в умовах перевищення пропозиції робочої сили над попитом, низької вартості робочої сили, її невідповідності реальній вартості, наявності значних масштабів нерегламентованої зайнятості важливого значення набуває виявлення резервів підвищення ефективності використання зайнятих у всіх видах економічної діяльності.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи магістра приведено теоретичний матеріал, розглядаються загальні положення організації праці персоналом та управління на підприємстві, методи та напрями удосконалення.

Отже, ми визначили, що на основі проаналізованого та відібраного матеріалу зроблені наступні висновки:

Організація праці на підприємстві є головним важелем його ефективності та довгострокового існування. Щоб здійснити заплановані цілі та досягти бажаної мети управління має здійснюватися на стратегічному рівні, а підхід до організації праці необхідно розглядати з наукової точки зору.

Успішна організація праці персоналом здійснюється на основі теоретичних знань та практичних навиків. Наукова організація праці дозволяє оволодіти новітньою інформацією та знаннями, основаними на передовому вітчизняному та світовому досвіді, та освоїти їх на практиці.

Будь-які організаційні дії на підприємстві мають бути обґрунтованими та сприяти підвищенню ефективності використання персоналу. Аналіз чисельності та структури працівників починається з оцінки їх відповідності трудомісткості виробничої програми та встановлення відхилень фактичної чисельності проти розрахункової чи проти минулого періоду.

Оцінка діяльності персоналу підприємства є найбільш важливим завданням управління. При оцінюванні кожного працівника індивідуально, можливо визначити наскільки ефективними є його дії для підприємства, та оволодіти інформацією стосовно функціональності кожного структурного підрозділу підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛА РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ "NAIRIPATIO"

2.1 Організаційно-економічна характеристика ресторанного підприємства ТОВ "NairiPatio"

"NairiPatio" один з найбільших ресторанних комплексів в місті Запоріжжі. Знаходиться він у приватному секторі по вулиці Верещагіна, 17.

Ресторан "NairiPatio" є самостійним суб'єктом та веде діяльність від власного імені. За цим принципом здійснюються майнові й особисті немайнові та правові угоди, в судових розглядах виступає позивачем і відповідачем від власного імені, має власний баланс, державно завірену печатку та штампи.

Форма обслуговування відвідувачів – обслуговування офіціантами і барменами за барною стійкою.

Невеликий приватний бізнес, що з часом перетворився в ресторан, який з 2016 має назву "NairiPatio". Кухня закладу характеризується, як європейська, але основний акцент все-таки робиться на мангал та гриль. У закладі функціонує активний алкогольний бар, дитяча ігрова кімната «KinderNairi», працює доставка по місту, караоке, у вихідні виступає DJ. Головна особливість, якою може похвалитися далеко не кожний столичний ресторан – це власний музичний гурт, що кожної п'ятниці та суботи та у свята виступає з кількогадинною програмою у головному залі «Main Event».

Розташований ресторан "NairiPatio" далеко від центру, скоріше на периферії, тому основний акцент зроблений на обслуговуванні банкетів та корпоративів, на відміну від закладів центру та міської набережної де переважає а La Carte (обслуговування по меню). Із розташування закладу впливає його цінова політика, яку, при порівнянні з іншими закладами

міста, можливо назвати нижче середньої.

"NairiPatio" надає широку варіацію розташування у закладі. Головна зала «Main Event», яка за інтер'єром поділяється на локації: опера, кіно, сцена, балкони, олімп та віп-зал та загалом вміщає до 200 відвідувачів. Чорно-білий зал місткістю до 60 осіб, червоний до - 90, джаз до - 40, караоке-зал до - 50 та два віп-зала до 20 осіб. З квітня по жовтень працює літня тераса, на якій може розташуватися близько 120 відвідувачів закладу.

Таблиця 2.1 – Скорочена організаційно-економічна характеристика ресторану "NairiPatio".

Показник	Характеристика показника
Адреса	Місто Запоріжжя, вул. Верещагіна, 17
Контактні дані, інтернет-сайт	0612 897 770 (рецепція), www.nairi.ua
Час роботи закладу	Пн. – Чт., Нд. 10.00 – 23.00 Пт. – Сб. 10.00 – 04.00
Плата за відвідування	Безкоштовне, окрім пт. та сб. для «Main Event».
Спец пропозиції по кухні	Вегетаріанські страви, дитяче меню, сезонне меню, банкетне меню
Кількість сидячих місць	500+
Сума середнього чека	300 гривень

Відповідно до ГОСТ 30523-97 ресторан "NairiPatio" надає наступні види послуг: послуги харчування; послуги обслуговування; послуги з виготовлення кулінарної продукції; послуги з організації дозвілля; інформаційно-консультативні послуги; інші послуги.

Було проведено маркетингове дослідження метою якого, було оволодіння інформацією стосовно вікових груп відвідувачів та гендерної приналежності.

Дані дослідження свідчать, що середній вік відвідувачів близько 31 року (Рисунок 2.1). 51% відвідувачів ресторану складають жінки і 44% чоловіки. Діти складають близько 5% відвідувачів закладу (Рисунок 2.2).

Середній місячний дохід одного умовного відвідувача становить близько 12 000 гривень (Рисунок 2.3).

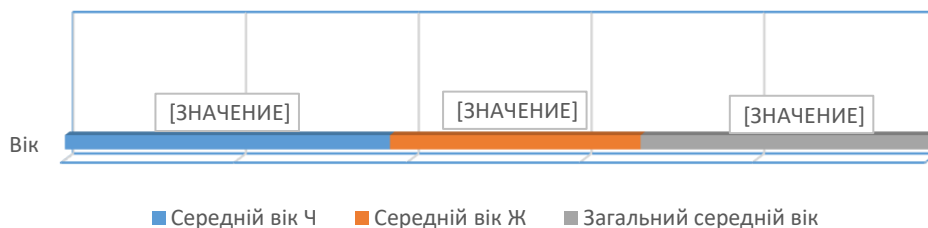


Рисунок 2.1 – Середній вік відвідувачів ресторану "NairiPatio"

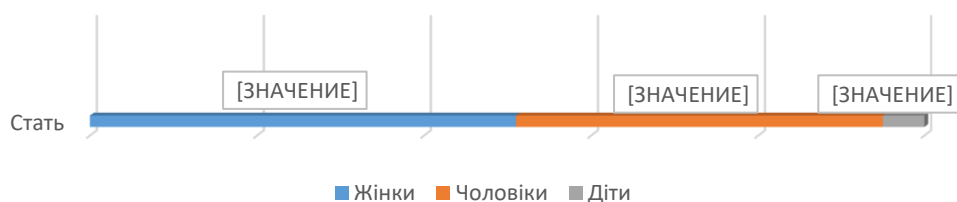


Рисунок 2.2 – Відвідувачі закладу "NairiPatio" в розрізі гендерної приналежності



Рисунок 2.3 – Рівень заробітної плати на місяць відвідувачів закладу "NairiPatio"

На рисунку 2.4 зображені основні групи відвідувачів закладу "NairiPatio" за 2019 рік. Результати обстеження: студенти – 6%, працівники та службовці – 48%, підприємці – 27%, чиновники та керівники – 19%.

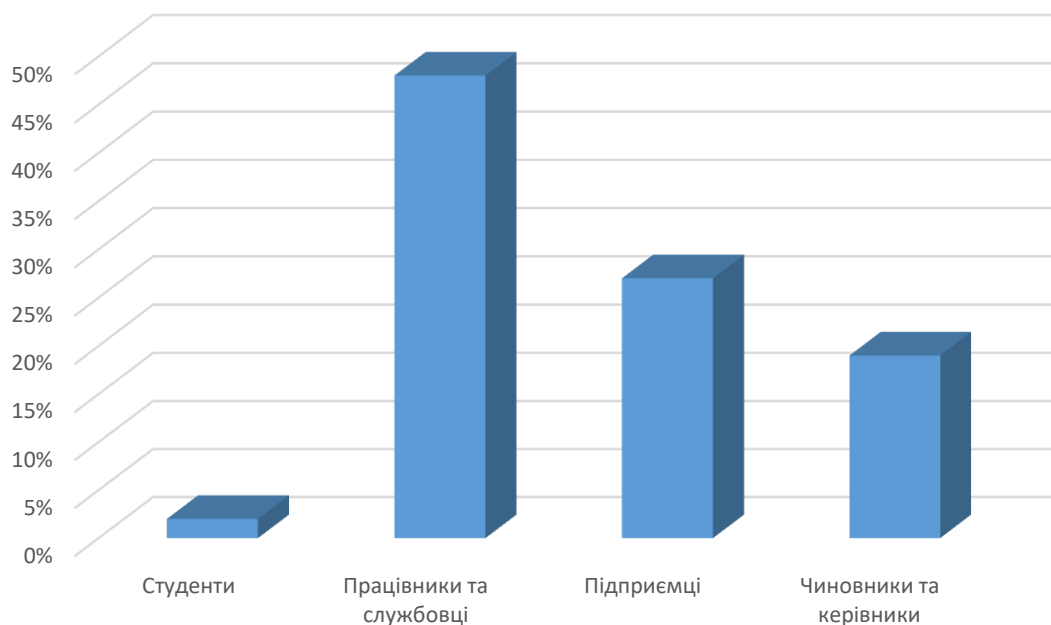


Рисунок 2.4 – Основні групи відвідувачів ресторану "NairiPatio"

На рисунку 2.5 відображено частоту відвідування ресторану "NairiPatio" за 2019 рік.

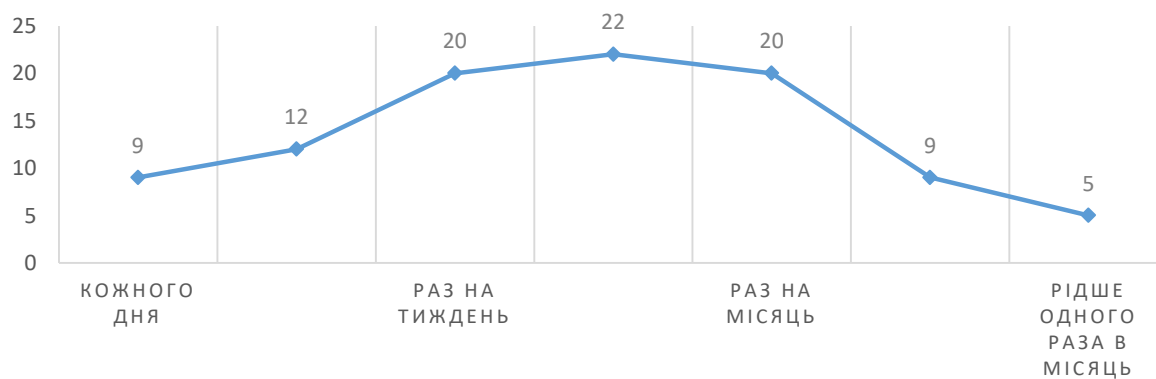


Рисунок 2.5 – Частота відвідування ресторану "NairiPatio" у %

Ресторан "NairiPatio" є демократичним закладом і цінова політика є першочерговою складовою його відвідування. Відносно цінової політики

закладу надання обслуговування є доволі якісним. Ці та інші фактори які впливають на відвідування закладу зображені на рисунку 2.6

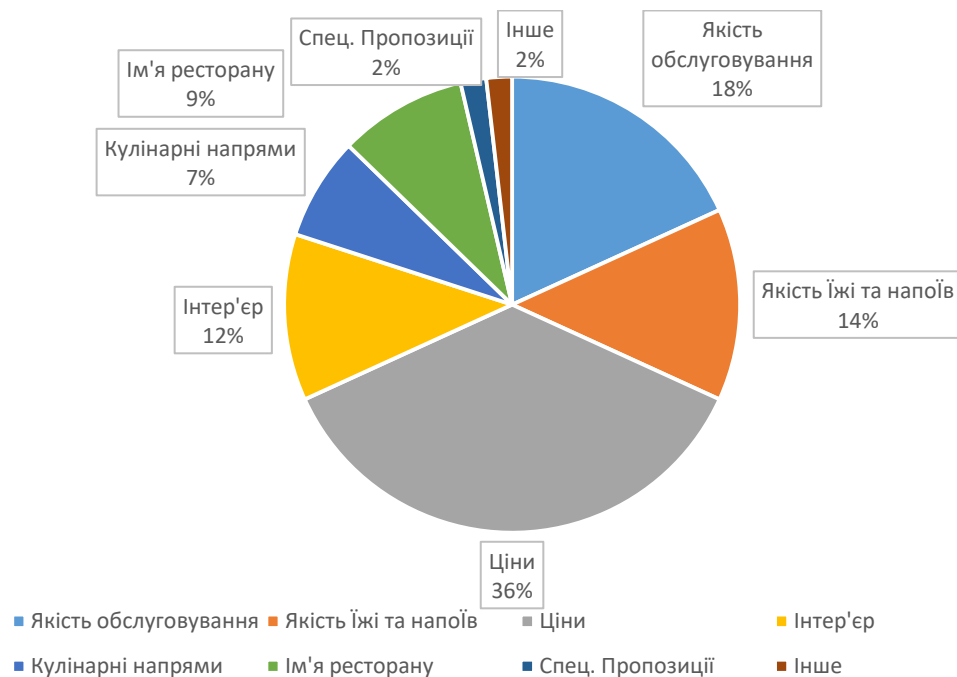


Рисунок 2.6 – Фактори впливу на відвідування ресторану "NairiPatio"

Із діаграми видно що безумовно ціни, а також сервіс, смачна їжа та напої, інтер'єр закладу створюють його репутацію та залучають клієнтів закладу.

Наступним пунктом аналізу ресторану "NairiPatio" є дослідження основних показників діяльності.

В кожному пункті таблиці 2.2 спостерігається збільшення показників, що свідчить про збільшення потоку клієнтів та максимізацію використання потужностей підприємства.

Показники відвідування ресторану "NairiPatio" значно різняться не тільки відповідно до дня тижня, але й щомісячно та поквартально. Для більш повного аналізу в наступній таблиці приведені дані ресторану з щомісячним та поквартальним статистичним звітом.

Таблиця 2.2 – Аналіз використання виробничих потужностей ресторану "NairiPatio" при порівнянні періодів 2018 та 2019 років

Назва критерія порівняння	2018		2019		Відхилення			
	Б	В	Б	В	+/- Б	+/- В	%Б	%В
Кількість відвідувачів за день	100	650	110	700	10	50	10%	7%
Фактична зайнятість ресторану	15	95	16	97	+1	+2	1%	2,1%
Оборотність місця за день/разів	0,2	1,2	0,21	1,3	0,01	0,1	5%	8%

В таблиці окремо представлені дані за будні днів (Б) та за вихідні дні (також празників) (В), тому що показники доволі різняться.

Таблиця 2.3 – Динаміка завантаження ресторану "NairiPatio" за 2018-2019 роки

Місяць	Відсоток завантаження, за роками		Середній відсоток завантаження за кварталами		Відхилення +/-
	2018	2019	2018	2019	
Січень	75	77	67	68,6	+1,6
Лютий	63	65			
Березень	63	64			
Квітень	56	56	59	60	+1
Травень	58	59			
Червень	63	65			
Липень	65	68	67,3	69,6	+2,3
Серпень	65	69			
Вересень	72	72			
Жовтень	75	77	83,3	85,6	+2,3
Листопад	85	87			
Грудень	92	93			
Середнє річне завантаження	68,46	71	68,46	71	+2,54

Із даних таблиці робимо висновок, що 2019 рік у порівнянні з 2018 показує позитивне відхилення від +1% до + 2,54% у динаміці завантаження ресторану.

Низька завантаженість у II кварталі зумовлена значним зниженням відвідування закладів в усьому регіоні. Це пов'язано із значним підвищенням туристичної діяльності в даний період.

Значне підвищення завантаженості в IV кварталі зумовлене великою кількістю корпоративів, що проводилися майже кожного дня в ресторані "NairiPatio".

Загалом відсоток завантаження не сягає позначки менше 50%, що свідчить про динамічне та затребуване функціонування підприємства.

Таблиця 2.4 – Фінансово-економічні показники діяльності ресторану "NairiPatio"

Показники	Од. виміру	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
				Абсолютні значення	%
Об'єм реалізації	млн. грн.	33.5	38.2	+4.7	+12.3%
Кількість працівників	люд.	86	90	+4	+4.5%
Фонд оплати праці працівників	млн. грн.	1.23	1.34	+0,11	+8%
Середня з/п одного працівника	тис. грн.	14 302	14 888	+0.586	+4%
Продуктивність праці	тис. грн.	389 535	424 444	+35000	+8%
Собівартість	млн. грн.	12.4	13.9	+1.5	+10%
Прибуток від реалізації	млн. грн.	21.1	24.9	+3.8	+15%
Рентабельність діяльності	%	62%	65%	+3%	+3%

Із даних таблиці можемо спостерігати, що порівняно із 2018 роком у 2019 об'єм реалізації збільшився на 4.7 млн. грн. (12.3%), в першу чергу, завдяки зростанню цін на послуги, що надаються в ресторані "NairiPatio" , а також збільшенню кількості персоналу на 4 особи.

Собівартість у 2019 році збільшилася на 1.5 млн. грн.(10%); на це дуже вплинула кількість витрат – комунальні послуги, збільшення фонду оплати праці, утримання техніки.

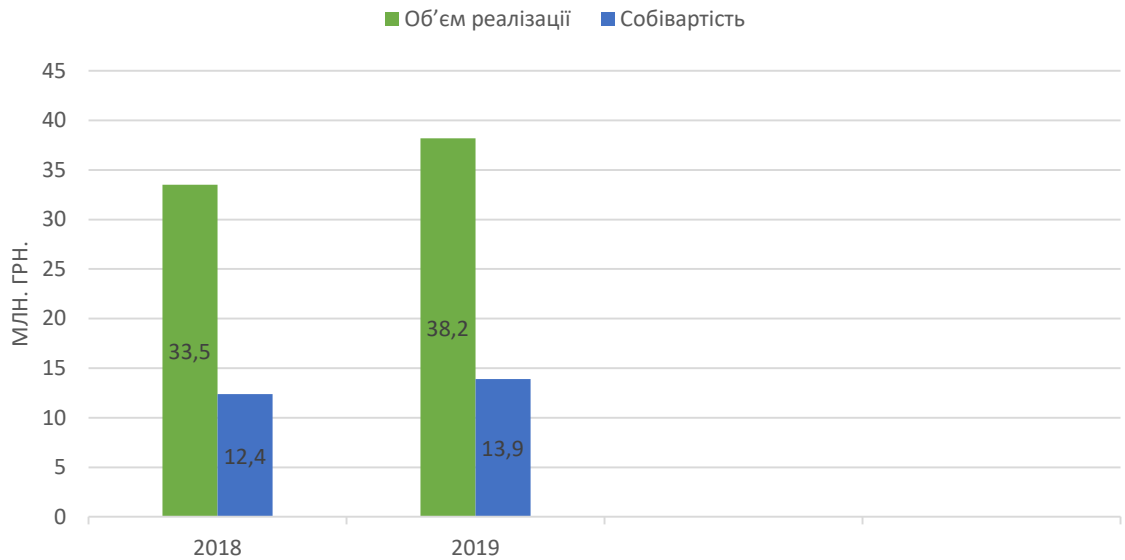


Рисунок 2.7 – Динаміка основних економічних показників діяльності ресторану "NairiPatio" за 2018 та 2019 роки

На наступному рисунку зображена динаміка прибутку ресторану "NairiPatio" за 2018 та 2019 роки в розрізі за місяцями. Зображення цих даних надає змогу оцінити рівень схильності організації до сезонних коливань.

Як вже було сказано раніше, головною метою будь якого комерційного підприємства є отримання прибутку. Із даних таблиці видно, що прибуток збільшився на 15%, що свідчить про здійснення якісного та ефективного управління підприємством. Рентабельність свідчить про те саме.

Проведений аналіз, дозволяє зробити висновок, що загальний фінансово-економічний стан підприємства можна охарактеризувати як задовільний, такий, що має ресурси для переходу до більш ефективного.

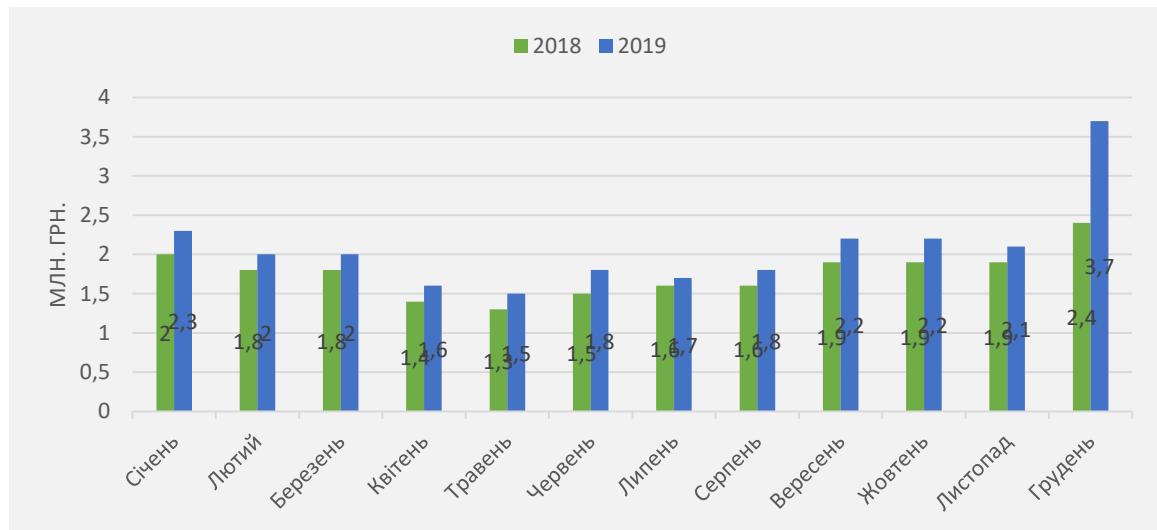


Рисунок 2.8 – Динаміка прибутку від реалізації ТОВ "NairiPatio"

Таблиця 2.5 – Аналіз конкурента ресторану "NairiPatio"

Назва/Критерій порівняння	Ресторан "NairiPatio"	Ресторан "Очаг"
Розташування	Далеко від центру міста, також у приватному місці.	Поряд із центром міста, але у непримітному місці, у приватному секторі.
Цінова політика	Середній чек – 250 грн. Для банкету – 350 грн.	Середній чек – 280 грн. Для банкету – 400 грн.
Асортимент	Європейська кухня, мангал, широкий асортимент.	Європейська кухня, мангал, широкий асортимент.
Якість наданих послуг	Кваліфікований персонал, швидке та якісне обслуговування, сучасний інтер'єр.	Кваліфікований персонал, швидке та якісне обслуговування, класичний інтер'єр.
Особливості	Жива музика, DJ, дитяча кімната, кальяни, відсутність паркінг-зони.	Жива музика, DJ, шоу від шеф-кухара, паркінг-зона.

В табл. 2.5 було проаналізовано головного конкурента закладу, Ресторан "Очаг" відповідно критеріїв розташування, цінової політики, асортименту, якості надання послуг та особливостей.

Проведемо SWOT – аналіз ресторану "NairiPatio". Результати якого представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ресторану "NairiPatio"

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Смачна кухня - Низькі ціни - Сучасний дизайнерський інтер'єр - Кваліфікований та дружелюбний персонал - Високий рівень обслуговування - Сталий стан персоналу - Дитяча кімната - Велика місткість залів - Наявність літньої тераси 	<ul style="list-style-type: none"> - Розташування на периферії - Нерівномірне навантаження - Збої в енерго- та водо- забезпеченні - Слабке стимулювання відвідувачів - Переважне незалучення персоналу в прийнятті управлінських рішень - Затримки при виконванні замовлень
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Створення нових видів послуг - Перетворення гостей закладу в постійних відвідувачів - Розширення асортименту блюд - Створення сезонних спец. пропозицій - Можливість створення мережі закладів у місті - Розвиток інформаційної галузі та впливу реклами 	<ul style="list-style-type: none"> - Зміна попиту відвідувачів - Погіршення рівня життя населення - Створення нового виду ресторанних послуг - Підвищення рівня конкуренції - Інфляція - Позбавлення клієнтів через неякісне обслуговування - Можливість регулярної зміни кадрів

Далі приведено аналіз якості обслуговування в ресторані "NairiPatio", що проводився методом анкетування.

Таблиця 2.7 – Аналіз якості обслуговування в ресторані "NairiPatio"

№	Показник	Значимість (коефіцієнт вагомості)	Середній бал	Зважена оцінка (ст.3*ст.4)	Еталонна оцінка (ст.3*5 балів)	Абсолютне відхилення
1	Культура обслуговування	0.25	13	0.16	1.3	-0.24
1.1	Форма обслуговування	0.06	5	0.3	0.35	-0.05
1.2	Швидкість обслуговування	0.09	4	0.36	0.45	-0.09
1.3	Відношення персоналу до відвідувачів	0.1	4	0.4	0.5	-0.1
2	Якість кулінарної продукції	0.43	22	1.76	2.02	-0.26
2.1	Асортимент страв	0.1	4	0.4	0.5	-0.1
2.2	Смакові якості страв	0.14	5	0.6	0.6	0

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4	5	6	7
2.3	Ергономічність страв	0.024	5	0.12	0.12	0
2.4	Свіжість страв	0.15	4	0.6	0.75	-0.15
2.5	Приготування страв за індивідуальними побажаннями	0.01	4	0.04	0.05	-0.01
3	Додаткові послуги та організація дозвілля	0.29	22	0.97	1.35	-0.38
3.1	Жива музика і караоке	0.05	5	0.25	0.25	0
3.2	Шоу – програма	0.04	3	0.12	0.2	-0.08
3.3	Організація банкетів	0.02	5	0.1	0.1	0
3.4	Організація бізнес-ланчів	0.05	3	0.15	0.25	-0.1
3.5	Інтернет послуги	0.04	0	0	0.2	-0.2
3.6	Наявність дитячої кімнати	0.07	5	0.35	0.35	0
4	Атмосфера в залі	0.18	11	0.66	0.9	-0.24
4.1	Внутрішнє оформлення	0.07	4	0.28	0.35	-0.07
4.2	Провітрюваність приміщення	0.05	4	0.2	0.25	-0.05
4.3	Рівень шуму в приміщенні	0.06	3	0.18	0.3	-0.12
5	Інформативність	0.11	7	0.39	0.55	-0.16
5.1	Активність реклами	0.05	3	0.15	0.25	-0.1
5.2	Консультації при замовленні	0.06	4	0.24	0.3	-0.06
	Разом	1	75	5.08	6.3	-1.28

Із даних таблиці та діаграми можемо спостерігати, що жоден із представлених розділів якості обслуговування в ресторані "NairiPatio" не є еталонним в своїх показниках. Найбільшого відхилення від еталонної оцінки зазнали такі категорії оцінювання, як якість кулінарної продукції (-0.26) та додаткові послуги та організація дозвілля(-0.38).

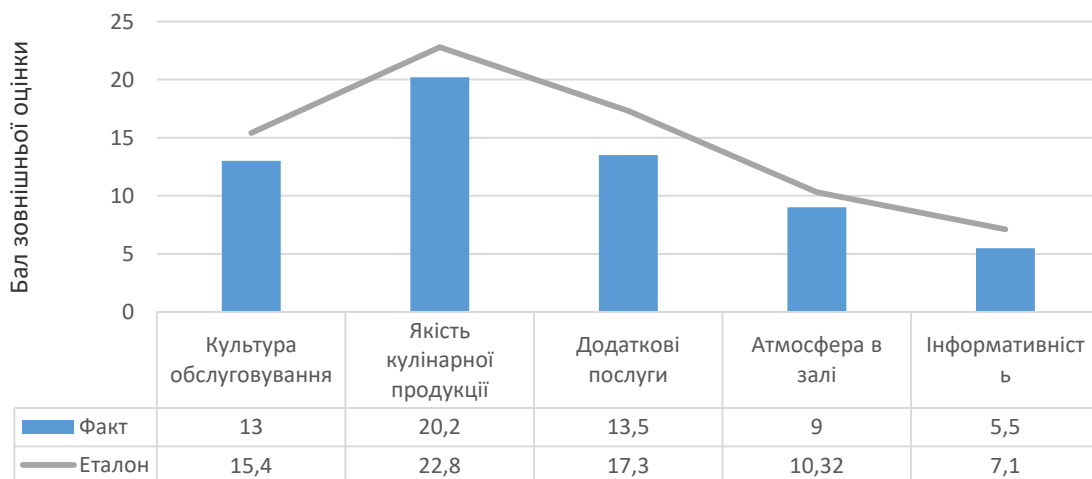


Рисунок 2.9 – Результати зовнішнього оцінювання якості обслуговування в ресторані "NairiPatio", відповідно до еталонних показників

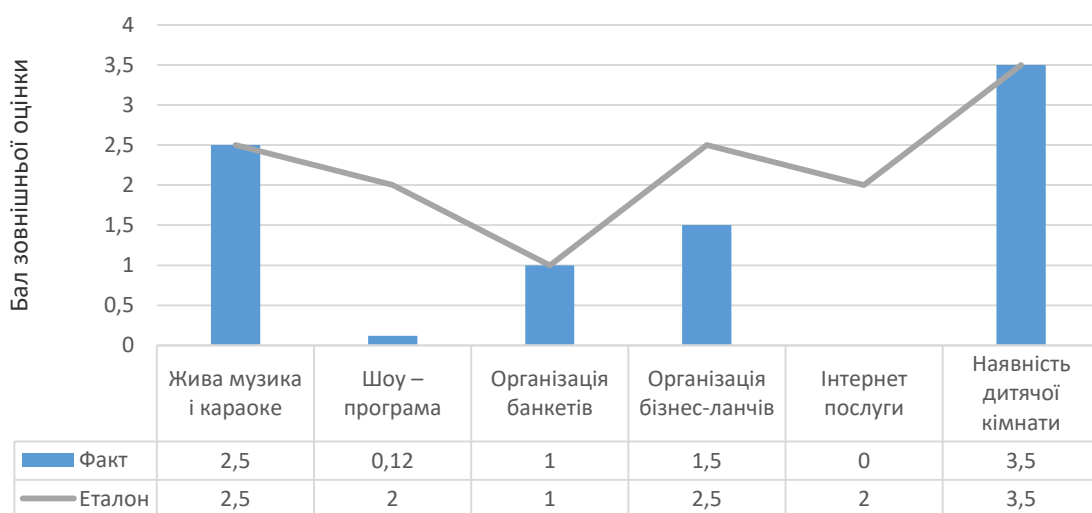


Рисунок 2.10 – Аналіз додаткових послуг та організації дозвілля в ресторані "NairiPatio"

В інших групах також є недоліки, але на більш локальному рівні.

Аналіз додаткових послуг та організації дозвілля в ресторані "NairiPatio" показав, що спостерігаються вельми істотні прогалини в питаннях інтернет послуг та організації шоу-програми. Також організація бізнес-ланчів має відставання від еталонних показників близько 40%.

Низька оцінка інтернет послуг пов'язана з постійними технічними проблемами та недостатньою увагою з боку працівників рецепції, що спричинена нерівномірним рівнем трудової зайнятості.

Низька оцінка організації бізнес-ланчу спричинена недостатньо приділеною увагою цьому аспекту, так як основний акцент робиться на банкетні та весілля, як основне джерело доходу.

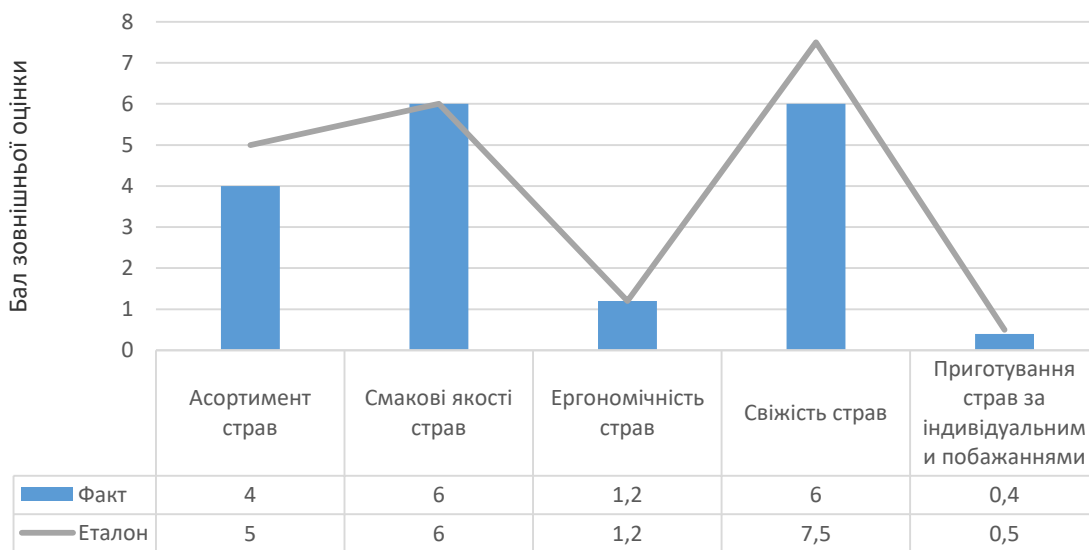


Рисунок 2.11 – Аналіз якості кулінарної продукції дозвілля в ресторані "NairiPatio"

Якість кулінарної продукції є на достатньо високому рівні за винятком деяких похибок стосовно асортименту страв та їх свіжості, а також низька оцінка можливості приготування страв за індивідуальним побажанням.

Низька оцінка можливості приготування страв за індивідуальними побажаннями зумовлена і без того великими масштабами виробництва. Подібні замовлення можливі лише в будні дні при умовах невеликої зайнятості, коли відвідуваність закладу низька.

Основне меню ресторану є частиною багаторічної історії закладу і тому зміни в його склад вносяться максимально вивірено та проаналізовано.

Невелике відхилення від еталонного показника свідчить також про те, що більша частина відвідувачів, як і раніше, задоволені асортиментом страв.

Низька оцінка можливості приготування страв за індивідуальними побажаннями зумовлена і без того великими масштабами виробництва. Подібні замовлення можливі лише в будні дні при умовах невеликої зайнятості, коли відвідуваність закладу низька.

2.2 Аналіз кадрової політики підприємства ТОВ "NairiPatio"

Система управління персоналом має забезпечувати оптимальний стан персоналу на підприємстві та підтримування балансу у процесах оновлення та збереження трудових кадрів, сприяти їх розвитку відповідно до потреб підприємства.

Кадрова політика – це достатньо чітко сформульоване та усвідомлене, остаточно закріплене зведення норм та правил, яке системно поєднує людські ресурси та стратегічні цілі підприємства. Для ведення ефективної кадрової політики необхідним є застосування стратегічного планування та управління персоналом. Лише дотримання поетапних мір в стратегічному управлінні персоналом в поєднанні з використанням відповідних кадрових заходів дає «на виході» бажаний результат у довгостроковій перспективі.

Неодмінно треба враховувати, що досягнення ефективної діяльності залежить від рівня віддачі персоналу на робочому місці, яка в свою чергу, залежить від планомірного підбору кадрів та організованої їх розстановки на підприємстві.

Принципи побудови кадрової політики в ресторані "NairiPatio" характеризуються наступними складовими:

- систематичність та послідовність в управлінні персоналом;
- ефективне розташування персоналу відповідно до трудових місць;
- чітке визначення обов'язків та відповідальності персоналу;

- сучасні та чесні система оплати праці та система мотивації;
- забезпечення сприятливих умов задля продуктивної праці;
- діяльність відповідно чинному законодавству;
- розвиток та зростання співробітників підприємства відповідно до результатів праці, кваліфікації, навичок та персональних даних;
- систематичне поповнення кадрів ешелону керівників молодими та прогресуючими працівниками;
- симбіоз досвіду та молодості на підприємстві.



Рисунок 2.12 – Організаційна структура ресторану "NairiPatio"

Організаційна структура ресторану "NairiPatio" є лінійною і очолює її директор. Лінійно-функціональна структура базується на поєднанні лінійних

та функціональних зв'язків в управлінському апараті. Вона надає можливості для розподілу праці, при якому лінійні ланки приймають рішення та керують, а функціональні інформують та координують діяльність. Таку структуру використовують на масштабних підприємствах, бо вона надає змогу звільнити керівника від великого спектру функцій та обов'язків, які перекладаються на спеціалістів. Організаційну структуру ресторану "NairiPatio" зображена на Рисунку 2.12.

Директор відповідає за глобальний контроль закладу, корегує або змінює вектори його діяльності. До його функцій відносять: управління діяльністю ресторану; планування прибутку та продажів на регулярній основі; контроль виконання планів продажів та прибутку; аналіз якості обслуговування відвідувачів закладу, продажів та прибутку; розробки та впровадження заходів із підвищення якості послуг, що надаються у закладі, його асортименту, збільшення продажів та прибутку; організація та контролювання виробничих процесів; забезпечення безперервного функціонування усіх напрямків діяльності на підприємстві.

Керуючий рестораном – є правою рукою директора, виконує тотальний контроль діяльності на усіх ділянках закладу, одночасно виконуючи функції адміністратора (метрдоателя). До його функцій відносять: контролює надходження фінансів та рівень продажів; контролює витрати підприємства; складає торгово-адміністративні плани; складає відповідні письмові звіти; реагує на скарги від підлеглих та аналізує сказане; контактує з діловими партнерами; виконує функції відділу кадрів, а саме залучає та відсторонює до роботи, інструктує, проводить збори та тренінги із підлеглими, організує атестації та заходи задля підвищення професійних навиків працівників ресторану; затверджує розпорядок на підприємстві; підтримує дисципліну та трудову атмосферу в колективі; заохочує та штрафує працівників підприємства відповідно встановленій системі; здійснює керування маркетинговою складовою підприємства, планує та організовує заходи задля

популяризації ім'я ресторану в соціальній середі; аналізує можливості диверсифікації діяльності ресторану;

До посади керівника ресторану відносять також функції метрботеля або адміністратора, а саме: створення комфортабельних умов в залах для відвідувачів закладу через контроль оформлення навколишнього інтер'єру та контроль чистоти; забезпечення ефективного та привітного обслуговування відвідувачів закладу; приймає участь у будь-яких конфліктних ситуаціях, будь-то конфлікт персоналу із відвідувачем або суцього між гостями закладу; контролює виконання правил та норм охорони праці, слідкує за виконанням вимог санітарії та гігієни; тримає в курсі вище керівництво, стосовно стану обслуговування у закладі, та вносить пропозиції; виконує окремі персональні доручення директора.

До завдань відділу кадрів ресторану (чию роль виконує керівник ресторану) входить: організація роботи щодо забезпечення підбору, навчання, оцінки та використання персоналу; участь у формуванні стабільного колективу, створення кадрового резерву і робота з ним; організація системи обліку кадрів, аналіз плинності кадрів.

Рецепція закладу – це перше, що потрапляє на очі людей, що заходять до ресторану "NairiPatio". До обов'язків працівників рецепції входить: прийом попередніх замовлень на відвідування ресторану; допомога при розробці плану проведення заходу та обслуговування банкету або весілля; проведення екскурсій по закладу для потенційних відвідувачів; допомога гостям у складанні меню; консультація клієнтів в телефонному режимі; прийом замовлень «із собою»; прийом та подальша відповідальність за продукцію привезену безпосередньо відвідувачами закладу.

Завідуючий виробництвом, тобто шеф-кухар є чи не найголовнішою людиною в ресторані, бо саме він контролює процес видачі продукції кухні до залу. Також до його трудових функцій відносять: оновлення меню ресторану. Меню ресторану зазвичай оновлюють 3-4 рази на рік; здійснення контролю якості та свіжості продукції привезеної постачальниками; за

вказівною директора або керівника ресторану розробляє страви, що мають меншу собівартість та відповідно більшу рентабельність; проводить майстер класи для керівництва в момент розробки нового меню; контролює видачу готових страв; навчає кухарів технологіям зберігання та приготування заготовок; виконує функції відділу кадрів в рамках кухні; проводить інвентаризацію, інформує керівництво стосовно стану обладнання та необхідності покупки нового.

Старший офіціант відповідає за графік роботи офіціантів та укомплектованість зміни.

Старший бармен відповідальний за графік барменів, та залишок товару на складі та за барною стійкою, разом із бухгалтером створюють технологічні карти та складають калькуляцію, щомісяця проводять інвентаризацію.

Бухгалтерія здійснює фінансовий контроль, працює з постачальниками, нараховує заробітну плату, тощо. До його функцій відносять: ведення циклу розрахункових операцій за визначенням вартості продукції; рахування собівартості та рентабельність усіх продуктів та послуг у закладі; встановлення і ведення обліку калькуляційних карток.

Служба охорони забезпечує безпеку відвідувачів та персоналу. До їх функцій відносять: здійснення пропуску клієнтів в ресторан; вирішення питань, що виникають у разі некоректної поведінки клієнтів.

Посудо мийники займаються очищення тарілок і склянок від харчових відходів та миттям столового посуду із застосуванням миючих засобів.

До трудових функцій прибиральників відносять прибирання приміщень ресторану.

На території ресторану, на постійній основі, відбуваються перебудови, якими займаються штатні будівельники.

Завдяки офіціантам здійснюється обслуговування відвідувачів закладу. До їх трудових функцій відносять: сервірування столів відповідно встановленим у закладі стандартам; підтримання порядку та чистоти на

робочому місці; укомплектованість станцій офіціанта (дрочерів) усіма необхідними складовими для повноцінної роботи; достеменне знання меню ресторану та борної карти; консультація відвідувачів закладу; видача страв на напоїв відповідно встановленим правилам обслуговування; створення атмосфери затишку та комфорту; прийняття відповідних заходів, в рамках своєї компетенції, для владнання конфліктних ситуацій, що виникли під час обслуговування відвідувачів закладу; розрахунок відвідувачів закладу.

У трудовому колективі перебувають люди, які поєднані спільною працею, створенням продукції та її реалізацією. Всі члени персоналу залучені до обговорення планів та приймають часткову участь в управлінні рестораном на ряду з адміністрацією.

Після підписання трудового договору, усі хто виконує трудові функції на підприємстві стають частиною його трудового колективу.

Далі приведені дані стосовно динаміки чисельності персоналу та заробітної плати персоналу в ресторані "NairiPatio" за 2017 та 2018 роки.

Таблиця 2.8 – Аналіз чисельності працівників та фонду заробітної плати ресторану "NairiPatio"

№ п/п	Показники	Од. вим.	Роки				Відхилення +/-	Темп росту, %
			2017		2018			
			Сума	Питома вага	Сума	Питома вага		
1	Фонд оплати праці	млн. грн.	1,217	100	1,281	100	+0,064	105
2	Фонд основної заробітної плати	млн. грн.	0,951	78,2		82,4	+0,104	110
3	Фонд додаткової заробітної плати	млн. грн.	0,234	19,3	0,193	15,1	-0,041	79
4	Інші заохочувально-компенсаційні виплати	млн. грн.	0,032	2,5	0,032	2,5	0	100
5	Середньо-облікова чисельність працюючих	осіб	85		88		+3	103,5
6	Середня заробітна плата одного працівника	тис. грн.	1,432		1,456		24	105

На основі даних таблиці можливо зробити висновки, що в порівнянні з 2017 роком у 2018 кількість працівників зросла на 3 особи. Це спричинило збільшення фонду оплати праці на 5%. Також спостерігається незначне збільшення середньої заробітної плати на 24 грн.

Таблиця 2.9 – Аналіз забезпеченості трудовими ресурсами ресторану "NairiPatio"

№	Категорії персоналу	Одинця вимірювання	2017 р.	Питома вага	2018 р.	Питома вага	Відхилення	
							+/-	%
1	Усього персоналу, у т. ч.:	Чол.	96	100	102	100	+6	+5,9
2	Працівники основної діяльності, з них:		90	93,75	96	94,1	+6	+6,25
	– робітники		62	68,8	65	63,7	+3	+4,6
	– службовці		15	16,6	17	16,6	+2	+11,8
	з них:							
	– керівники		3	3,3	4	3,92	+1	+25
	– спеціалісти		10	11,1	10	9,8	0	0
3	Невиробничий персонал			6	6,25	6	5,88	0

Чисельність працівників окремих підприємств і організацій постійно змінюється в часі. Ці зміни відбуваються внаслідок прийому на роботу і звільнення з роботи.

Процес зміни чисельності працівників, що приводить до перерозподілу робочої сили між окремими підприємствами, галузями і регіонами, називається рухом робочої сили.

Із даних приведених у таблиці можна зробити висновок, що за два роки кількість прийнятих на підприємство працівників перевищила кількість працівників, що вибули з підприємства, що посприяло зростанню загальної кількості працівників на 12 осіб (11%). Відповідно коефіцієнт вибуття складає – 50%, в той час як коефіцієнт прийому – 30%.

Таблиця 2.10 – Рух трудових ресурсів ресторану "NairiPatio"

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2019 року від 2017 року	
				+/-	%
Прийнято на підприємство (чол.)	14	12	10	-4	-30%
Вибуло з підприємства (чол.) у т. ч.	8	6	4	-4	-50%
на навчання	3	2	2	-1	-33%
у збройні сили України	0	1	0	+1	-
вихід на пенсію та інші причини	0	1	0	+1	-
за власним бажанням	3	2	2	-1	-33,3%
за порушенням трудової дисципліни	2	0	0	-2	-200%
Середньоспискова чисельність працюючих	96	102	108	+12	+11%
4. Коефіцієнти:					
обороту з приймання, %	14,58	11,76	9,25	-5,33	-36,5
обороту зі звільнення, %	8,3	5,88	3,7	-4,6	-44,57
плинності кадрів	8,3	5,88	3,7	-4,6	-44,57
постійності кадрів	91,7	94,12	96,3	+4,6	+4,8



Рисунок 2.13 – Динаміка коефіцієнтів, що характеризують рух персоналу ресторану "NairiPatio"

Плинність кадрів знаходиться на довільному рівні і не надає значного впливу на ефективність виробничо-господарської діяльності.

Таблиця 2.11 – Аналіз використання персоналу ресторану "NairiPatio"

№	Показники	Рік		Відхилення	
		2017	2018	+/-	%
1	Середньооблікова чисельність робітників, осіб	96	102	+6	6%
2	Відпрацьовано за рік одним працівником				
	днів	260	255	-5	-2%
	годин	2600	2550	-50	-2%
3	Середня тривалість робочого дня, годин	10	10	0	0
4	Фонд робочого часу, годин	249600	260100	+10500	+4%

Із даних таблиці видно, що у 2018 році відбулося збільшення фонду робочого часу на 10500 годин, що є позитивною характеристикою в аналізі використання персоналу.

Головним чином на ріст досліджуваного показника вплинуло збільшення у 2018 році середньооблікової чисельності робітників.

Далі розглянемо структуру персоналу ресторану "NairiPatio" за рівнем освіти, гендерною приналежністю та віком.

Із даних таблиці про категорії освіти персоналу ресторану "NairiPatio" можна побачити зростання кількості персоналу з повною вищою освітою та неповною вищою освітою.

Це пов'язано з тим, що частина персоналу паралельно навчається в вищих навчальних закладах, а також при оновленні персоналу більшу увагу приділяють освіті працівників.

Таблиця 2.12 – Освітня структура персоналу ресторану "NairiPatio"

№	Категорія освіти	Рік				Відхилення	
		2017	Питома вага	2018	Питома вага	+/-	%
1	Початкова загальна освіта	2	2%	1	1%	-1	-50%
2	Базова загальна середня освіта	4	4%	4	4%	0	0
3	Повна загальна середня освіта	9	9%	8	8%	-1	-11%
4	Середня загальна освіта	18	19%	18	17,5%	0	0
5	Неповна вища освіта	35	36,5%	38	37%	+3	+9%
6	Базова вища освіта	5	5%	4	4%	-1	-20%
7	Повна вища освіта	23	24%	29	28,5%	+6	+21%
	Усього	96	100%	102	100%	6	+6%

Загалом 65% у 2017 році та майже 70% у 2018 році складала категорія працівників, що мають неповну, базову або повну вищу освіту.

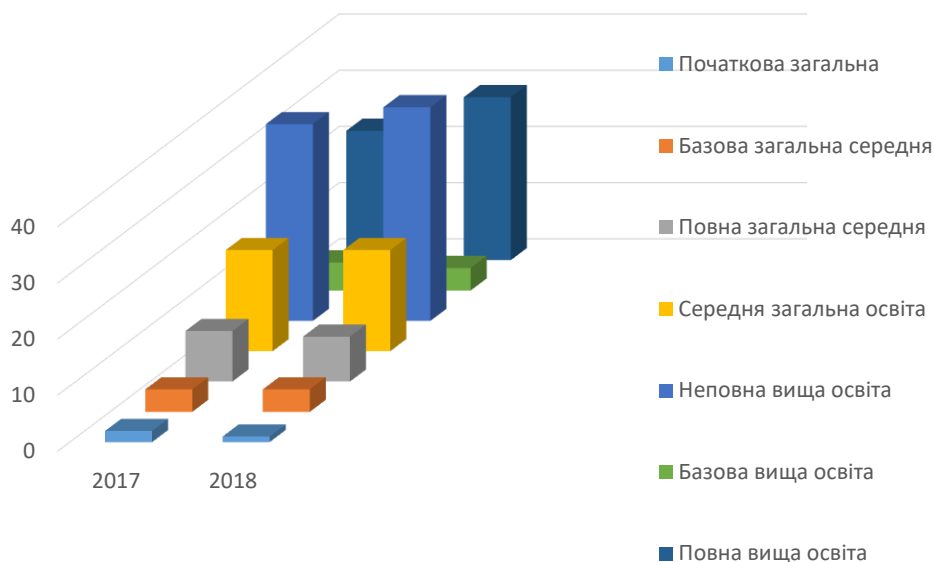


Рисунок 2.14 – Освітня структура персоналу ресторану "NairiPatio"

Таблиця 2.13 – Розподіл за віком та гендерною приналежністю працівників ресторану "NairiPatio"

Вікова категорія	Рік	Питома вага	Стать		Рік	Питома вага	Стать	
	2017		Ж	Ч	2018		Ж	Ч
Від 18 до 25	40	41,5%	21	19	42	41%	22	20
Від 25 до 35	21	22%	13	8	23	22,5%	13	10
Від 35 до 45	22	23%	11	11	24	23,5%	13	11
Від 45 до пенсійного віку	13	13,5%	8	5	13	13%	8	5
Усього	96	100%	52	44	102	100%	56	46

Із даних таблиці видно, що склад персоналу за віковою характеристикою є доволі молодим, а переважною кількістю працівників є жінки. Переважання категорій «від 18 до 25» та «від 25 до 35» зумовлено специфікою сфери обслуговування, а саме необхідністю мобільності та витривалості працівників.

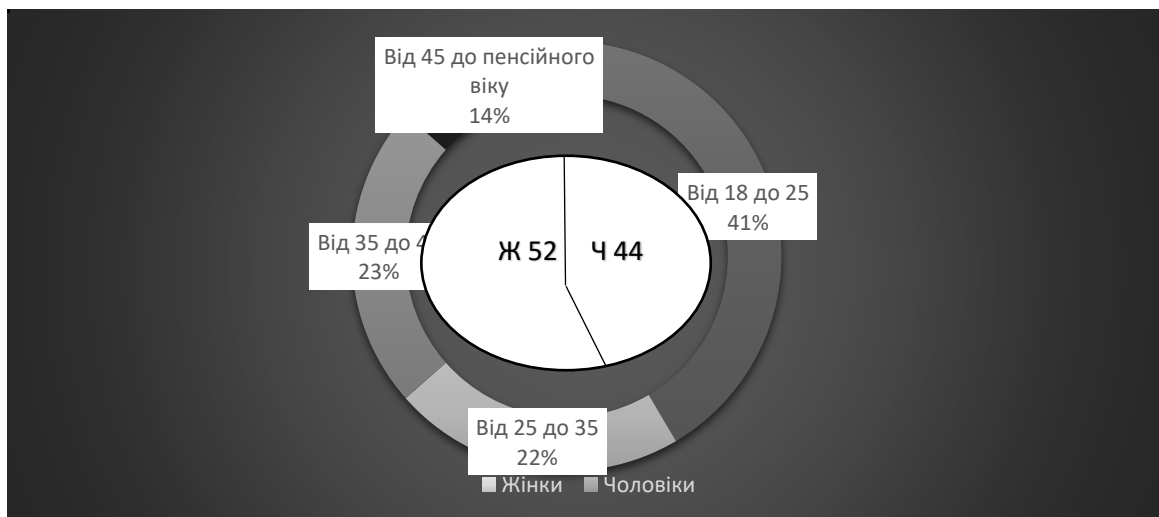


Рисунок 2.15 – Розмежування за віковими категоріями та гендерною приналежністю працівників ресторану "NairiPatio" за 2017 рік

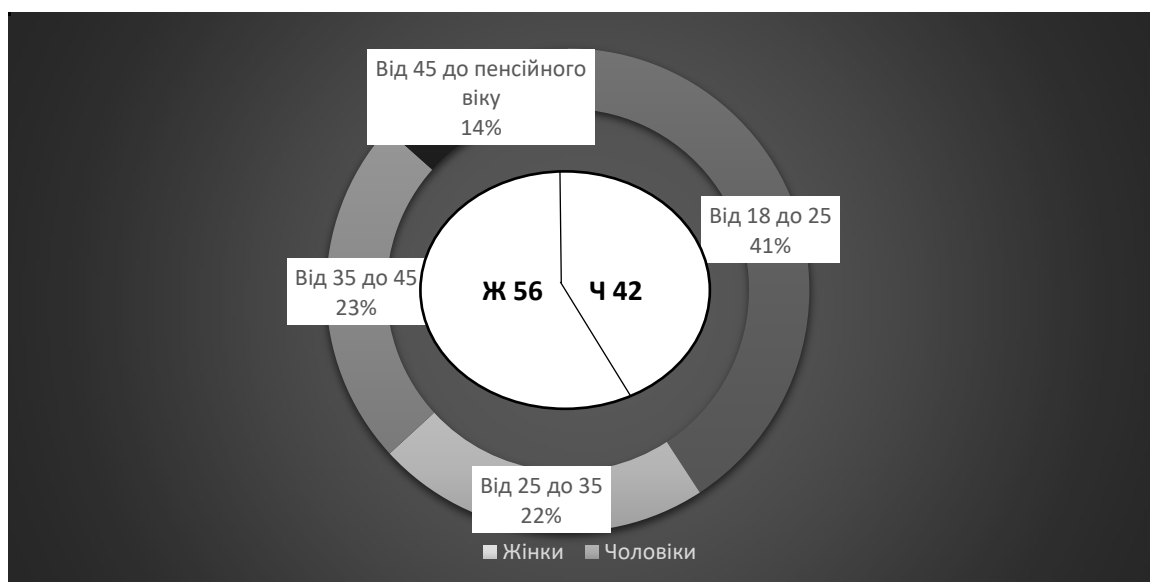


Рисунок 2.16 – Розмежування за віковими категоріями та гендерною приналежністю працівників ресторану "NairiPatio" за 2018 рік

Таблиця 2.14 – Склад персоналу за стажем роботи в ресторані "NairiPatio" на кінець 2019 року

№	Стаж роботи	Кількість працівників	Питома вага
1	до 6 місяців	3	3%
2	Від 6 місяців до 1 року	8	10%
3	Від 1 року до 3 років	27	26,5%
4	Більше 3 років	64	62,5%
5	Усього	102	100%

Із аналізу персоналу видно, що працівники, що працюють терміном до 6 місяців складають лише 3%, працівники, від 6 місяців до 1 року – 10%, ті що працюють від 1 року до 3 років складають 26,5% та працівники що працюються 3 роки і більше складають 62,5%.

Категорія «від 45 до пенсійного віку» переважає у працівників, що займають керівні посади.

Загалом склад персоналу є сталим з середнім рівнем плинності.

2.3 Аналіз організації праці персоналу ТОВ "NairPatio"

Робота з організації праці та управління персоналом в ресторані "NairPatio" відбувається згідно з чинним законодавством, відповідно до статуту підприємства, наказам керівництва і нормативним актам підприємства.

Кваліфікований персонал є стратегічним фактором, що визначає майбутнє підприємства. Це обертає його в людський ресурс. В результаті ключовою ціллю управління персоналом є забезпечення безперервного функціонування підприємства при повному забезпеченні персоналом в кількісному та якісному аспектах.

Організація праці відбувається завдяки комплексному об'єднанню сукупності задач, що відносяться до функції управління.

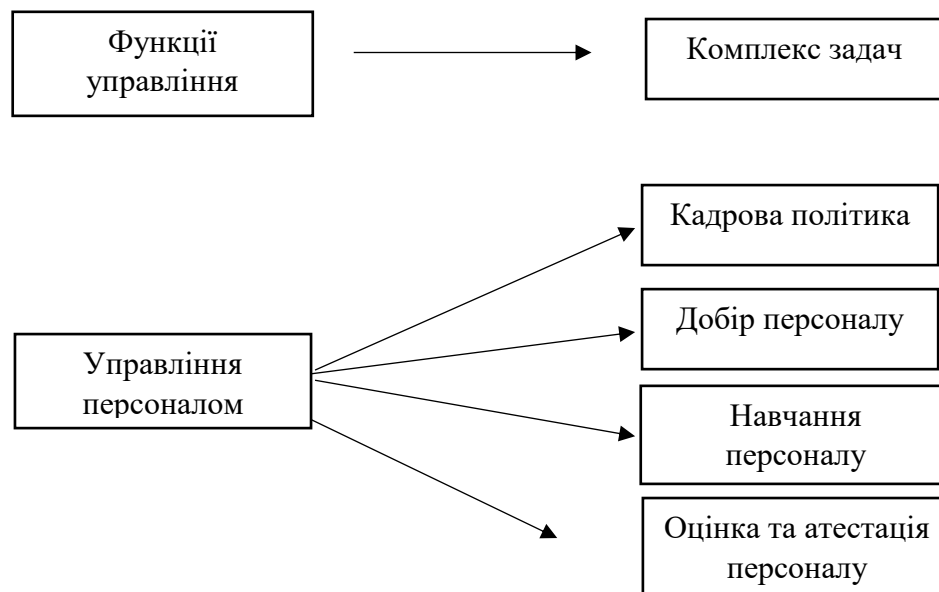


Рисунок 2.17 – Комплекс задач управлінської функції

В свою чергу керування персоналом відбувається за рахунок наступних складових функції управління: планування; організація; координація; мотивація; контроль.

Функції управління зображають зміст управління, як процесу. В них відображені види управлінської діяльності, організаційні процеси, розподіл трудових обов'язків та призначення голови керування.

Трудові відносини в ресторані "NairiPatio" розпочинаються з оформлення наказу про прийом на роботу, заключення трудового договору та оформлення запису в трудовій книжці.

Для пошуку співробітників до "NairiPatio" використовуються декілька методів:

- розміщення оголошення на інтернет сайтах з інформацією про вільну вакансію або вакансію, що незабаром з'явиться;
- пошук співробітників «через знайомих», загалом це знайомі нинішніх співробітників підприємства.

Що стосується першого методу пошуку персоналу, то необхідно зазначити, що він є дуже простим, завжди доступним та на відміну від другого методу є можливим в будь який момент. Він характеризується високим рівнем зворотного реагування та направлений на широку аудиторію здобувачів.

Інтернет ресурси, що мають відношення до працевлаштування можливо розділити на три категорії за коефіцієнтом їх користі:

- інтернет-портали, що не спеціалізуються на працевлаштуванні, але мають до цього відношення (наприклад www.km.ua або win.mail.com.ua)
- спеціалізовані сайти з пошуку роботи (наприклад work.ua або olx.ua або hh.ua);
- сайти друкованих видань, головною темою яких є працевлаштування (наприклад privoz.ua, якому відповідає запорізька газета «Привоз»).

Другий метод також є дуже популярним і характерним для закладів, що мають репутацію та велику кількість відвідувачів. Статистичні дані свідчать, що близько 40 % працівників, що займають посади офіціантів, барменів та кухарів влаштувалися до ресторану "NairiPatio" вдаючись до даного методу.

Повертаючись до першого методу, треба зауважити, що ще одним його недоліком, є проведення відбору між великою кількістю кандидатів. Саме задля цього в ресторані "NairiPatio" є сформульований звіт вимог від кандидатів на посади.

Таблиця 2.15 – Вакансії яким характерна плинність кадрів в ресторані "NairiPatio"

Посада	Освіта	Якості	Трудовий досвід
Метрдотель	Вища освіта	Грамотність, охайність, дисциплінованість, лідерські якості, ввічливість, пунктуальність, вміння організовувати, вести переговори.	Обов'язковий, від 1 року
Бармен	Середня спеціально або курси барменів	Швидкість в роботі, чесність, сумлінність, грамотність, знання касової дисципліни,	Бажано, але не обов'язково
Офіціант	Середнє спеціальне або курси офіціантів, практика + знання іноземної мови, знання меню.	Ввічливість, охайність, знання манер, стресостійкість, гарна пам'ять, колективність, знання програми ресторану	Обов'язково від 6-ти місяців, або тривале стажування та робота помічником офіціанта
Кухар	Середнє спеціальне	Вміння швидко та смачно готувати, скрупульозність, сумлінність, чесність	Обов'язково, не менше 3 років

На відміну від багатьох закладів, де тільки прийняті на стажування співробітники існують самі по собі, в ресторані "NairiPatio" кожен новий співробітник закріплюється за колегою, який має достатній досвід на цьому підприємстві, той в свою чергу навчає його усьому, що знає сам, та інтегрує новачка в колективну трудову діяльність.

Такий метод дозволяє якомога швидше адаптуватися в колективі та скоріше зробити свою трудову діяльність ефективною, що неодмінно є важливим для закладу. За організацію процесу адаптації персоналу відповідальним є керівник.

Що стосується підвищення кваліфікації працівників, то адміністрація ресторану пропонує наступні форми навчання:

- зовнішнє навчання (учбово-методичні семінари та тренінги);
- корпоративне навчання при залучення тренерів (учбово-методичні семінари та тренінги);
- автономне навчання (поширення знань спеціалістів всередині підприємства);
- дистанційне навчання (дистанційні програми навчання).

Будь-яка трудова діяльність час від часу має підлягати оцінюванню задля визначення рівня ефективності. В ресторані "NairiPatio" основними методами оцінки ефективності праці є:

- атестації співробітників, що займають керівні посади;
- оцінювання співробітників середніх та нижчих ланок їх керівництвом;
- групове оцінювання діяльності ресторану на основі статистичних даних.

На підприємстві є затверджений навчальний план для персоналу, відповідно до якого від робітників вимагається слідування потребам закладу.

Метою складання атестації є : поповнення багажу спеціальних знань; підвищення професійного рівня; оптимізація діяльності структур підприємства.

До задач атестації персоналу відносять: оцінка рівня професіоналізму; виявлення потенціалу; підвищення ефективності трудової діяльності.

Складання атестацій та оцінювання персоналу є важливими складовими ефективної праці, бо вони забезпечують розуміння, того, наскільки велика чи мала потреба в навчанні персоналу компанії, формуються реальні дані про потенціал кожного з працівників.

Важливим критерієм в аналізі організації праці є дослідження умов праці персоналу. Безпека життєдіяльності стоїть на першому місці незалежно

від розміру заробітної плати працівників або цінності виготовленої продукції.

Кожен працівник ресторану "NairiPatio" проходить інструктаж з охорони праці та розписується в журналі безпеки. Працівники інформуються про місцезнаходження вогнегасників та як необхідно гасити осередки займання. Забороняється загороджувати доступ до протипожежного обладнання.

Правильно сформовані дії із забезпечення безпеки праці покращують рівень дисципліни працівників, що сприяє підвищенню рівня продуктивності праці. Також завдяки налагодженій системі охорони праці зменшується рівень плинності кадрів, що сприяє стабілізації стану підприємства в цілому.

Сучасні методи мотивації персоналу утворюються три основні групи: економічні; організаційно-адміністративні; соціально-психологічні [39, с. 108].

В нинішній час вже практично доведено, що не завжди можливо досягти підвищення ефективності праці робітників завдяки лише матеріальному стимулюванню, тому в ресторані "NairiPatio" мотивація персоналу відбувається за всіма методами.

В ресторані "NairiPatio" за результатами проведеного трудового періоду персонал отримує відсоток від загального виторгу. Цей аспект є актуальним для співробітників, що займають посади офіціантів, барменів, рецепції бо мотивує збільшувати об'єми продажів власними силами.

Також відсоток від загального виторгу отримує керівник ресторану.

Таблиця 2.16 – Система заохочень працівників ресторану "NairiPatio" у відсотковому еквіваленті

Посада	Розміри фінансових заохочень
Адміністратор (керуючий)	0,2% загальної каси при невиконанні плану та 0,5% при виконанні плану
Адміністратор рецепції	3% від перед замовлення
Бармен	1% від продажів «активного» бару
Офіціант	2,5% від власних продаж

Із даних таблиці 2.16 видно, що усі види фінансової мотивації представлені у відсотковому еквіваленті, що спонукає персонал підвищувати рівень ефективності власної праці, бо вона прямо пропорційна отримуваним фінансовим заохочуванням.

Керуючий, маючи мету виконання заданого плану та максимізації загального виторгу, використовує організаційно-адміністративні методи мотивації. Цей методи базується на владній мотивації, заснований на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і т. п., та спирається на можливість примусу. Загалом завдання організаційно-адміністративного методу полягає в координації керівником дій своїх підлеглих.

Таким чином економічні методи переплітаються із організаційно-адміністративними. Існування економічного методу, як відособленого від організаційно-адміністративного неможливе.

Відповідно до економічного методу стимулювання було проведено анкетування питанням якого стало: «Чи вважаєте ви, що обсяг виконуваної роботи та якість її виконання прямо пропорційні заробітній платі?»

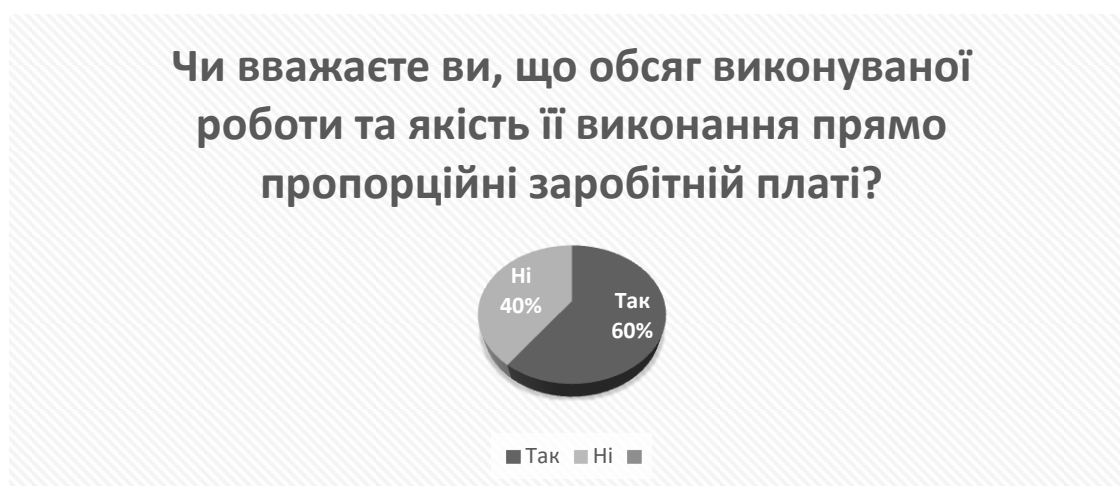


Рисунок 2.18 – Результати опитування працівників «Чи вважаєте ви, що обсяг виконуваної роботи та якість її виконання прямо пропорційні заробітній платі?»

Як все зазначалося вище, частина працівників отримує відсоток від загального виторгу, тому їх відповідь на дане питання є доволі очевидною. Також частина співробітників вважає, що має гідну зарплатню за умов виконання своїх обов'язків. 40% персоналу підприємства схильна вважати, що їх трудові функції та якість їх виконання є несумірними з отримуваною заробітною платою.

На основі таблиці 2.8 – Аналіз чисельності працівників та фонду заробітної плати ресторану "NairiPatio" побудуємо діаграму, щоб оцінити рівень вмотивованості персоналу.

У 2017 році фонд додаткової оплати праці склав 20% від загального фонду, а в 2018 році – 15% від загальному фонді. На основі цих даних можливо зробити висновок, що рівень фінансової вмотивованості персоналу є на задовільному рівні, хоча це стосується не усіх посад.

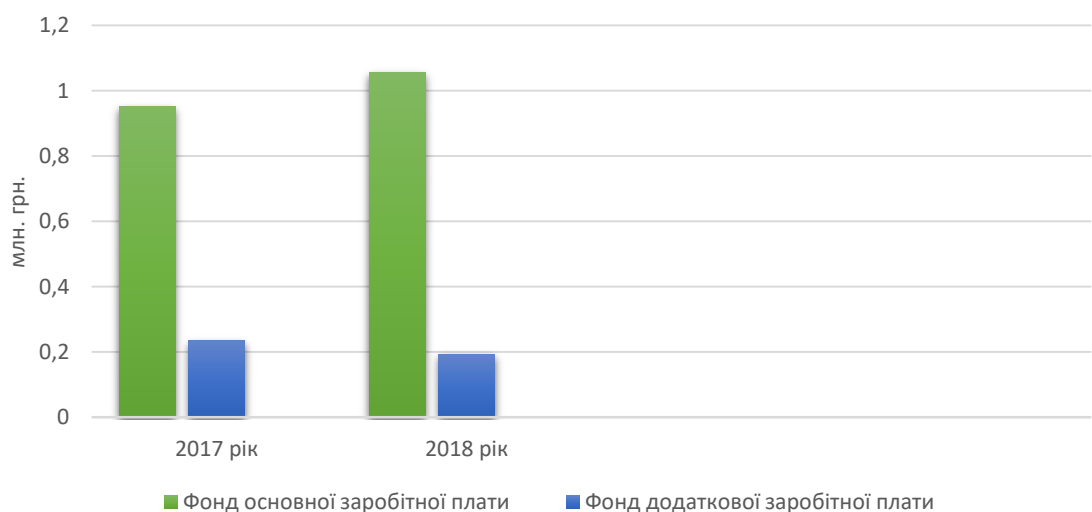


Рисунок 2.19. – Динаміка структури оплати праці у розрізі основної та додаткової заробітної плати ресторану "NairiPatio"

Соціально-психологічний метод використовуються задля формування в колективі позитивного соціально-психологічного клімату, що посприє просуванню економічних та організаційно-адміністративних робіт.



Рисунок 2.20 – Зображення складових соціально-психологічного методу мотивації в ресторану "NairiPatio"

В ресторані "NairiPatio" відсутня стала система штрафів персоналу, бо на думку керівництва вона діє як анти мотиваційний фактор і зумовлює зниження ефективності праці оштрафованих суб'єктів підприємства. Все ж таки депреміювання працівників невід'ємна частина обов'язків керівництва. Загалом сфера обслуговування займає перше місце за кількістю різноманітних штрафів та стягань серед усіх інших.[63].

Суми стягнень не є фіксованими та залежать від ситуації. Кожен штраф обговорюється керівником та вноситься до фінансового звіту ресторану.

Як і в будь-якому сучасному ресторані в "NairiPatio" використовується система автоматизації ресторану, що дозволяє контролювати та оптимізувати діяльність підприємства, підвищити рівень обслуговування відвідувачів, підвищити продуктивність праці персоналу, аналізувати діяльність та планувати подальший розвиток, запобігти крадіжкам зі сторони персоналу, підвищити прибутковість та знизити витрати підприємства. На відміну від загальноприйнятих систем автоматизації R-Keeper, iiko, 1С або Z-Cash на

підприємстві "NairiPatio" використовується власна, розроблена на замовлення, програма iRest.



Рисунок 2.21 – Порушення, за які в ресторані "NairiPatio" можливо отримати штраф

Серед головних переваг даної програми можна віднести її мобільність, можливість встановити на будь-який гаджет, простота у використанні та можливість використання у автономному режимі. Програма працює без магнітних карток або персональних паролів.

В ресторані "NairiPatio" також проводилось анкетування серед працівників підприємства стосовно важливості трудових цінностей. Із результатів приведених в таблиці 2.17 стало відомо, що найважливішими серед представлених варіантів цінностей стали рівень заробітної плати, стабільність трудового місця та атмосфера в колективі.

Далі представлені дані, що стосуються заданого працівникам ресторану "NairiPatio" питання, стосовно повноти реалізації індивідуальних здібностей.

З представлених в наступній діаграмі даних можливо зробити висновок, що менше 1/3 частини працівників підприємства вважають, що їх індивідуальні можливості в рамках організації "NairiPatio" реалізуються повною мірою.

Таблиця 2.17 – Рівень оцінювання трудових цінностей працівниками ресторану "NairiPatio".

Місце в рейтингу	Трудова цінність	Оцінка за 5-тибальною шкалою
1	Висока заробітна плата	4,35
2	Надійність та стабільність місця роботи	4,1
3	Відносини з колегами	4
4	Можливість до самореалізації	3,5
5	Змістовність виконуваної роботи	3,25
6	Задовільний графік та режим роботи	3,15
7	Можливість працювати самостійно	3
8	Престижність професії	2,75
9	Мати вплив на роботу підприємства	2,7
10	Можливість ініціації	2,5

Слід зауважити, що до негативної відповіді на поставлене запитання більшою мірою відповідали працівники, що займають посади низького рангу, та навпаки, працівники, що займають керівні посади, або працівники, що працюють за спеціальністю схильні відповідати «так».

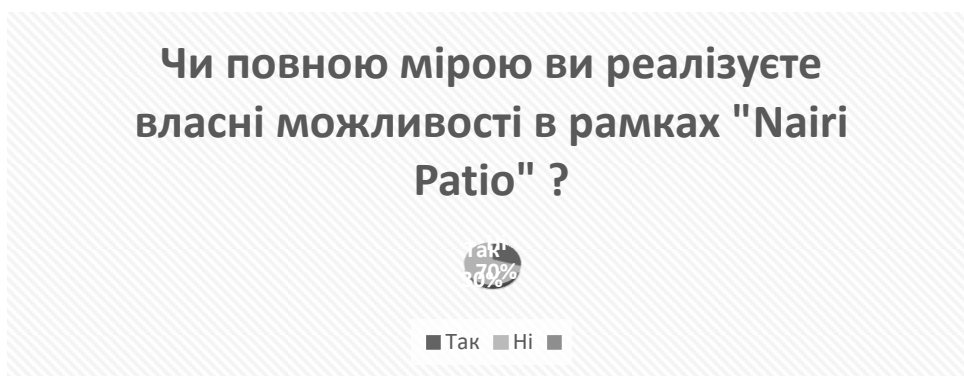


Рисунок 2.22 – Результати опитування працівників «Чи повною мірою ви реалізуєте власні можливості в рамках "NairiPatio"?»

В даній діаграмі зображено відповіді працівників ресторану "NairiPatio" на питання: «Який з представлених трудових факторів є найбільш незадовільним для вас? » Із отриманої інформації слідує низка висновків. Так перше місце (32%) займає високий рівень навантаження.



Рисунок 2.23 – Результати опитування працівників « Який з представлених трудових факторів є найбільш незадовільним для вас?»

Такий високий відсоток прямо пропорційний великій кількості обслуговуючого персоналу, адже саме цій категорії персоналу характерно піддаватися великим навантаженням на довгому проміжку часу.

Друге місце (28%) займає аспект заробітної плати. Частково (можливо на 10-12%) це обумовлено високим рівнем навантаження, звідки витікає мишлення, стосовно невідповідності заробітної плати до виконання об'єму трудових функцій. В цілому результат в 28% свідчить про необхідність перегляду заробітної плати працівників ресторану "NairiPatio".

Трете місце з результатом в 21% займає відсутність можливості кар'єрного зростання. Першочерговою причиною цього є те, що будь-яке підприємство, що ефективно функціонує на тривалій основі та відповідно заохочує своїх працівників менш схильне до активних змін на керівних посадах. Другою причиною є необхідність відповідної до посади освіти.

Достатній відсоток (19%) незадоволених графіком роботи зумовлено тим, що сфера ресторанного бізнесу є доволі специфічною в цьому аспекті. Так, якщо керівні посади працюються за більш-менш стабільним графіком, то інша частина робітників працює за графіками, що складаються кожного

тижня. В таких умовах завжди є працівники кого не влаштовують подібні умови.

Аналіз відповідей на питання «Чи сприяють прийняті плани, цілі та задачі розвитку виробничих та творчих можливостей співробітників?» дозволяє зробити висновки, що «варіант скоріше сприяють, чим ні», який набрав найбільший відсоток голосів свідчить про злагоджену діяльність організаційних дій відповідно до прийнятих норм.

Доведене до автоматизації, багаторічне виконання своїх трудових функцій персоналом не потребує додаткових нагадувань, стосовно мети та поставлених задач організації. Із даного факту слідує, що розуміння критеріїв мотивації є дещо невірним, та ігнорується на підсвідомому рівні. Найбільш повне розподілення відповідей на питання «Які форми додаткового стимулювання ви бажаєте отримувати» зображено на рисунку 2.24.

ФОРМИ ДОДАТКОВОГО СТИМУЛЮВАННЯ

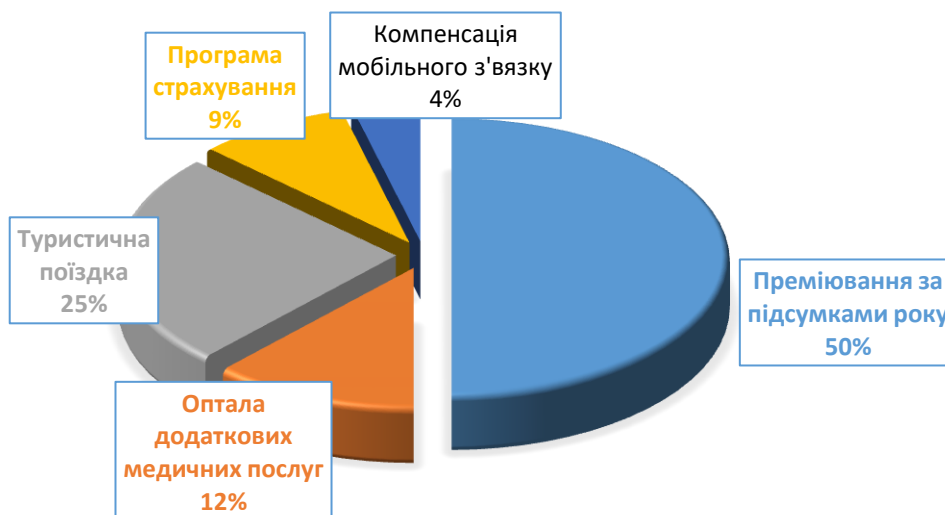


Рисунок 2.24 – Результати опитування працівників «Які форми додаткового стимулювання ви бажаєте отримувати?»

Із результатів опитування видно, що $\frac{1}{2}$ частина опитуваних віддають перевагу варіанту з преміюванням за підсумками року. Вибір даної форми стимулювання свідчить про взаємозв'язок між ефективністю праці та заохоченням за сумлінну працю, адже вмотивованість премією за підсумками року буде спонукати працювати краще на протязі усього періоду.

На другому місці варіант із туристичною поїздкою, який більшою мірою обирали жінки. Безкоштовна туристична поїздка за рахунок компанії для кращого працівника року є приємним та вагомим фактором додаткового стимулювання.

Наступна діаграма дозволяє проаналізувати наскільки підприємство допомагає в професійному та службовому зростанні власним працівникам.

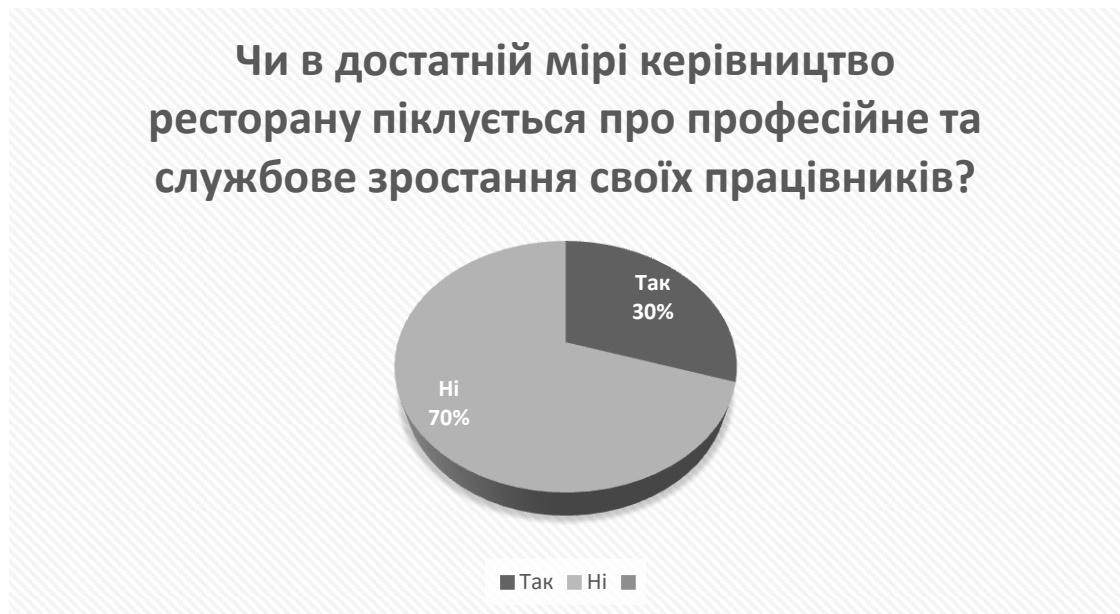


Рисунок 2.25 – Результати опитування працівників «Чи в достатній мірі керівництво ресторану піклується про професійне та службове зростання своїх працівників?»

Нажаль статистично лише третя частина співробітників підприємства вважає, що керівництво компанії в достатній мірі піклується про професійне та службове зростання працівників ресторану "NairiPatio". Це є безумовно негативним аспектом організації праці на даному підприємстві та свідчить

про недостатню повагу до праці власних співробітників та нехтуванням їх трудовим потенціалом зі сторони адміністрації. Показники професійного зростання підвищуються за рахунок перманентного підвищення рівня кваліфікації працівників.

Наступне опитування стосується розвитку творчого та трудового потенціалу співробітників ресторану в рамках "NairiPatio". Питання респондентам задавалося наступним чином: «Чи заохочує підприємство творчий підхід та інноваційні рішення?»



Рисунок 2.26 – Результати опитування працівників «Чи заохочує підприємство творчий підхід та інноваційні рішення?»

Відсоткове відношення відповідей на це питання розділилося в відповідності до реального становища на підприємстві та свідчить про узгоджену діяльність організації.

Загалом із даних діаграми видно, що заохочення індивідуальних намірів співробітників ресторану "NairiPatio" знаходяться на достатньому рівні, а самі наміри не є обмеженими. Але варто пам'ятати, що до трудового процесу необхідно ставитися з відповідальністю та уникати зловживання самодіяльністю.

Стосовно інновацій на підприємстві, то вони впроваджуються на підприємство в рамках узгодженого бюджету та відповідно до прямої необхідності ресторану.



Рисунок 2.27 – Результати опитування працівників «Чи вважаєте ви, що ваша праця на підприємстві оцінюється керівництвом гідно?»

Аналіз результатів опитування показав, що на думку більшості (66%) на підприємстві оцінювання праці керівництвом відбувається відповідно до кількості та якості праці співробітників "NairiPatio". Це пояснюється тим, що "NairiPatio" є структурованою, регламентованою організацією, для якості виконання праці є цінністю підприємства. Якість виконання своїх трудових функцій та обов'язків тягне за собою прихильність та лояльність відвідувачів закладу, сприяє фінансовому притоку та стабільності функціонування підприємства.

Останнім питанням в анкеті питання вірності організації та її оцінка керівництвом. Дані аналізу свідчать про те, що 2/3 робітників не вважають, що підприємство цінує їх відданість організації. Вірогідно компанії слід більше уваги звернути на ціннісну орієнтацію своїх працівників. Керівництво не завжди міркує на тему цінності власних робітників, що в деякій мірі

сприяє плинності кадрів на підприємстві. Таке положення сприяє формуванню несприятливого клімату в колективі та керівництві.

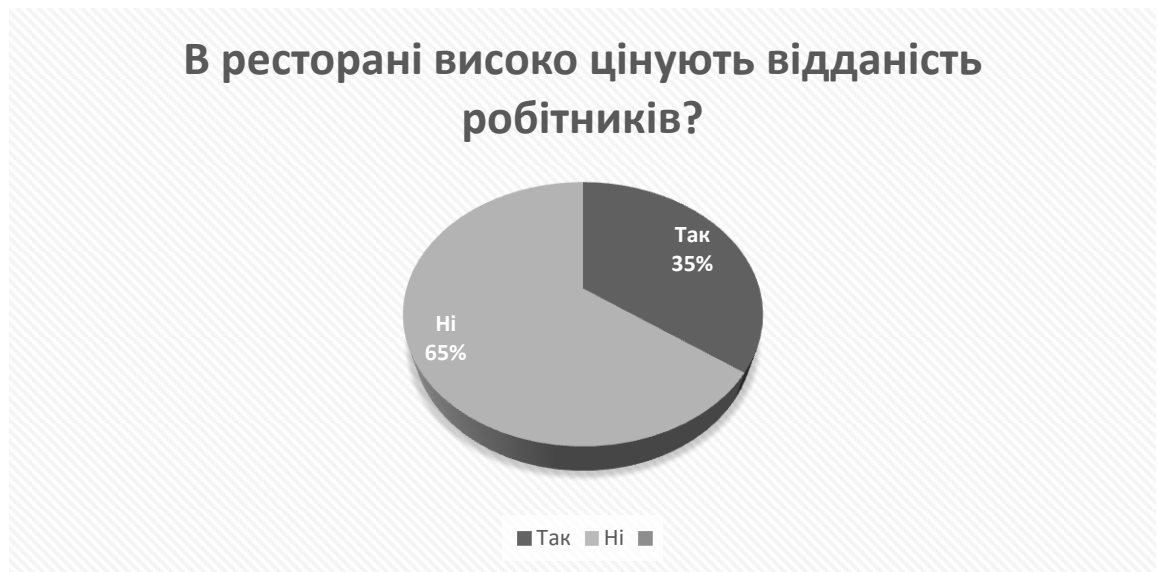


Рисунок 2.28 – Результати опитування працівників «В ресторані високо цінують відданість робітників?»

Підбиваючи підсумки аналізу підприємства, методом анкетування робітників, можливо сказати, що в ресторані "NairiPatio" присутні мотивація та стимулювання робітників в різних формах та на задовільному рівні, але мають певні недоліки в регламентації. Так були виявлені деякі негативні фактори, що погано впливають на процеси стимулювання. У майбутньому своєчасне виявленням проблем посприяє їх швидкому та якісному усуненню.

Трудова атмосфера в колективі доволі сприятлива, працівники сумлінно працюють, знаючи, що від якості та кількості праці залежить їх матеріальне збагачення. При наявності системи стимулювання, реалізації власного потенціалу, творчим та інноваційним підходам до праці приділяється мало уваги, а в деякій мірі ними просто нехтується.

Кар'єрне зростання всередині організації на незадовільному рівні, хоча відповідно де регламенту стабільно відбуваються різноманітні заходи із підвищення кваліфікації працівників. Усе це зумовлено стабільністю та

сталістю підприємства, його фінансовою міцністю, та небажанням робітників керівних посад змінювати своє місце праці.

Висновки до 2 розділу

Фінансово-економічний стан підприємства можна охарактеризувати як задовільний, такий, що має ресурси для переходу до більш ефективного. Позначка завантаженості більше 50% свідчить про динамічне та затребуване функціонування підприємства.

У ході аналізу виявлено, що прибуток підприємства збільшується що свідчить про здійснення якісного та ефективного управління підприємством. Рентабельність свідчить про те саме. В свою чергу якість обслуговування в ресторані "NairiPatio" не є еталонною в своїх показниках. Також якість кулінарної продукції є на достатньо високому рівні.

Організаційна структура ресторану "NairiPatio" є лінійною і очолює її директор. Лінійно-функціональна структура базується на поєднанні лінійних та функціональних зв'язків в управлінському апараті. Вона надає можливості для розподілу праці, при якому лінійні ланки приймають рішення та керують, а функціональні інформують та координують діяльність. Таку структуру використовують на масштабних підприємствах, бо вона надає змогу звільнити керівника від великого спектру функцій та обов'язків, які перекладаються на спеціалістів.

Чисельність персоналу на підприємстві має схильність до збільшення, що свідчить про зростання підприємства. Плинність кадрів знаходиться на доволі високому рівні і не надає значного впливу на ефективність виробничо-господарської діяльності.

Робота з організації праці та управління персоналом в ресторані "NairiPatio" відбувається згідно з чинним законодавством, відповідно до

статуту підприємства, наказам керівництва і нормативним актам підприємства.

В ресторані "NairiPatio" кожен новий співробітник закріплюється за колегою, який має достатній досвід на цьому підприємстві, той в свою чергу навчає його усього, що знає сам, та інтегрує новачка в колективну трудову діяльність.

Такий метод дозволяє якомога швидше адаптуватися в колективі та скоріше зробити свою трудову діяльність ефективною, що неодмінно є важливим для закладу. За організацію процесу адаптації персоналу відповідальним є керівник.

Складання атестацій та оцінювання персоналу є важливими складовими ефективної праці, бо вони забезпечують розуміння, того, наскільки велика чи мала потреба в навчанні персоналу компанії, формуються реальні дані про потенціал кожного з працівників.

В ресторані "NairiPatio" відсутня стала система штрафування персоналу, бо на думку керівництва вона діє як анти мотиваційний фактор і зумовлює зниження ефективності праці оштрафованих суб'єктів підприємства. Все ж таки депреміювання працівників невід'ємна частина обов'язків керівництва. Загалом сфера обслуговування займає перше місце за кількістю різноманітних штрафів та стягань серед усіх інших.

Як і в будь-якому сучасному ресторані в "NairiPatio" використовується система автоматизації ресторану, що дозволяє контролювати та оптимізувати діяльність підприємства, підвищити рівень обслуговування відвідувачів, підвищити продуктивність праці персоналу, аналізувати діяльність та планувати подальший розвиток, запобігти крадіжкам зі сторони персоналу, підвищити прибутковість та знизити витрати підприємства. На відміну від загальноприйнятих систем автоматизації R-Keeper, iiko, 1С або Z-Cash на підприємстві "NairiPatio" використовується власна, розроблена на замовлення, програма iRest.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу

Еволюція менеджменту призвела до архітектурної побудови кадрового потенціалу підприємства через модель формування і управління трудовими договорами. Основною функцією менеджера з персоналу стало формування та реалізація довгострокової стратегії підприємства на основі забезпечення відповідним кадровим потенціалом та організаційної складової. З часом характер кадрової політики набуває активності та цілеспрямованості, що не дозволяє ігнорувати цей аспект управління персоналом.

Після аналізу системи управління та кадрової політики ресторану "NairiPatio" стало очевидно, що стратегія управління персоналом відсутня. Створення ефективної системи починається з визначення стратегічних напрямків кадрової роботи і формування кадрової політики. Подальші кроки з управління персоналом будуть визначатися тим напрямком, який було задано в кадровій політиці.

Задля формування кадрової політики на професійному рівні та вдосконалення існуючої системи управління доцільною є діяльність за наступними напрямками: розробка кадрової політики; формування сприятливого соціально-психологічного клімату; удосконалення системи оцінки персоналу.

Під кадровою політикою розуміють систему теоретичних поглядів, ідей, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Цей напрям дозволяє включити механізм стратегічного

управління рестораном. В умовах високого рівня невизначеності такий підхід вносить елементи впевненості в керівництво підприємством і у весь колектив, а також збалансовує інтереси керівництва і працівників.[40]

З метою подальшого просування за наведеними напрямками ресторану "NairiPatio" слід розробити підходящу модель кадрової політики. Це дозволить керівництву ресторану спрямувати зусилля на вирішення наступних завдань:

- своєчасне кількісне та якісне забезпечення підприємства персоналом;
- забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування ефективної трудової діяльності;

Доцільною буде побудова кадрової політики ресторану "NairiPatio" за наступними принципами:

- максимізація самостійності в трудовій діяльності працівників на основі;
- повноцінної довіри зі сторони керівництва;
- людина, як центр економічного управління;
- результативність діяльності підприємства є пропорційним рівню злагодженості трудової діяльності;
- максимізація делегування функцій управління співробітникам;
- розвиток системи мотивації працівників.

За умов зростання ролі особистості доцільно обрати наступні принципи кадрової політики: чесність; співробітництво в гармонії; підтримування рівня якості; гідність; підпорядкування; ідентифікація з підприємством.

Керівництво підприємства має розуміти, що реорганізація кадрової системи та подальше змінення системи управління та організації персоналу в деякій мірі повертає підприємство на початковий етап розвитку. Необхідна максимізація зусиль з метою формування ефективної системи управління

персоналом та подальшого впровадження принципів і правил внутрішньо-організаційної поведінки і взаємодії.

Таблиця 3.1 – Критерії оцінки результатів діяльності вищих посадових осіб ресторану "NairiPatio"

Посада	Критерій оцінки результативності діяльності
Директор	<ul style="list-style-type: none"> – популярність ресторану; – зростання відвідувачів та прибутку; – конкурентоспроможність; – рентабельність; – інноваційні рішення; – рівень та якість підприємства – згуртованість колективу.
Адміністратор залу(метрдитель)	<ul style="list-style-type: none"> – виконання виробничих завдань; – контроль виконання встановлених норм підприємства; – плинність кадрів; – укомплектованість штату; – процес адаптації нових співробітників.
Завідувач виробництвом (шеф-кухар)	<ul style="list-style-type: none"> – виконання виробничих завдань; – рентабельність продукції кухні; – контроль виконання встановлених норм підприємства; – плинність кадрів; – укомплектованість штату; – процес адаптації нових співробітників.

Наведені вище принципи кадрової політики дають змогу для визначення критеріїв оцінки результативності дій керівництва ресторану "NairiPatio" та якостей працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу.

Системи контролю та оцінювання персоналу – складові системи управління, що показують відповідність працівників займаній посаді та виконаній роботі.

Трудові якості та потенціал працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу відіграють важливу роль у цілісній картині управління та організації персоналу на підприємстві. Вони є запорукою стратегії кадрової політики та дозволяють керівництву вибудовувати колективні трудові механізми відповідно запланованої стратегії.

Заздалегідь оволодіваючи інформацією стосовно кожного трудового суб'єкта, визначаючи його трудовий потенціал, керівництво контролює процеси реалізації цього потенціалу, та використовує працівника із максимальним ефектом трудової задіяності.

При підсумковому оцінюванні важливим є об'єктивне оцінювання на основі даних, одержаних в результаті щоденного спостереження та контролю. Зміст та результат праці кожного окремого працівника підприємства визначають за наступними критеріями: рівень продуктивності праці; рівень інтенсивності праці; рівень незалежності в рішеннях працівника; рівень адаптації; уміння налагодити самоконтроль та самоорганізацію; здатність до проявлення ініціативи; вміння навчати.

Для зміни кадрової політики та переходу на її стратегічний рівень необхідна досвідчена команда, яка утворить відділ кадрів в ресторані "NairiPatio". На даний момент економія витрат призводить до існування відділу кадрів в особі однієї людини.

Таблиця 3.2 – Якості працівників, виявлені в процесі відбору персоналу

Критерій	Характеристика
Ставлення до праці	<ul style="list-style-type: none"> – відповідальність; – повага до людей; – працьовитість; – дисциплінованість; – рівень естетики роботи
Знання та трудовий досвід	<ul style="list-style-type: none"> – освіченість; – відповідність займаній посаді рівня кваліфікації; – передові знання та володіння методами використання – стаж роботи
Організаторські здібності	<ul style="list-style-type: none"> – організація системи управління; – самоорганізація та самоаналіз; – передові знання в управлінні; – уміння проводити наради; – організація праці підлеглих; – оцінювання можливостей і праці
Здатність до комунікації	<ul style="list-style-type: none"> – розподілення кадрів; – уміння згуртувати колектив; – зовнішня та внутрішня діяльність

Продовження табл. 3.2

Уміння працювати з документацією	<ul style="list-style-type: none"> – лаконічність; – ведення ділових документів; – навички чіткого формулювання; – знання організаційної техніки
Інноваційне мислення	<ul style="list-style-type: none"> – здатність до інновацій; – підтримання нестандартного мислення; – ліквідація скептично налаштованих працівників; – вміння обґрунтовано ризикувати
Вміння приймати рішення	<ul style="list-style-type: none"> – упевненість у собі; – самовладання; – уміння своєчасно приймати рішення

Керівництву ресторану "NairiPatio" необхідно провести набір молодих працівників, в розпорядженні яких є гнучка та прогресивна логіка, широкий погляд та нестандартне мислення. Лише молоде покоління молодих спеціалістів з досвідом роботи в сфері управління персоналом мають змогу вирішити традиційні кадрові питання, налагодити систему мотивації та винагород, оптимізувати структуру доходів працівників, здійснити вивчення ринку трудових ресурсів.

Кандидати повинні володіти наступними характеристиками:

- знання бізнесу;
- професійні знання та навички в сфері управління персоналом;
- лідерські якості;
- здатність до навчання та розвитку.

При врахуванні скорочення фонду заробітної плати та необхідності організації кадрової політики пропонується ввести в структуру одну штатну одиницю для розвитку кадрової стратегії ресторану "NairiPatio", що буде займатися трьома напрямками, та розглянемо її функціональні обов'язки (рис.3.1). Важливим аспектом в удосконаленні організації праці на підприємстві, що безперечно заслуговую уваги, є навчання та підвищення кваліфікації персоналу ресторану. В ресторані "NairiPatio" приділяється увага професійному розвитку кадрів та їх потенціалу, проте в незначній мірі, і

відсоток працівників, що пройшли професійне навчання та підвищили кваліфікацію має низькі показники.

За умов фінансової неспроможності задля збільшення штату ресторану, підвищення кваліфікації наявних працівників є обов'язковою альтернативою в цілях підвищення ефективності праці.

На даний момент в ресторані "NairiPatio" процеси навчання спрямовані на підвищення кваліфікації знаходяться в незадовільному стані та потребують втручання комплексних реорганізаційних процесів.

На наступному рисунку зображено доповнення до організаційної структури служби управління персоналом кафе-кондитерської ресторану "NairiPatio".

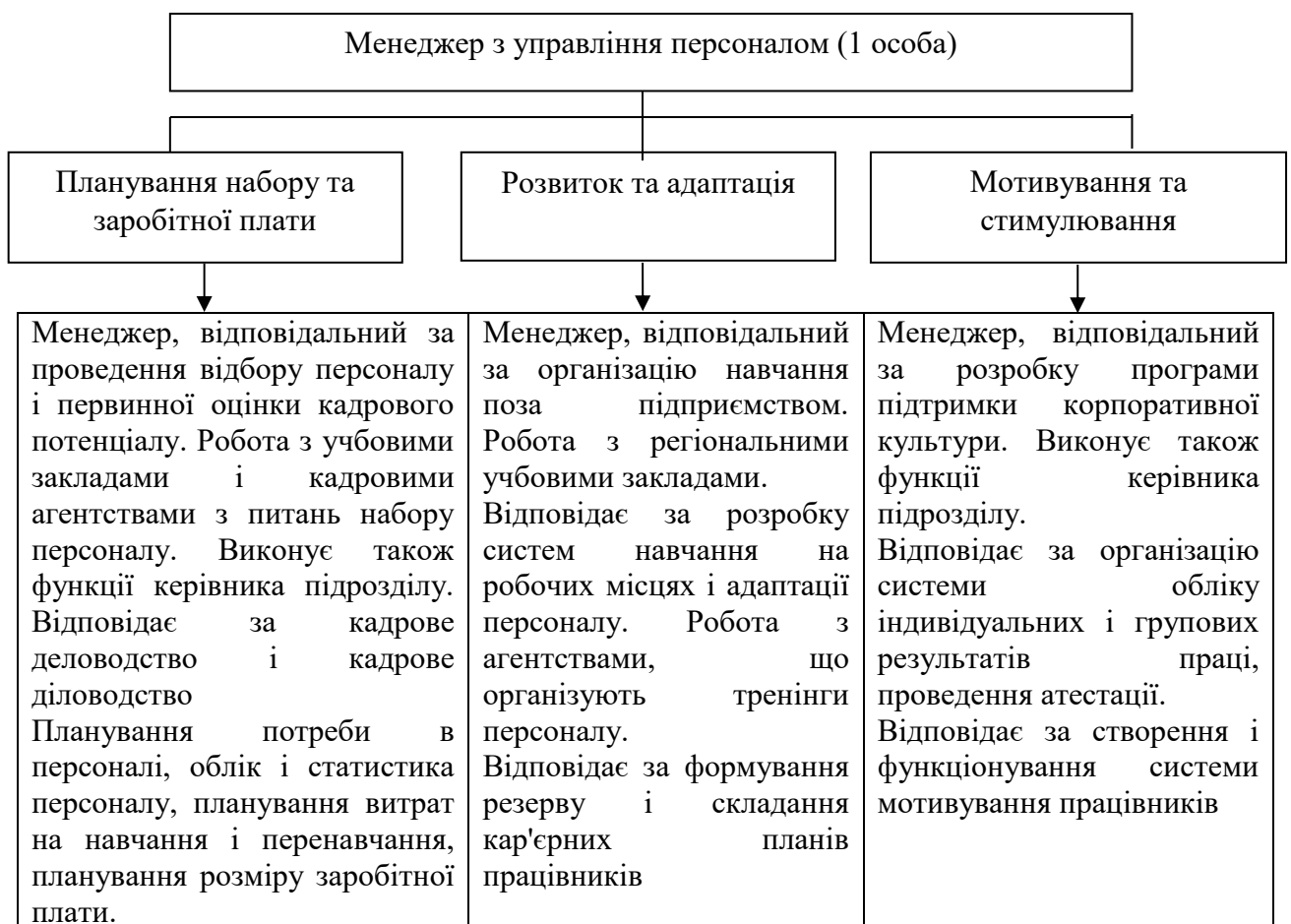


Рисунок 3.1 – Доповнення до організаційної структури служби управління персоналом кафе-кондитерської ресторану "NairiPatio"

Політика навчання в ресторані "NairiPatio" обмежена внутрішнім обміном трудовими знаннями та проведенням тренінгів не на постійній основі. Це зумовлено плинністю кадрів на підприємстві в минулі роки та небажанням керівництва витратити час та кошти на вірогідно безперспективне навчання. Така позиція є хибною та тягне за собою негативні відбитки на інших сферах діяльності підприємства.

Підприємству можна порекомендувати проводити індивідуальні заняття для підвищення рівня кваліфікації працівників, регулярні проведення навчальних занять керівництва з персоналом, залучення до курсів з метою систематизації та підвищення знань персоналу. Залучення до сучасних методів зовнішнього підвищення кваліфікації, таких як конференції, симпозиуми, лекції, тренінги, інтерактивні курси та ін.

Якщо метою підприємства є довгострокова та стратегічна побудова кадрової політики, то фінансування навчання персоналу в інститутах, академіях, школах та центрах підвищення кваліфікації необхідно включати в основну кадрову програму підприємства. Важливо ідентифікувати людський фактор, та зауважити, що підприємство, яке дбає про розвиток власних працівників має схильність до стагнації рівня плинності кадрів.

Керівництво підприємства також може вдаватися до методу ротації кадрів. Загалом даний метод характеризується експериментальною складовою та його схильні використовувати мережеві підприємства з великою кількістю персоналу. Посадові переміщення працівників сприяють отриманню нових знань при самостійному навчанні працівників. Треба зауважити, що ротації персоналу впливають на рівень продуктивності праці і не є бажаними у використанні на регулярній основі.

Процеси удосконалення кадрової політики підприємства характеризуються комплексністю та стосуються усіх працівників. Так керівництву підприємства необхідно систематично проходити курси, брати участь у семінарах та ділових переговорах.

Стимулювання праці на підприємстві, як матеріальне, так і нематеріальне, є основою мотивації трудової активності людини. Відповідно до потреб організації вибудовується система стимулювання. Задля ефективності виконання поставлених трудових цілей на підприємстві необхідно мати відповідно ефективну мотиваційну систему, що орієнтується на стратегічний потенціал підприємства.

В ресторані "NairiPatio" мотиваційна система є стандартною для аналогічних закладів, сталою в усіх своїх проявах та потребує інноваційних втручань.

Очевидно, що будь-яка мотиваційна система відштовхується від фінансового положення підприємства та оптимізується відповідно до нього. Незважаючи на економічну складову, керівництво ресторану може впроваджувати інші види мотиваційних стимулювань, що спричинять позитивну реакцію зі сторони персоналу, посприяють вирішенню конфліктів, та призведуть до підвищення рівня ефективності праці.

Із результатів попереднього аналізу, більшість працівників хотіли б бачити преміювання по завершенню календарного року у вигляді подарунків від керівництва ресторану, наприклад, туристичну путівку, тощо.

До нематеріального стимулювання можливо запропонувати перенесення частини роботи працівників керівних посад додому, що дозволить виконувати комп'ютерні операції за межами підприємства та відвідувати робоче місце за необхідності. В свою чергу, це посприяє зменшенню витрат на утримання робочих місць для підприємства та зменшенню транспортних витрат для працівників.

Також до нематеріального стимулювання, яке могло б посприяти удосконаленню організаційних аспектів на підприємстві ресторану "NairiPatio" можливо порекомендувати перерозподіл праці на підприємстві в залежності від умінь і переваг працівників, надання великої кількості самостійної відповідальності за роботу, відсутність багаторівневого контролю, створення можливостей зростання і розвитку.

Демократична позиція на підприємстві відносно висловлювань та ініціатив зі сторони персоналу є обов'язковою складовою в кадровій політиці та фактором для стимулювання праці персоналу. Налагоджений трудовий взаємозв'язок між керівництвом та робітниками сприяє покращенню трудового клімату, та як наслідок підвищенню ефективності праці.

Також залучення персоналу до управлінських та організаційних процесів на підприємстві сприяє:

- фінансовій ефективності підприємства;
- зростанню рівня якості продукції;
- збільшенню рівня продуктивності праці;
- зниженню собівартості продукції підприємства.

Аспект збагачення змістовності праці сприяє зростанню рівня сприйняття важливості, цікавості, соціальної значимості виконуваної праці.

При делегуванні керівництвом певних власних обов'язків працівниками зростає рівень самостійності та відчуття персональної значимості для підприємства. Такі процеси сприяють підвищенню визнання в колективі та подальшому кар'єрному зростанню на підприємстві.

Найважливішим аспектом морально-психологічного методу мотивації є можливість кар'єрного просування, який в ресторані "NairiPatio" діє лише при звільненні вакантних місць і не зважає на якість виконання праці потенційних кандидатів. Більш того, у випадку звільнення вакантного місця на керівній посаді привілеї на займання посаді віддаються стороннім кандидатам. Таке положення сприяє деградації потенціалу працівників штату, зниженню мотивації та, як наслідки, зниженню ефективності праці.

Також керівництву ресторану "NairiPatio" слід загострити увагу на піклуванні про індивідуальні інтереси кожного працівника, що надалі посприяє прояву почуття вірності до підприємства та посприяє зниженню плинності кадрів та підвищенню ефективності праці.

Загалом керівництву ресторану "NairiPatio" задля досягнення прогресу в процесах стимулювання та мотивації персоналу доцільно порекомендувати

застосувати правила мотивації, дотримуючись яких зростатиме ефективність мотиваційних заходів:

- похвала та заохочення є ефективнішими методами ніж неконструктивна критика та система штрафів;
- заохочення повинно проявлятися в повній мірі відповідно до заслуги та негайно;
- індивідуальне піклування один з кращих елементів мотивації;
- надання людині необмежених можливостей для досягнення бажаного;
- заохочення не за результатами кварталу чи року, а й на протязі усього трудового часу;
- підвищення самостійності працівників персоналу, надання можливості прийняття рішень;
- здорова внутрішня конкуренція – шлях до прогресу підприємства.

Преміювання працівників за вислугою років – вагомий спосіб мотивації персоналу. При плануванні фінансового стимулювання зростання заробітної плати буде залежати від стажу на даному підприємстві. Пов'язуючи себе із компанією на довгостроковій основі працівник приносить максимум нових ідей, активно розвивається на робочому місці. Даний метод є контраргументом плинності кадрів на підприємстві і сприяє впровадженню стратегічної кадрової політики.

Наряду із системою преміювання працівників необхідною є присутність системи стягнень. Дана система має включати три етапи впливу на персонал. Починаючи доганами та зауваженнями, далі штрафними стяганнями і, як наслідок – звільнення.

На рівень стабільності діяльності підприємства впливає сталість штату і плинність кадрів має негативний вплив. Найбільш схильною до нестабільності посадою в ресторані є офіціант. Загалом це спричинено віковою категорією працівників, більшість студенти – категорія людей які

схильні до амбітних впливів та нестабільності. Крім того, як правило, вакансія офіціанта не потребує професійних навиків і є відкритою для молоді, що досягла повноліття. Також негативний відбиток залишає відсутність можливості кар'єрного зростання.

Якщо управління персоналом в кафе зводиться до двох основних завдань – як утримати на роботі і змусити добре працювати рядового співробітника, то амбіційність та легковажність більшості офіціантів іде в розріз із встановленими системами штрафів, підпорядкуванням керівництву та бажанням багато заробляти.

В другому розділі дипломної роботи була виявлена проблема для ресторану "NairiPatio" – плинність кадрів.

З якісного боку процес плинності кадрів характеризується причинами і мотивами, які необхідно виявляти з метою розробки конкретних заходів щодо скорочення плинності. Причинами плинності кадрів називають найбільш розповсюджені в даній організації причини звільнення працівників. За походженням їх можна умовно розділити на три групи:

- пов'язані із сімейно-побутовими обставинами;
- з незадоволеністю оплатою, умовами праці і побуту;
- з порушеннями трудової дисципліни.

Будь-яка проблема потребує вирішення дотримуючись її причин, так і розробка і впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів спрямовані на попередження причин плинності. Основним напрямом в діяльності спрямованій на зниження плинності кадрів виступає мінімізація протиріч між потребами й інтересами працівників і конкретних можливостей для їхнього задоволення.

Удосконалення організації праці персоналу необхідно проводити на всіх рівнях, так керівництву підприємства необхідно підвищувати власну ефективність праці. Без власного прикладу реорганізаційні процеси будуть гальмуватися.

Основні елементи, що сприяють підвищенню ефективності праці керівництва:

- раціональне використання трудового часу;
- направленість на кінцевий результат
- орієнтованість на сильні сторони;
- дотримання пріоритетної локалізації;
- прийняття ефективних рішень.

За деякий проміжок робочого часу працівник повинен виконати безпосередню частину своєї роботи або всю роботу. Використання цього часу повинно не заважати виробництву та його ефективності. Менеджеру слід розподіляти свій графік таким чином, щоб в нього не виникало декілька справ одночасно. Деяку роботу менеджер може довірити підлеглим, а потім прийняти в них усний чи письмовий звіт за виконання роботи. Не слід приділяти багато уваги тим справам та питанням, які можливо перенести на потім чи обговорити у телефонній розмові, чи вирішити вдавшись до посередника.

3.2 Удосконалення автоматизації управління персоналом ресторанного підприємства

Вплив інформаційних технологій на управління кафе величезний, оскільки прямо пов'язаний з підвищенням ефективності роботи кожного менеджера окремо, так і кафе у в цілому. Вони прямо впливають на конкурентоздатність на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж, Інтернету, програмних продуктів наскрізної автоматизації всіх бізнес-процесів ресторану "NairiPatio" сьогодні не просто питання лідерства і створення конкурентних переваг для ресторану "NairiPatio" але і виживання на ринку в найближчому майбутньому.

Для швидкого і безпомилкового контролю операцій, повноцінного аналізу існуючої ситуації, швидкості і повноти обслуговування гостя, тобто для забезпечення високої економічної ефективності та високої якості послуг, неминучим і незамінним стає впровадження автоматизованих систем управління.

Стрімкий розвиток сфери ресторанного бізнесу привів до розробки цілої низки спеціалізованих пакетів: «Парус-Ресторан» (Україна), «ТРАКО» (HRS, Росія), варіанти системи «Експерт» (АВЕРС технології, Росія), «MICROS 9700» (MICROS), «Рестораторъ», «РСТъ:Магнатъ» (РСТъ:, Росія), «R-KEEPER v.7» (UCS, Росія), «POS-Интеллект» (ITV, Росія), «Система Ресторан» (ГК «Система», (компанія «Система Диез»), Україна), «1С-Рарус:Общепит, ред.8, ПРОФ», «1С-Рарус:Общепит, редакція 6. ПРОФ» («1С-Рарус», Росія), «ИНИНГ-ХЛЕБОСОЛ для підприємств, комбінатів і цехів харчування» (компанія ИНИНГ БИЗНЕС СОФТ, Росія), КИС «Intellect Style» («ИСТ КОНСЕПТ», Росія), «TradeCafe 5.0. Кафе» (ТОВ «ТСофт», Україна), «Магия» для ресторанів» (компанія «Мэджик Софт», Росія) [41, с. 40].

Аналіз наявних пакетів програм для ресторанного бізнесу показує, що розробок українського походження зовсім небагато: найбільш відомі «Парус-ресторан» (корпорація «Парус»), «Система Ресторан» (компанія «Система Диез»), ТОВ «ТСофт».

На даний час ресторан "NairiPatio" використовує персональну автоматизовану систему управління під назвою iRest.

Прагнення задовольнити запити споживачів стало стимулом для розробки гнучких пакетів прикладних програм, спроможних налаштуватися на потреби користувачів. Однією з таких програм є програми «Готель», «Ресторан». Вони призначені для локальної автоматизації технологічних процесів прийому, розміщення, харчування і надання додаткових послуг туристам. Ця програма складається з таких блоків: автоматизоване робоче

місце «Адміністратор»; підсистема «Ресторан»; підсистема «Склад» підсистема «Технічне обслуговування»; підсистема «Бухгалтерський облік».

Підсистема «Ресторан» призначена для автоматизації таких дій: розробка графіків харчування організованих туристів і відпочиваючих; розробка меню з урахуванням замовлень і періодичності його зміни; управління виробництвом; управління обслуговуванням; облік індивідуальних замовлень; ведення розрахункових операцій тощо.

Система складається із набору програмних модулів, склад яких визначається конфігурацією конкретної системи: «Менеджер» (обов'язковий компонент системи), «Каса», «Бар», «Термінал офіціанта». Касові апарати можуть експлуатуватися як інтегровано (при наявності зв'язку між касами), так і автономно.

Система виконує такі функції: автоматизація процесу вводу зберігання замовлення; автоматична передача змін в меню з комп'ютера менеджера в зал в режимі on-line; досягнення максимальної швидкості і простоти роботи барменів і офіціантів при обслуговуванні споживачів; автоматична передача замовлення на кухню і в бар по мережі; контроль руху товарів; контроль ситуації в залі; максимальний захист від зловживань персоналу; можливе використання сканера штрих – кодів; можливості персоналу по роботі з POS – терміналом:

Офіціанта: кожен офіціант працює тільки із своїм списком замовлень і не може працювати із замовленнями, закріпленими за іншими офіціантами; ввід і збереження замовлення (ввід страв по «гарячих клавішах», із меню або за кодом); роздрукувань замовлення на віддалених принтерах; передача спеціальних повідомлень на кухню і в бар (наприклад: «приготувати пізніше» і т.д.); доповнення раніше введеного замовлення (дозамовлення); роздрукувань гостевого рахунку (попередній чек, що подається гостеві перед кінцевим розрахунком).

Бармена і касира: функції касира і бармена схожі, відміна полягає в тому, що бармен може працювати тільки із своїми замовленнями, а касир із

замовленнями усіх офіціантів і барменів; реєстрація (перереєстрація) офіціантів і барменів (тільки для касира); ввід і збереження замовлення (ввід страв по «гарячих клавішах», із меню або за кодом); роздрукування замовлення на віддалених принтерах; передача спеціальних повідомлень на кухню і в бар (наприклад: «приготувати пізніше», «готувати без солі», «вегетаріанська страва» і т.д.); доповнення раніше введеного замовлення (дозамовлення); роздрукування гостевого рахунку (попередній чек, що подається гостеві перед кінцевим розрахунком); передача замовлення одного офіціанта другому, наприклад, якщо гості перейшли із бару в зал (тільки для касира); закриття рахунків офіціантів (тільки для касира); вибір типу оплати: готівкою, кредитні картки або безготівковий розрахунок; призначення скидки або націнки (при наявності відповідних прав).

Менеджера (при наявності прав): перегляд списку замовлень і чеків; видалення страв із замовлення; видалення чеків; знімання поточних і фінальних звітів по виручці (загальний або з розбивкою по касирах, офіціантах, станціях); знімання спеціальних звітів (звіт по скидках, баланс, погодинна виручка і т.д.); закриття касового дня; перенесення страв із одного столу на інший; видалення порожнього столу; відміна попереднього чеку; друкування касового журналу.

Нажаль, в кафе ця система дуже часто дає збої. Тому пропонуємо в ресторані "NairiPatio" змінити дану систему на автоматизовану POS-систему управління нового покоління, що дозволить забезпечити безперервність та ефективність виробництва.

Для повноцінного використання запропонованих програмних продуктів необхідне відповідне обладнання: POS-термінали, комп'ютери менеджера, бухгалтера, інших фахівців, принтери замовлень, касові апарати, фіскальні реєстратори, які об'єднуються за допомогою локальної мережі із центральним сервером.

Ефективне використання інформаційних ресурсів підприємств ресторанного бізнесу базується на: визначені потреб щодо інформації,

проведенні системного її аналізу, створенні й підготовці програм, впровадженні комп'ютерної техніки.

Досвід управлінської діяльності на підприємствах ресторанного бізнесу свідчить, що при організації інформаційних процесів доводиться вирішувати сукупність взаємопов'язаних питань, зокрема: яка інформація має надходити до управлінського апарату, які структурні підрозділи й з якою періодичністю повинні подавати інформацію; які носії інформації використовувати (люди, оргтехніку); для якої групи управлінських працівників подається інформація й у якій формі.

Впровадження інформаційних технологій дозволить зменшити час обслуговування одного клієнта, і як наслідок збільшити пропускну здатність залу або зменшити витрати на оплату праці як офіціантів/кухарів, які безпосередньо зайняті у операційній діяльності, так і бухгалтерів, які повинні це все потім обліковувати.

Ресторану "NairiPatio" потрібно правильно визначитися щодо проблеми організаційного регламентування діяльності апарату управління, класифікації інформації, її кодування й декодування, досягти високої чіткості в розподілі посадових функцій службових осіб і вразі внесення змін до обов'язків працівників змінювати інформаційне їх забезпечення, а також скорочувати потоки непотрібної інформації. Важливо методично правильно вибрати показники, які б найточніше відбивали суть явищ і процесів, створювали систему взаємопов'язаних показників, за допомогою яких можна було кількісно і якісно характеризувати діяльність підприємства. Система показників повинна розроблятися таким чином, щоб вона точно відображала вимоги до виробництва і організації системи управління, платоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, водночас інформаційна система не повинна передбачати надмірності даних.

Однією із систем автоматизації роботи ресторану є система «Ресторан+», вона призначена для комплексної автоматизації оперативного обліку на підприємствах громадського харчування. Дана система розроблена

компанією «АКС», яка була заснована в 2001 році, компанія «АКС» пропонує комплексні проекти з автоматизації управління та обліку підприємств різних видів діяльності на основі програмних продуктів фірми «1С».

У «Ресторан+» присутня гнучка система обліку оплат, підтримка будь-яких організаційних структур, дисконтна система, багатоваріантність технологій обслуговування клієнтів, розвинений механізм регулювання прав доступу користувачів системи, ведення двох варіантів обліку: управлінський і фінансовий, інтуїтивно-зрозумілий графічний інтерфейс, система підказок, робота з сенсорними екранами.

Взагалі, основними складовими ресторану є взаємодія наступних підрозділів: складу (комори), виробництва (кухня і бар) і місця реалізації продукції, дуже важливо під час роботи закладу ресторанного господарства забезпечити відмінний зв'язок між цими складовими ресторану. У системі «Ресторан+» включені наступні робочі місця: «Адміністратор» – спеціалізоване робоче місце адміністратора системи, «Офіціант» – спеціалізоване робоче місце (термінал), обладнане touch-screen-монітором, «Касир», «Склад» – спеціалізоване робоче місце комірника, що дозволяє виконувати операції по товарному обліку.

Також важливою перевагою встановлення інформаційної системи є автоматизоване введення замовлень, що вимагає мінімальної підготовки персоналу – виключає значну частину помилок в роботі, підвищує швидкість і якість обслуговування клієнтів, що надає закладу ресторанного господарства значну перевагу перед конкурентами.

Встановлення інформаційної системи «Ресторан+» дозволяє в будь-який момент часу формувати, заздалегідь внесені у систему дані, у вигляді звітів, як на екрані, так і в паперовому вигляді. Основними звітами системи «Ресторан +» є: «Звіт про товари», «Звіт про продукти», «Товарний звіт», «Зведені залишки», «Порівняльна відомість», «Реєстр калькуляційних карт», «Реалізація страв», «Реалізація продуктів», «Поточні замовлення», «Продаж

за період» «Взаєморозрахунки і Картка клієнта», «Ціни постачальників» та багато інших, система дозволяє формувати близько двадцяти трьох звітів. Всі ці дані можна отримати у формалізованому вигляді одним натиском на кнопку, а без інформаційної системи на їх підготовку потрібно було б витратити досить багато часу. На основі даних звітів можна провести швидкий аналіз стану підприємства, що є досить важливою конкурентною перевагою підприємства [42].

Інформаційну систему «Ресторан+» у своїй діяльності використовують досить більше сорока підприємств громадського харчування, зокрема кафе, бари, ресторани, нічні клуби, бари-казино, паби, відділи кулінарії, фаст-фуди, гриль-бари. Найбільша концентрація закладів, які використовують систему «Ресторан+» знаходиться у Запоріжжі, близько тринадцяти закладів, наприклад, ресторан «Марсель» вул. Перемоги 52а, гриль-бар «Мустанг» пр-т Леніна 143, ірландський паб «OBriens» пр-т. Леніна 169, кафе «Сан-Валентіно» пр-т.Леніна 85, та у Дніпропетровську, близько десяти закладів, наприклад, кафе «Спарта» вул.Московська. 2, ресторан «Репортер» ул.Баррікадная, 2, ресторан «Єгипет» вул.Дзержинського 5 [43].

Отже, можна зробити висновок, що автоматизація роботи ресторану є провідною інновацією у конкурентній боротьбі, тому що вона в десятки разів збільшує швидкість роботи закладу з точки зору ведення обліку, який на підприємствах громадського харчування досить специфічний – тут поєднуються виробництво та роздрібна торгівля. Автоматизація дозволяє також вести облік рухів товарів між підрозділами ресторану. Введення замовлень клієнтів дозволяє уникнути помилок і неточностей під час обслуговування клієнтів. [44]

Альтернативною програмою автоматизації кафе може бути програмно-апаратний комплекс xPOS, який більше 7 років вирішує всі необхідні завдання для будь-яких підприємств ринку громадського харчування.

Програма xPOS – гнучка програма, орієнтовуючись на масштаби бізнесу власника, дозволяє налаштувати оптимальну кількість робочих місць – від 1-

го місця касира до автоматизації робочих місць основного складу працівників: офіціанта, бармена, товарознавця, бухгалтера, маркетолога, керуючого.

У рішенні xPOS реалізовані не тільки основні функціональності, як у світових аналогах подібних систем, але і враховані особливості українського законодавства та ведення бізнесу в Україні.

Основні переваги системи xPOS: робота в різних режимах: фастфуд, ресторан, кафе / бар, більярд, магазин; експлуатаційна безпека та багаторівневий захист; управління всім спектром ресторанного IT-обладнання: сенсорними терміналами, комп'ютерними касами (POS-терміналами), відеомоніторами для кухні, фіскальними і кухонними принтерами.

Інструмент стимулювання оперативності працівників: інтуїтивно зрозумілий інтерфейс; сенсорне і клавіатурне управління ПО; відображення на робочому місці офіціанта точного дизайну залу; вбудована система оповіщень і нагадувань; «Стоп лист» відсутніх позицій меню; «Гарячий список» страв до реалізації; зручна розбивка блюд в замовленні за номером і місцем винесення; можливість налаштування використання програмою спеціалізованих професійних термінів; можливість контролю виконання співробітником плану продажів.

Гнучка дисконтна система: картки клієнтів, адміністраторів, офіціантів, службові картки + підтримка різних варіантів карт доступу (магнітні, проксі, штрих-кодові).

Зручність роботи з клієнтами: можливість створення необмеженого числа замовлень за одним столиком; гнучка настройка систем бонусів; автоматичний перехід за дисконтними групам; резервування столів з видачою фіскального чека за авансом; можливість в одному рахунку закривати акцизну і неакцизну продукцію (ТОВ "Бар" - СПД "Кухня").

Деталізовані звіти та аналітичні зрізи по: співробітникам, продажам, клієнтам, ведення бізнесу.

Можливість мережевої роботи кількох закладів з одним керуючим центром і бухгалтерією.

Можливість зв'язку з іншими системами: готельний, фінансовими (1С, Compass), тарифікації (Brunswick, AMF).

Багатомовний інтерфейс.

Сучасний маркетинговий інструмент, що дозволяє: використовувати гнучку цінову політику; дійснювати своєчасну розсилку реклами; дослідити ефективність роботи бізнесу; зміцнювати лояльність постійних клієнтів і залучати нових.

Демократичні ціни.

Розподіл прав для кожної групи користувачів дозволяє обмежити набір дій, які користувач зможе виконувати в системі без відома адміністратора і керівництва. Таким чином, система сама здійснює контроль над діями користувачів і виключає можливість виконання небажаних дій, які можуть принести шкоду закладу [45].

Вся статистична інформація з продажу і виручці в рамках поточної зміни може бути виведена на терміналі офіціанта у вигляді звіту.

Механізм резервування столів: призначений для оформлення заявок на резервування столиків ресторану, доріжок боулінгу, замовлень на банкеті.

Дозволяє автоматично відстеження проходження всіх етапів резервування від оформлення заявки до моменту розрахунку з клієнтом, які замовлять резервування.

Робота модуля Informer проста і зручна. Офіціант, приймаючи замовлення у гостя, вводить його в систему і «замовляє», після чого дані замовлення миттєво з'являються на моніторі кухаря, встановленому в кухонному залі.

Поява нового замовлення на моніторі кухаря супроводжується звуковим сигналом. Виведене нове повідомлення містить всю інформацію на замовлення і знаходиться в секторі очікування «страв до приготування», причому на екрані видно як довго замовлення знаходиться в черзі.

Кухар переносить картку із замовленням в сектор приготування страв (монітор touch screen або мишкою / іншим пристроєм), в момент прийняття її в роботу.

Кухар переносить картку із замовленням, після приготування всіх перерахованих в ній блюд в сектор готовності страв до видачі. В цей же час на моніторі офіціанта миттєво з'являється інформація про те, що замовлення готовий зі звуковим супроводом і зазначенням місця видачі замовлення. На екрані видно як довго замовлення знаходиться в місці видачі.

Замовлення зникає з екранів монітора офіціанта, після того як він був виданий гостю, з монітора екрану кухаря – після оплати клієнтом рахунку.

Для ресторану "NairiPatio" пропонуються наступні заходи:

- автоматизація управління кафе;
- техніко-економічні: поліпшення умов праці, удосконалювання системи матеріального стимулювання і нормування праці, управління й організація виробництва, підвищення рівня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці;
- організаційні: удосконалювання процедури прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, індивідуальна робота з молоддю;
- виховні: формування в працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки;
- соціально-психологічні: удосконалювання стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення;

Висновки до 3 розділу

Проаналізована діяльність ресторану "NairiPatio". Визначено, що застосовуються недосконалі методи управління, які гасять зацікавленість у повному використанні фактично наявних резервів, у працівників немає

зацікавленості у підвищенні ефективності своєї праці. Таким чином, кадрова стратегія ресторану "NairiPatio" не включає різні форми матеріального стимулювання, що забезпечують наймання кваліфікованої робочої сили, надання конкурентоспроможних послуг, формування стабільності, розвиток організації та мотивацію співробітників.

Запропоновані напрямки сприятимуть формуванню продуктивної зайнятості, а отже, і ефективнішому використанню кадрового потенціалу. Ресторану "NairiPatio" потрібно правильно визначитися щодо проблеми класифікації інформації, її кодування й декодування, і, в разі внесення змін до обов'язків працівників, змінювати інформаційне їх забезпечення, а також скорочувати потоки непотрібної інформації. Таке вдосконалення системи управління персоналом ресторану «NairiPatio» повинне забезпечити сприятливе середовище, у якому реалізувалися б творчі можливості працівників, розвивалися їхні здібності. У підсумку люди повинні одержувати задоволення від виконаної роботи і суспільного визнання своїх досягнень.

Показано, що плинність кадрів є основною проблемою, з якою стикаються сучасні підприємства. Високий рівень плинності кадрів вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом і управлінні підприємством в цілому, це свого роду індикатор неблагополуччя. Передбачається, що завдяки новій системі стимулювання праці, плинність кадрів скоротиться.

Запропоновано в ресторані "NairiPatio" змінити діючу систему iRest на альтернативні системи «Ресторан+» або POS-систему управління нового покоління, що дозволить забезпечити безперервність та ефективність виробництва.

Система «Ресторан +» має наступні переваги:

- гнучка система обліку оплат;
- підтримка будь-яких організаційних структур;
- дисконтна система;
- багатоваріантність технологій обслуговування клієнтів;

- розвинений механізм регулювання прав доступу користувачів системи;
- ведення двох варіантів обліку: управлінський і фінансовий;
- інтуїтивно-зрозумілий графічний інтерфейс;
- система підказок;
- робота з сенсорними екранами.

Програмно-апаратний комплекс xPOS реалізує не тільки основні функціональності, як у світових аналогах подібних систем, але і враховує особливості українського законодавства та ведення бізнесу в Україні й має наступні переваги:

- робота в різних режимах;
- експлуатаційна безпека та багаторівневий захист;
- управління всім спектром ресторанного ІТ-обладнання;
- інструмент стимулювання оперативності працівників;
- гнучка дисконтна система;
- зручність роботи з клієнтами;
- деталізовані звіти;
- можливість мережевої роботи;
- можливість зв'язку з іншими системами;
- багатомовний інтерфейс;
- сучасний маркетинговий інструмент;
- демократичні ціни.

Очевидні незаперечні переваги автоматизованого кафе перед іншими подібними закладами: висока якість сервісу і швидкість обслуговування клієнтів-відсутність помилок при оформленні замовлення-обробка та передача замовлення в автоматичному режимі-абсолютний контроль всіх процесів від моменту прийому замовлення до його виконання – можливість безперервно відстежувати фінансові результати роботи закладу.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки.

1. Здійснено теоретичне дослідження сутності організації праці як економічної категорії, викладено основні відмінності у підходах відносно її вимірювання у вітчизняній та західній економічних теоріях. Виявлено вплив визначальних факторів на рівень продуктивності праці та обґрунтовано шляхи її підвищення на підприємствах. Результати дослідження дозволяють зробити такі теоретичні і практичні висновки.

2. Розглянута організаційна структура ресторану «NairiPatio». Показано, що в ресторані «NairiPatio» є позитивні аспекти управління, такі як мотивація працівників; аналіз і вплив на внутрішнє середовище організації. Але, разом з цим, є і негативні: ігнорування управління чинниками зовнішнього середовища; недоліки в організаційній структурі.

3. Найбільш важливий ресурс в ресторані «NairiPatio», як і в будь – якому кафе чи ресторані взагалі – його кадри, оскільки поведінка і робота працівника впливають на якість надання послуг.

4. Встановлено, що на підприємстві планування персоналу має системний і цілеспрямований характер. Запровадження в практику управління підприємством сучасних методів управління персоналом дасть можливість ще більше згуртувати команду професіоналів компанії і досягнути запланованих показників продажу.

5. Проаналізувавши діяльність ресторану «NairiPatio» визначено, що застосовуються недосконалі методи управління, які гасять зацікавленість у повному використанні фактично наявних резервів, у працівників немає зацікавленості у підвищенні ефективності своєї праці. Таким чином, кадрова стратегія ресторану «NairiPatio» не включає різні форми матеріального стимулювання, що забезпечують наймання кваліфікованої робочої сили,

надання конкурентоспроможних послуг, формування стабільності, розвиток організації та мотивацію співробітників.

6. Запропоновані напрямки сприятимуть формуванню продуктивної зайнятості, а отже, і ефективнішому використанню кадрового потенціалу ресторану «NairiPatio». Потрібно правильно визначитися щодо проблеми класифікації інформації, її кодування й декодування, і, в разі внесення змін до обов'язків працівників, змінювати інформаційне їх забезпечення, а також скорочувати потоки непотрібної інформації. Таке вдосконалення системи управління персоналом ресторану "NairiPatio" повинне забезпечити сприятливе середовище, у якому реалізувалися б творчі можливості працівників, розвивалися їхні здібності. У підсумку люди повинні одержувати задоволення від виконаної роботи і суспільного визнання своїх досягнень.

7. Показано, що плинність кадрів є основною проблемою, з якою стикаються сучасні підприємства. Високий рівень плинності кадрів вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом і управлінні підприємством в цілому, це свого роду індикатор неблагополуччя. Передбачається, що завдяки новій системі стимулювання праці, плинність кадрів скоротиться.

8. Запропоновано в ресторані «NairiPatio» змінити діючу систему iRest на альтернативні системи «Ресторан+» або POS-систему управління нового покоління, що дозволить забезпечити безперервність та ефективність виробництва.

9. Очевидні незаперечні переваги автоматизованого кафе перед іншими подібними закладами: висока якість сервісу і швидкість обслуговування клієнтів-відсутність помилок при оформленні замовлення-обробка та передача замовлення в автоматичному режимі-абсолютний контроль всіх процесів від моменту прийому замовлення до його виконання – можливість безперервно відстежувати фінансові результати роботи закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2009. 512 с.
2. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
3. Петюх В. М. Управління персоналом : Навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2000. 244 с.
4. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
5. Карпенко С. В., Карпенко О. А. Управління персоналом: навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ : Університет «Україна», 2007. 273 с.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 340 с.
7. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 296 с.
8. Національний класифікатор України ДК 003:2010 «Класифікація видів економічної діяльності». Наказ Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327 (зі змінами). Київ : Держспоживстандарт України, 2010. 46 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10/>.
9. Гордиенко Л. Ю., Зима А. Г. Основы кадрового менеджмента: Учеб. Пособие. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2004. 214 с.
10. Планування діяльності підприємства: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / За заг. ред. В. Є. Москалюка. Київ : КНЕУ, 2002. 252 с.

11. Чудаєва І. Б., Миленський В. Д., Погребняк В. П., Шарапов В. М. Управління персоналом: навч. посібник для студентів вищ. навч. Закладів. Черкаси : ЧДТУ, 2004. 119 с.
12. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник. Москва : Инфра-М, 2010. 638 с.
13. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
14. Комар Ю. М. Управління персоналом: навч. посіб. / За заг. ред. В.В. Дорофієнка, Донецьк. держ. ун-т упр. Каф. менеджменту у невиробнич. сфері. Донецьк : ДонДУУ, 2004. 163 с.
15. Кранснопутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 356 с.
16. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов. Н. Новгород : НИМБ, 2008. 346 с.
17. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2000. 124 с.
18. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. Київ : КНЕУ, 2009. 351 с.
19. Травин В. В. Менеджмент персонала предприятия: учебн.-практич. пособие. 3-е изд. Москва : Дело, 2007. 272 с.
20. Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А. Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2002. 638 с.
21. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ : Видавничий центр «Академія», 2006. 488 с.
22. Бідняк М. Н. Організація управління : навч. посібник Київ : А.С.К., 2003. 173 с.
23. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навч. посібник. Київ : Кондор, 2009. 224 с.
24. Економічний аналіз: Навч. посібник / М. А. Болюх, В. З. Бурчевський, М. І. Горбатов та ін.; за ред. акад. НАНУ, проф.

М. Г. Чумаченка. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.

25. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2001. 365 с.

26. Данюк В. М., Колот А. М. Мотивація і стимулювання праці в менеджменті персоналом: Навч.-метод. Посібник. Київ : КНЕУ, 1994. 98 с.

27. Отенко И. П., Малярец Л. М. Механизм управления потенциалом предприятия : монография. Науч. изд. Харьков : ХГЭУ, 2003. 219 с.

28. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

29. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Под ред, П. В. Шеметова. Москва : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2004. 246 с.

30. Савельева В. С, Єськов О. Л. Управління персоналом: Навч. посібник для студентів вузів. Краматорськ : Донбаська державна машинобудівна академія, 2004. 340 с.

31. Богиня Д. П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили: Зб. наук. пр. / Відп. ред. Д. П. Богиня. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2005. 188 с.

32. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: Навчальний посібник. Київ : Центр навч. літератури, 2007. 348 с.

33. Плаксов В. А., Пальчевич Г. Т. Економічний аналіз показників праці та фінансового стану підприємства: Навчальний посібник. Кіровоград : ДКП «Поліграфія», 2007. 182 с.

34. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2000. 528 с.

35. Єськов А. Л., Бунтовская Л. Л. Мотивация труда в системе корпоративного менеджмента: теория и практика. Київ : Наук. світ, 2005. 73 с.

36. Федорченко В. К. Уніфіковані технології готельних послуг: Навч.

посібник / За ред. проф. В.К. Федорченка; Л.Г. Лук'янова, Т.Т. Дорошенко, І.М. Мініч. Київ : Вища шк., 2001. 237 с.

37. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : учебник. Наук. вид. Харків : ХНЕУ, 2005. 218 с.

38. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. Киев : МАУП, 2005. 288 с.

39. Милл Р. К. Управление рестораном. Москва : ЮНИТИ, 2009. 518 с.

40. Наволоцкая Я. Е. Решение проблем день за днем. Москва; Санкт-Петербург : Вершина, 2006. 224 с.

41. Нестеренко С. В. Позиціювання ресторанного бізнесу туристсько-рекреаційної сфери. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2009_28_2/16.pdf.

42. Смушков А. Л. Ресторанный бизнес. Тула: Колибри, 2002. 351 с.

43. Яблокова О. А. Концепция развития ресторанного бизнеса. Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2004. 124 с.

44. Кабушкин Н. И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособ. Минск : Новое знание, 2007. 216 с.

45. Организация коммерческой деятельности : справ. пособ. / под общ. ред. С.Н. Виноградовой. Минск : Вышэйшая школа, 2006. 464 с.

46. Беляков Г. И. Безопасность жизнедеятельности. Охрана труда: учебник. Москва : Юрайт, 2013. 572 с.

47. Вершина Г. А., Лазаренков А. М., Филянович Л. П., Ушакова И. Н. Охрана труда: учебник. Минск : ИВЦ Минфина, 2017. 511 с.

48. Графкина М. В. Охрана труда в непроизводственной сфере: учебное пособие. Москва : Форум, 2013. 319 с.

49. Ефремова О. С. Охрана труда: справочник специалиста. Москва : Альфа-Пресс, 2014. 798 с.

50. Охрана труда в легкой промышленности: учебное пособие / С. Г. Ковчур и др. Витебск : ВГТУ, 2016. 475 с.

51. Коробко В. И. Охрана труда: учебное пособие. Москва : ЮНИТИ–ДАНА, 2013. 239 с.
52. Охрана труда. Лабораторный практикум: учебное пособие / Н. Г. Луцкович и др. Минск : Республиканский институт профессионального образования, 2016. 107 с.
53. Минько В. М. Охрана труда в машиностроении: учебник. Москва : Академия, 2014. 248 с.
54. Охрана труда: учебное пособие / И. А. Михайлюк и др. Минск : Республиканский институт высшей школы, 2013. 327 с.
55. Охрана труда в строительстве: практическое пособие / Министерство архитектуры и строительства Республики Беларусь, Инженерное республиканское унитарное предприятие "Белстройцентр". Минск : Белстройцентр, 2016. 132 с.
56. Попов Ю. П. Охрана труда: учебное пособие. Москва : КноРус, 2016. 223 с.
57. Сибикин Ю. Д. Охрана труда и электробезопасность. Москва : РадиоСофт, 2014. 445 с.
58. Сороко Е. И. Охрана труда при эксплуатации, ремонте, строительстве зданий и сооружений в организациях здравоохранения: учебно-методическое пособие. Минск: БелМАПО, 2015. 97 с.
59. Беляков Г. И. Безопасность жизнедеятельности. Охрана труда: Учебник для бакалавров. Люберцы : Юрайт, 2015. 572 с.
60. Ефремова О. С. Охрана труда от "А" до "Я". Москва : Альфа-Пресс, 2015. 712 с.

**Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Глянько Карина Сергіївна, студентка II курсу, заочної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Управління персоналом та економіка праці», адреса електронної пошти glyankokarinasergeeva@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Удосконалення організації праці персоналу на ресторанному підприємстві ТОВ “NairiPatio”» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____ Підпис _____

Глянько К.С.

Дата _____ Підпис _____

Череп О.Г.