

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Кафедра харчових технологій, готельно-ресторанного і туристичного
сервісу**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Удосконалення кадрової політики ресторану»
(на матеріалах ресторану «La Pasta»)**

Студентки 4 курсу, 408 групи,
галузі знань 24 «Сфера
обслуговування»
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»
Освітня програма «Готельно-
ресторанна справа»

_____ *Олесі ПУЗІКОВОЇ*
підпис

Науковий керівник к.е.н.,
доцент

_____ *Тетяна НЕЗВЕЩУК-
КОГУТ*

Завідувач кафедри
к.т.н., доцент

_____ *Каріна ПАЛАМАРЕК*
підпис

Чернівці-2024

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**Кафедра харчових технологій, готельно-ресторанного і туристичного
сервісу**

**Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____ Каріна ПАЛАМАРЕК
(підпис)

«_____» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу студентці
Олесі Пузікової**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи:

Удосконалення кадрової політики ресторану
(на матеріалах ресторану «La Pasta»)

Затверджена наказом директора від «__» _____ 20__ р. № ____

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: _____ р.

3. Цільова установка та вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Мета кваліфікаційної роботи – дослідження стану кадрової політики на підприємстві, дослідження та проведення ґрунтовного аналізу ефективності використання трудових ресурсів за останні роки та розробка стратегії управління трудовими ресурсами на майбутній період.

Об'єкт дослідження: процес реалізації кадрової політики та ефективного управління трудовими ресурсами у ресторані «La Pasta»

Предмет дослідження: ряд теоретичних та методичних аспектів ефективного управління трудовими ресурсами, показники, параметри та індикатори оцінки трудових ресурсів та продуктивності праці, що включає цілий ряд показників, явищ та зв'язків між ними.

4. Зміст кваліфікаційної роботи

Вступ

Розділ 1. Теоретичні аспекти кадрової політики в ресторанному бізнесі

Розділ 2. Аналіз кадрової політики ресторану італійської кухні «La Pasta»

Розділ 3. Розробка пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики ресторану італійської кухні «La Pasta»

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи (денна форма навчання):

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	18.09.2023 – 22.09.2023	22.09.2023
2	Оформлення і затвердження завдання на кваліфікаційну роботу	22.09.2023	22.09.2023
3	Написання 1 розділу кваліфікаційної роботи	06.05. – 09.05.2024	09.05.2024
4	Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті, тези	10.05 – 13.05.2024	13.05.2024
5	Написання 2 розділу кваліфікаційної роботи	14.05 – 19.05.2024	19.05.2024
6	Написання 3 розділу кваліфікаційної роботи	20.05.2024	20.05.2024
6	Попередній захист кваліфікаційної роботи у комісії	28.05.2024	28.05.2024
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру та перевірку плагіату	29.05.2024	29.05.2024
8	Захист кваліфікаційної роботи в ЕК	03.06-14.06.2024	05.06.2024

6. Дата видачі завдання: «__» _____ 20__ року

Керівник кваліфікаційної роботи _____

*Тетяна НЕЗВЕЩУК-
КОГУТ*
(ім'я, прізвище)

Завдання прийняв до виконання студент _____

Олеся ПУЗІКОВА
(ім'я, прізвище)

Відгук керівника кваліфікаційної роботи

У кваліфікаційній роботі студентка Пузікова Олеся розглянула досить актуальну тему: Удосконалення кадрової політики ресторану (на матеріалах ресторану «La Pasta»).

Зміст роботи відповідає обраній темі. За результатами роботи зроблені відповідні висновки та наведені конкретні рекомендації і пропозиції. Позитивними рисами роботи є системність та послідовність викладання матеріалу. Завдання, що були поставлені в кваліфікаційній роботі, студенткою вирішені в повному обсязі, тема розкрита досить глибоко. Робота відповідає всім вимогам, написана грамотно і логічно вибудована. Усі стандарти з її оформлення дотримані. Кваліфікаційна робота допускається до захисту та заслуговує на позитивну оцінку.

Керівник кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

Висновок про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота студента (ки) Олеси Пузікової може бути
(ім'я, прізвище)
допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри _____

Каріна ПАЛАМАРЕК
(ім'я, прізвище)

« ____ » _____ 20__ р.

**ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ДЕРЖАВНОГО ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

**ІНФОРМАЦІЙНА КАРТА ТА АНОТАЦІЯ НА
КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Студента (ки) Олесі Пузікової

Кафедра харчових технологій, готельно-ресторанного і туристичного сервісу

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Тема роботи Удосконалення кадрової політики ресторану (на матеріалах ресторану «La Pasta»)

Керівник проекту: к.е.н., доцент Незвещук-Когут Т. С.

Термін захисту «__» _____ 20__ р.

Робота захищена з оцінкою: _____

Анотація

У даній кваліфікаційній роботі було досліджено теоретичні аспекти кадрової політики в ресторанному бізнесі, зокрема визначено сутність та значення кадрової політики, виокремлено роль кадрової політики в організації діяльності закладу ресторанного господарства, досліджено особливості кадрової політики в ресторанному бізнесі.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз кадрової політики ресторану італійської кухні «La Pasta», зокрема надана загальна характеристика ресторану італійської кухні, проведений аналіз кадрової політики ресторану, зокрема таких її складових як набір та відбір персоналу, адаптація нових працівників, мотивація та стимулювання працівників, професійний розвиток та навчання, оцінка ефективності праці.

У третьому розділі даної випускної кваліфікаційної роботи розроблений комплекс заходів щодо вдосконалення кадрової політики ресторану італійської кухні «La Pasta», зокрема проведена ідентифікація основних проблем на основі проведеного аналізу, вивчені причини виникнення проблем, надані пропозиції щодо покращення процесів набору та відбору персоналу, розроблені заходи з підвищення ефективності системи адаптації нових працівників, запропонована стратегія мотивації та стимулювання персоналу, розроблені програми професійного розвитку та навчання працівників, а також надані рекомендації щодо підвищення ефективності оцінки праці.

Кваліфікаційну роботу викладено на 69 сторінках, інформаційної картки та містить 13 таблиць, 9 рисунків, 1 додаток.

SUMMARY

In this qualification work, the theoretical aspects of personnel policy in the restaurant business were investigated, in particular, the essence and meaning of the personnel policy was determined, the role of the personnel policy in the organization of the restaurant business was highlighted, and the peculiarities of the personnel policy in the restaurant business were investigated.

In the second section of the qualification work, an analysis of the personnel policy of the Italian cuisine restaurant "La Pasta" was carried out, in particular, a general description of the Italian cuisine restaurant was provided, an analysis of the personnel policy of the restaurant was carried out, in particular, such components as recruitment and selection of personnel, adaptation of new employees, motivation and stimulation of employees, professional development and training, assessment of work efficiency.

In the third section of this graduation thesis, a set of measures was developed to improve the personnel policy of the Italian cuisine restaurant "La Pasta", in particular, the main problems were identified based on the analysis, the causes of problems were studied, proposals were made to improve the recruitment and selection processes, measures were developed to improving the efficiency of the system of adaptation of new employees, the proposed strategy of motivation and stimulation of personnel, developed programs for professional development and training of employees, as well as recommendations for improving the efficiency of labor evaluation.

The qualification work is laid out on 69 pages, an information card and contains 13 tables, 9 figures, 1 appendice.

ЗМІСТ

	8
ВСТУП.....	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ	11
1.1. Сутність та значення кадрової політики	19
1.2. Особливості кадрової політики в ресторанному бізнесі	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ ІТАЛІЙСЬКОЇ КУХНІ (НА МАТЕРІАЛАХ РЕСТОРАНУ «LA PASTA»)	29
2.1. Загальна характеристика ресторану італійської кухні «La Pasta»	29 37
2.2. Аналіз кадрової політики ресторану «La Pasta»	
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ ІТАЛІЙСЬКОЇ КУХНІ «LA PASTA»	47
3.1. Розробка заходів з удосконалення кадрової політики ресторану «La Pasta»	47
3.3. Розробка системи стимулювання праці ресторану «La Pasta»	55
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування, що характеризується негативним впливом на всі сфери діяльності наслідків воєнного стану, однією з найбільших проблем діяльності будь-якого підприємства є питання формування команди, корпоративної, трудових відносин, кар'єрного зростання. Оскільки цей напрям діяльності є досить широким та таким, який об'єднує різні аспекти діяльності, часто виникають різноманітні конфліктні ситуації, що потребують негайного вирішення та вдосконалення.

У сучасних умовах, особливо враховуючи теперішню ситуацію в Україні та наслідки воєнного стану, значно зростає значення «людського фактора». Війна призвела до значної втрати кадрів, що створило кадровий голод у багатьох галузях економіки. Саме працівники підприємств, їхній творчий підхід до роботи, високий професіоналізм та майстерність є ключовими для забезпечення необхідного зростання продуктивності праці, якості послуг та продукції підприємства. Це, в свою чергу, є основою для досягнення цільових господарських та фінансових показників діяльності підприємства.

Особливу актуальність у зв'язку з цим отримує кадрова політика та стратегія управління трудовими ресурсами підприємства. Адже на кожному підприємстві є персонал і саме від ефективного використання персоналу залежить більшою мірою ефективне функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Всі специфічні особливості діяльності підприємств визначаються складністю і великим об'ємом функцій пов'язаних з управлінням персоналом.

Відповідно ефективність господарювання підприємств прямо залежить від використовуваної ними стратегії ефективного управління трудовими ресурсами. Адже саме від ефективної роботи персоналу підприємства залежать такі показники, як обсяг реалізації товарів та послуг, а відповідно і доход та розмір чистого прибутку підприємства.

Проблематикою оцінки трудових ресурсів та стратегічного управління персоналом займалося багато науковців та практиків, серед яких Д. Богиня, В. Близнюк, О. Грішнова, А. Акулов, А. Драбаніч, Т. Євась, І. Бажан, Л. Балабанова, І. Бойчик, Н. Гавкалова, С. Глухова, Ю. Щебетенко, А. Гольдфарб, Л. Диба, Г. Завіновська, О. Крушельницька, Д. Мельничук, О. Лозова, В. Демченко, Л. Михайлова, А. Мазаракі, О. Колот, О. Новікова, В. Петюх, А. Чухно та інші. Однак в цих роботах не висвітлені особливості кадрової політики в сучасних умовах стратегічних змін, які зумовлені наслідками воєнного стану. Саме тому дослідження, проведене у даній кваліфікаційній роботі буде направлене на вивчення впливу цих факторів.

Відповідно до цього метою кваліфікаційної роботи було дослідження стану кадрової політики на підприємстві, дослідження та проведення ґрунтовного аналізу ефективності використання трудових ресурсів за останні роки та розробка стратегії управління трудовими ресурсами на майбутній період.

Об'єктом дослідження є процес реалізації кадрової політики та ефективного управління трудовими ресурсами у ресторані «La Pasta»

Предметом дослідження було визначено ряд теоретичних та методичних аспектів ефективного управління трудовими ресурсами, показники, параметри та індикатори оцінки трудових ресурсів та продуктивності праці, що включає цілий ряд показників, явищ та зв'язків між ними.

Виходячи із заявленої мети, нами було сформульовано ряд завдань, через які розкривається тема і досягається мета, зокрема:

- дослідити теоретичні аспекти кадрової політики в ресторанному бізнесі;
- визначити сутність та значення кадрової політики;
- визначити особливості кадрової політики в ресторанному бізнесі;
- провести аналіз кадрової політики ресторану італійської кухні;

- надати загальну характеристику ресторану італійської кухні «La Pasta»;
- провести аналіз кадрової політики ресторану La Pasta»;
- надати пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики ресторану італійської кухні «La Pasta»;
- розробити заходи з удосконалення кадрової політики досліджуваного підприємства;
- надати оцінку очікуваним результатам від впровадження запропонованих заходів.

Дослідження здійснювалося на матеріалах ресторану італійської кухні «La Pasta», яке знаходиться у м. Чернівці, за адресою вул. О. Кобилянської, 20.

Методичну основу кваліфікаційної роботи становлять класичні підходи з питань кадрового забезпечення та кадрової політики, сучасні наукові праці відомих економістів-учених, вітчизняні та зарубіжні розробки з питань ефективного використання персоналу підприємств, економіко-статистичні показники діяльності підприємства, медичні інструменти оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність суб'єктів господарювання.

Інформаційною базою наукового дослідження служили, звітність підприємства, аналітичні розрахунки автора, виконані в процесі дослідження, матеріали Держкомстату України, спеціальних періодичних статистичних видань, вітчизняне законодавство, напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі стратегічного управління, стратегічна управлінська практика вітчизняних та зарубіжних підприємств.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та значення кадрової політики

У зв'язку з і значними змінами в суспільстві, особливо у напрямку системи суспільних відносин, що зумовлені наслідками всесвітньої пандемії та введенням у 2022 року воєнного стану на території України, у соціально-трудовій сфері відбуваються суттєві перетворення, які підкреслюють важливість такої складової як трудові ресурси, або кадри підприємства. Тож, для подальшого дослідження наукового підґрунтя поняття кадрова політика, розглянемо спочатку теоретичні підходи до дефініцій «кадри», «персонал» та трудові ресурси».

Зазначимо, що у наукових працях відомих економістів-учених спостерігається ряд підходів до визначення економічної категорії «кадри». Зокрема, у тлумачному словнику В. Даля зазначено, що кадри – це склад працівників тієї чи іншої галузі діяльності, виробництва та поділяється на інженерні, технічні та наукові кадри [10]. У перекладі з німецької мови «kader» означає кадри (основний склад) та кадровий працівник. Паралельно можна відслідкувати часте ототожнення поняття «кадри» з поняттям «персонал», у зв'язку з їх близькістю за значенням. Зокрема «personal» у перекладі з англійської означає особистий, а термін «cadres» у перекладі з французької означає управлінський апарат, кадри. Тож це обґрунтовує часто паралельне використання таких понять як «кадри» і «персонал».

У словнику іноземних слів 1979 року зазначено, що «персонал» [від лат. *personalis* – особистий] означає особовий склад установи, підприємства або частина цього складу, об'єднана за професійними або іншими ознаками, наприклад, обслуговуючий персонал. Персонал підприємства формується з людських ресурсів, тобто людський капітал (ресурс) є джерелом персоналу підприємства.

Трудові ресурси – це складова частина працездатного населення певної країни, що за своїми віковими, фізичними, освітніми якостями, практичними навичками та компетентностями відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Людські ресурси можуть бути як реальними (ті особи, які вже працюють), так і потенційними (ті, що мають бути залучені до певної праці в майбутньому періоді). Людські ресурси є одним з головних об'єктів управління на рівні як макро- (держава, галузь, регіон), так і мікрорівні (підприємство) [18].

Зважаючи, що люди, як людські ресурси формують колектив підприємства, зазначимо, що трудові ресурси – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними і розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності [22].

Склад персоналу, його структура на рівні знань і умінь є одним з головних факторів, який забезпечує високі темпи розвитку підприємства, зростання його конкурентних переваг, якість обслуговування покупців та задоволення їх попиту, зростання ефективності діяльності підприємства у цілому. Так само можна зазначити, що некомпетентність фахівців може призвести підприємства до негативних наслідків, аж до банкрутства.

Для характеристики сукупності працівників підприємства в сучасній економічній літературі та нормативних актах використовують різні терміни: трудові ресурси, персонал, кадри, трудовий колектив. Кожен з цих термінів характеризує працівників підприємства під певним кутом зору.

Наприклад, термін «трудові ресурси» використовується для опису працівників підприємства як одного з елементів його ресурсного потенціалу. Трудові ресурси (персонал) підприємства включають сукупність осіб, які працюють на певному підприємстві і вкладають свої фізичні та розумові здібності, знання та навички у виконання господарсько-фінансової діяльності підприємства, а також у реалізацію його статутних завдань, таких як закупівля та реалізація товарів, виробництво продукції, надання послуг тощо.

Науково-практичне розуміння сутності категорії «персонал» представлено у багатьох працях економістів. Так, І. І. Бажан [2] у своїх працях зазначає, що персоналом є «сукупність всіх людських ресурсів, які має підприємство. За працями А. Г. Гольдфарба [8] відслідковуємо, що персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». Відомі економістки О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [12] запевняють, що персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації кадри, виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників».

Структура персоналу підприємства, або його штатний розклад та організаційна структура управління відображає співвідношення між різними групами та категоріями працівників та їх підпорядкованість і субординацію. В залежності від класифікаційних ознак, розрізняють кілька видів організаційних структур персоналу:

1. Функціональна структура персоналу – це кількісне співвідношення між різними категоріями (посадами) працівників, які відрізняються один від одного характером та видом робіт, що виконуються на підприємстві. Вона враховує розподіл працівників по основних, допоміжних та управлінських функціях.

2. Професійно-кваліфікаційна структура персоналу – відсоткове співвідношення груп працівників різних професій та кваліфікаційних рівнів в загальній чисельності персоналу. Ця структура дозволяє оцінити професійний рівень працівників і визначити потребу в додатковому навчанні або перекваліфікації.

3. Вікова структура персоналу – це співвідношення кількості працівників за віковими групами у загальній структурі персоналу підприємства. Вона включає такі вікові групи: 16-19 рр., 20-24 рр., 25-29 рр.,

30-34 рр., 35-39 рр., тощо до 65 р. і старші. Ця структура допомагає аналізувати вікові особливості працівників, планувати заміну працівників, які йдуть на пенсію, та проводити адаптацію молодих спеціалістів зв'язку з проведенням пенсійної реформи така вікова структура також може різнитися.

Отже, відповідно до зазначеного вище, можна стверджувати, що кадри підприємства – це особи, які залучені до роботи на підприємстві, оформлені відповідно до чинного законодавства, мають ряд закріплених за ними функцій та обов'язків, а також несуть повну відповідальність за результати своєї роботи. На рис. 1.1. наведено загальна структура поняття персонал підприємства.



Рис. 1.1. Структура персоналу підприємств, установ, організацій

Трудовий колектив – це група осіб, які на основі трудових зобов'язань беруть участь у діяльності підприємства (на постійній основі, на умовах трудового договору, робочого контракту, трудової угоди тощо). Види трудових колективів можуть розрізнятися за формою власності, згідно структури інших параметрів.

За формою власності роботодавець може бути :

- державне підприємство установа, організація;
- приватне підприємство, установа, організація;
- колективне – зокрема, акціонерне товариство тощо.

За структурою існують такі трудові колективи:

- підприємства, установи, організації;
- цех, відділ, бригада, департамент та інші підрозділи.

Особливі характеристики поняття «трудовий колектив»:

- відрізняється від групи чи об'єднання працівників, наявністю спільної мети цілі та конкретних завдань для певної суспільної мети, включаючи представників різних трудових колективів;

- трудові обов'язки, права і відповідальність трудового колективу регулюються певним переліком нормативних актів, зокрема трудовим кодексом;

- представники адміністрації не є органом трудового колективу, вона є органом роботодавця, який на підставі Колективного трудового договору є однією зі сторін; іншою стороною колективного трудового договору є представники профспілкового комітету. Однак адміністрація входить до складу трудового колективу, оскільки її члени також працюють за наймом;

- статус суб'єкта правовідносин у трудового колективу виникає з моменту утворення цього колективу.

Визначивши теоретичні підходи по поняття «кадри», «персонал», «трудові ресурси» продовжуємо досліджувати наступну дефініцію «кадрова політика» підприємства, яка є важливим елементом загальної стратегії управління, що визначає напрями роботи з персоналом, встановлює

стандарти, принципи та підходи до вирішення кадрових питань. У сучасних умовах ринкової економіки, коли підприємства стикаються з жорсткою конкуренцією та швидкими змінами в зовнішньому середовищі, ефективна кадрова політика стає ключовим фактором їх успіху. У наукових працях та економічній науковій літературі можна знайти різні підходи до визначення та розуміння кадрової політики, які ми розглянемо детальніше.

Кадрова політика часто розглядається як сукупність принципів, методів і засобів управління персоналом, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства. Це комплексна система, що включає в себе такі аспекти, як підбір і розстановка кадрів, адаптація нових працівників, мотивація і стимулювання, навчання і розвиток, оцінка ефективності праці, а також соціальна підтримка персоналу. Основною метою кадрової політики є забезпечення підприємства кваліфікованими та мотивованими працівниками, які здатні ефективно виконувати свої функції і сприяти досягненню організаційних цілей [45].

Один із найпоширеніших підходів до розуміння кадрової політики полягає у її розгляді як стратегії управління людськими ресурсами, яка відповідає загальній стратегії підприємства. Це означає, що кадрова політика повинна бути інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства і сприяти реалізації його стратегічних планів. Відповідно до цього підходу, кадрова політика включає довгострокові плани і програми, які визначають напрями розвитку персоналу, формують корпоративну культуру і забезпечують конкурентні переваги підприємства на ринку.

Інший теоретичний підхід акцентує увагу на функціональних аспектах кадрової політики, розглядаючи її як сукупність окремих напрямів діяльності з управління персоналом. У цьому контексті кадрова політика охоплює такі основні функції: набір і відбір персоналу, управління кар'єрою, система оплати праці та стимулювання, професійний розвиток і навчання, оцінка результативності роботи, підтримка трудової дисципліни та соціальне

забезпечення працівників. Кожна з цих функцій має свої особливості і вимагає використання специфічних методів і інструментів [27].



Рис. 1.2. Взаємозв'язок основних етапів управління персоналом

Кадрова політика також може розглядатися з позицій нормативного підходу, який акцентує увагу на формуванні правил, норм і стандартів, що регулюють діяльність з управління персоналом. Цей підхід передбачає розробку нормативних документів, таких як кадрові стратегії, положення про підрозділи і служби персоналу, інструкції з управління персоналом, колективні договори та інші внутрішні документи. Нормативний підхід забезпечує системність і послідовність у реалізації кадрової політики, сприяє формуванню єдиних стандартів і вимог до управління персоналом.

Основні підходи до поняття «кадрова політика» згруповані у табл. 1.1. Кожен із зазначених підходів акцентує увагу на різних аспектах управління персоналом, і їх комбінація дозволяє створити комплексну та ефективну кадрову політику.

Таблиця 1.1.

Основні підходи до поняття «кадрова політика»

Підхід	Опис	Основні елементи
Стратегічний	Кадрова політика як складова загальної стратегії підприємства, спрямована на досягнення довгострокових цілей.	- планування кадрових потреб; - програми розвитку персоналу; - формування кадрового резерву.
Функціональний	Розгляд кадрової політики як сукупності окремих напрямів діяльності з управління персоналом.	- набір і відбір персоналу; - управління кар'єрою - система оплати праці; - професійний розвиток.
Нормативний	Формування правил, норм і стандартів, що регулюють діяльність з управління персоналом.	- кадрові стратегії; - положення про підрозділи і служби персоналу; - інструкції з управління персоналом.
Соціально-психологічний	Створення сприятливого психологічного клімату, формування корпоративної культури та забезпечення соціальної підтримки працівників.	- програми соціальної підтримки; - внутрішні комунікації; - корпоративні заходи; - розвиток культури.
Аналітичний	Використання сучасних аналітичних інструментів для оцінки ефективності кадрової політики і прийняття обґрунтованих рішень.	- аналіз продуктивності; - оцінка ефективності персоналу; - моніторинг задоволеності працівників.

Соціально-психологічний підхід до кадрової політики акцентує увагу на створенні сприятливого психологічного клімату в колективі, формуванні корпоративної культури і забезпеченні соціальної підтримки працівників. Відповідно до цього підходу, кадрова політика повинна сприяти задоволенню соціальних потреб працівників, розвитку їх професійних і

особистісних якостей, формуванню мотивації до праці і лояльності до підприємства. Це досягається через реалізацію програм соціальної підтримки, створення системи внутрішніх комунікацій, організацію корпоративних заходів і розвиток корпоративної культури.

Стратегічний підхід включає прогнозування потреб у персоналі, розробку програм розвитку кадрового потенціалу, формування кадрового резерву і забезпечення наступності управління.

У контексті стратегічного управління, кадрова політика розглядається як інструмент реалізації стратегічних цілей підприємства. Стратегічний підхід до кадрової політики передбачає її інтеграцію в процеси стратегічного планування і управління підприємством. Це означає, що кадрова політика повинна бути орієнтована на довгострокові перспективи і забезпечувати адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

Отже, на основі розглянутих теоретичних підходів можна зробити висновок, що кадрова політика підприємства є складною і багатогранною системою, яка охоплює різні аспекти управління персоналом. Вона включає стратегічні, функціональні, нормативні і соціально-психологічні елементи, які взаємодіють між собою і забезпечують комплексний підхід до вирішення кадрових питань. Ефективна кадрова політика сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, його адаптивності до змін у зовнішньому середовищі і забезпечує стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Розуміння теоретичних підходів до кадрової політики дозволяє керівникам підприємств розробляти і реалізовувати ефективні стратегії управління персоналом, враховуючи специфіку своєї діяльності і зовнішні умови.

1.2. Особливості кадрової політики в ресторанному бізнесі

Ресторан – заклад, який водночас об'єднує різноманітні напрямки та види економічної діяльності, з великим асортиментом товарів, послуг, страв та напоїв, з підвищеним рівнем організації дозвілля і рівнем обслуговування.

У всьому світі функціонують тисячі середніх, великих і дрібних ресторанів, кожен з яких має свою концепцію, місію та цілі, а також свій колектив, який забезпечує реалізацію цих аспектів. Ресторанний бізнес є однією із важливих складових місць у сфері обслуговування і є не тільки прибутковим видом діяльності, але й найризикованішим.

У сьогоденних умовах, що нагадують боротьбу за виживання в ресторанному бізнесі доводиться вирішувати низку важливих задач. Одна з них – кадрова політика. Наявність у складі трудового колективу підготовленого і висококваліфікованого персоналу визначає успішність ресторану в цілому.

Все більше рестораторів усвідомлюють важливість ефективної кадрової політики. Саме системний підхід, який застосовується в кадровій політиці та стратегічному управлінні дозволяє координувати та контролювати всі виробничі процеси роботи на підприємстві, що, в свою чергу, неодмінно приведе до зменшення витрат. Підприємство у даному випадку розглядається як єдиний організм, складений з окремих складових і елементів при акцентуванні уваги на зв'язку між ними. Основна ціль та завдання кадрової політики – створити оптимально функціонуючу систему, яка дозволяє керівнику координувати процеси, розуміти взаємозв'язок між ними та взаємозалежність, а у випадку виявленні певних непорозумінь дасть можливість оптимізувати, доопрацювати або вдосконалити її для зменшення витрат.

Управління персоналом у закладі ресторанного господарства – важлива складова всієї системи управління підприємством, ефективність якої прямо впливає на ефективність роботи всього підприємства. Системний підхід у сфері управління співробітниками забезпечує вдосконалення способів роботи з кадрами завдяки використанню досягнень зарубіжної та вітчизняної науки й виробничого досвіду.

Ефективне управління персоналом у ресторані полягає у встановленні соціально-психологічних, організаційно-економічних і правових відносин

суб'єкта й об'єкта управлінської діяльності. І в основі цих відносин лежить принцип впливу на поведінку, інтереси та діяльність співробітників з метою максимального використання їхнього потенціалу [].

Система управління персоналом закладу ресторанного господарства – це поєднання таких складових, як:

- визначення концепції закладу,
- бачення стратегії розвитку закладу;
- кадрова політика;
- планування штату;
- кар'єрне зростання персоналу;
- перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу;
- планування та управління витратами на персонал, політика соціальних послуг і заробітної плати.

Таким чином, метою кадрової політики закладу ресторанного господарства:

- збереження якісного, фахового і кількісного складу персоналу;
- своєчасне оновлення і розвиток відповідно до вимог бізнесу й стану ринку праці.

Основні завдання, які вирішуються в системі комплексу управління персоналом, це:

- забезпечення найбільш ефективної зайнятості працівників;
- організація передумов для зростання та підвищення кваліфікації;
- створення безпечних і привабливих умов праці;
- розробка критеріїв і заходів з оцінки якості працівників для встановлення доцільної зарплати;
- формування соціального середовища для відпочинку та роботи;
- організація оптимальних відносин на виробництві для ефективного і простого вирішення проблем.

При прийнятті управлінських рішень повинні бути враховані інтереси й потреби співробітників, економічні аспекти. Вся ідеологія роботи з кадрами повинна бути оформлена у вигляді документа і мати реалізацію в роботі керівників підрозділів. Ідеологія може змінюватися або доповнюватися в зв'язку з розвитком бізнесу або зміною зовнішніх умов. Економічна ефективність забезпечується за рахунок використання співробітників у досягненні поставлених цілей підприємства.

Наявність кваліфікованого та підготовленого персоналу – одна з найважливіших складових успішності ресторанного бізнесу. Можна виділити кілька категорій ресторанного персоналу.

Таблиця 1.2

Основні категорії персоналу у закладах ресторанного господарства

Перша категорія (вище керівництво)	
Адміністрація (керівництво) закладу ресторанного господарства	Керівник, управляючий, директор, бренд-шеф, шеф-кухар, бухгалтер, адміністратор, маркетолог, СММ, комірник, завскладом (за наявності) тощо. Тобто, це фахівці, які забезпечують фінансово-адміністративне управління рестораном.
Категорія друга (провідні фахівці)	
Фахівці виробничих зон	зав. виробництвом, су-шеф, кухарі, кондитери, пекарі, хоспер, піцейола, сушист, – працівники, що забезпечують виробництво асортименту та відповідну якість страв згідно меню закладу.
Категорія третя	
Допоміжний персонал (зона обслуговування)	Адміністратор, офіціанти залу – співробітники, що забезпечують безпосередній контакт з відвідувачами ресторану
Категорія четверта	
Підсобні робітники	(гардеробник, прибиральники, звірники, кур'єри, посудомийки та помічники кухар) – працівники, що забезпечують необхідні умови для роботи виробничих категорій працівників.

У виробничій системі та системі обслуговування клієнтів закладу ресторанного господарства в тій чи іншій мірі беруть участь усі категорії персоналу, не зважаючи на те, контактна чи неконтактна зона

обслуговування клієнтів. Не зважаючи на це, координацію цього процесу забезпечує бренд-шеф, або шеф-кухар закладу, які здатні в значній мірі впливати на поведінку інших співробітників, створювати сприятливу робочу атмосферу, формувати злагоджену команду однодумців. Це керуючий і шеф-кухар. Саме через них відбувається впровадження відповідної корпоративної культури в усі структури ресторану.

Однією з найбільш актуальних проблем у ресторанному бізнесі є питання плинності кадрів. Постійна зміна персоналу призводить до нестабільності в роботі ресторану та ускладнює покращення якості обслуговування. Наслідки плинності кадрів включають:

- зниження якості обслуговування;
- нестабільність і низьку згуртованість колективу;
- недостатній рівень підготовки співробітників;
- високі та постійні витрати на навчання нового персоналу;
- труднощі у плануванні продажів;
- низьку ефективність аналізу роботи персоналу;
- незадовільні результати роботи та низький прибуток ресторану.

Для успішного функціонування ресторану недостатньо лише цікавого дизайну, привабливого меню та зручного розташування в центрі міста. Сфера обслуговування, до якої належить ресторанний бізнес, надає великого значення персоналу. Кадри відіграють ключову роль, тому важливо досягти високих результатів у їх управлінні. Якщо ресторатору, менеджеру або власнику вдасться ефективно керувати персоналом, їх очікує великий успіх. В умовах жорсткої конкуренції за клієнтів одним із найдієвіших інструментів є добре підібраний та мотивований персонал.

Кадрова стабільність у ресторанному бізнесі має вирішальне значення. Від рівня підготовки та мотивації персоналу залежить не тільки якість обслуговування, але й загальна атмосфера закладу. Ефективна система управління кадрами зменшує витрати на навчання і сприяє формуванню згуртованого колективу, здатного забезпечити високий рівень

обслуговування клієнтів. Успішний ресторан – це не лише смачні страви та приємний інтер'єр, а й привітний, професійний персонал, який створює незабутній досвід для кожного відвідувача. Суть мотивації трудової діяльності – теоретичні викладки для розуміння теми. Сутність мотивації полягає в тому, щоб, орієнтуючись на систему потреб працівників, забезпечити повне та ефективне використання їх трудового потенціалу для якнайшвидшого досягнення цілей організації.

З одного боку, мотивація – це процес стимулювання себе та інших до дій, який передбачає можливість задоволення особистих потреб при досягненні цілей організації. З іншого боку, мотивація – це процес свідомого вибору певного типу поведінки під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. У трудовій діяльності мотивація дозволяє персоналу задовольняти свої важливі потреби через виконання робочих обов'язків. Загальновизнано, що:

- потреба – це психологічне або фізіологічне відчуття браку чогось;
- спонукання – це відчуття нестачі чогось і усвідомлення індивідом, які дії потрібно зробити для заповнення цього браку;
- мотив – це усвідомлене спонукання до досягнення конкретної мети, яке індивід розглядає як особистісну необхідність.

Мотив праці виникає, коли трудова діяльність є основним способом отримання блага. Оцінка ймовірності досягнення цілей має велике значення для формування мотивів праці. Якщо отримання блага не вимагає особливих зусиль або, навпаки, здається надто складним, мотив праці часто не формується.

Структура мотиву праці включає:

- актуальну для працівника потребу;
- трудову дію, необхідну для отримання блага;
- благо, яке задовольняє цю потребу;
- витрати матеріального та морального характеру, пов'язані з трудовою дією.

Трудовий мотив – це та потреба (причина), задля задоволення якої працівник здійснює високопродуктивну трудову діяльність. Ступінь задоволення, отримана при досягненні мети, впливає на поведінку людини в аналогічних обставинах у майбутньому. Формулювання мотиву праці на основі комплексу та поєднанням необхідним набором благ, відповідних соціально обумовленим потребам людини.

Загалом трудовий потенціал складається з психофізіологічного потенціалу (здібностей людини, її здоров'я, витривалості, працездатності, типу нервової системи) та особистісного потенціалу. Внутрішня винагорода надходить безпосередньо від виконання роботи і може включати почуття досягнення, змістовності діяльності, і самоповаги. Внутрішня винагорода є суттєвою складовою мотивації. Зовнішню винагороду забезпечує не сама робота, а керівництво, яке має можливість нагороджувати за працю. З мотиваційної точки зору, зовнішню винагороду можна визначити як стимулювання до праці.

Поведінка співробітників значною мірою впливає на успіх ресторану. Основою їхньої поведінки є внутрішні цінності та спрямування, що керують їхньою активністю. Для підвищення ефективності дій колективу необхідні чітке визначення обов'язків і прав кожного працівника, структура підприємства (ресторану) та налагоджені комунікаційні канали. Ефективна трудова поведінка означає, що кожен співробітник сумлінно та оперативно виконує свої обов'язки, готовий виконувати додаткову роботу за необхідності, активно допомагає колегам, задоволений своєю посадою та не планує її змінювати. Така поведінка свідчить про те, що людина любить свою роботу і вболіває за неї.

Трудова поведінка включає цінності, внутрішні мотиви, що визначають напрямок активності людини та її форми. Матеріальна мотивація передбачає грошові заохочення працівників. Існують різні методи матеріальної мотивації, і вони ефективні, оскільки мало хто відмовиться від додаткової винагороди. Така система має свої характерні властивості.

Сучасний погляд на мотивацію підкреслює важливість інтегрованого підходу, що поєднує як внутрішні, так і зовнішні стимули. Важливо не лише забезпечити матеріальні вигоди, а й створити робочу атмосферу, де працівники відчувають свою значущість, мають можливість для професійного росту та можуть брати участь у прийнятті рішень. Такий підхід сприяє формуванню сильної корпоративної культури і забезпечує високий рівень залученості та задоволеності персоналу, що в кінцевому результаті підвищує продуктивність та ефективність роботи всього ресторану. Система непрямой матеріальної мотивації. Система непрямой матеріальної мотивації – це пакет соціальних бонусів, які надає працівникові його роботодавець. Кількість пунктів у соціальному пакеті залежить від посади, професіоналізму та авторитету співробітника. У нашій країні непрямим матеріальним стимулюванням є грошові компенсації, які можна розділити на два види.

Обов'язкові мотиваційні заходи, які регламентовані законодавством, включають:

- оплачувані відпустки;
- лікарняні листи;
- медичне та пенсійне страхування.

Добровільні мотиваційні заходи, які роботодавець надає за власним бажанням, включають:

- оплачувані додаткові вихідні та дні відпустки;
- компенсацію за користування стільниковим зв'язком;
- надання транспорту для працівників або компенсацію за проїзд;
- оплату курсів підвищення кваліфікації;
- безкоштовні обіди;
- надання кредитів або позик на придбання нерухомості тощо.

Нематеріальна мотивація, яка не пов'язана з грошовими винагородами, може включати:

- гнучкий або вільний графік роботи;
- додаткові вихідні дні;

- сприятливу атмосферу в колективі за рахунок корпоративної культури (наприклад, у ресторані «Ноель» співробітники звертаються один до одного на «Сер» і «Місс», вітання зі святами тощо);

- похвалу від керівника;

- можливість кар'єрного росту;

- лояльне ставлення до стилю одягу;

- відсутність страху говорити з керівником про особисті труднощі та досягнення.

Якщо керівництво використовує нематеріальні методи мотивації, це свідчить про те, що компанія дбає про своїх працівників і прагне забезпечити їм комфортні умови праці. Додаткові вихідні або гнучкий графік можуть стати гарною компенсацією при невисокій зарплаті. Навіть якщо компанія може собі дозволити давати премії та бонуси, цього може бути недостатньо для утримання працівників. Часто люди звільняються з високооплачуваних посад через втрату інтересу або відсутність перспектив. Іноді звичайна похвала від начальника може мати більший мотиваційний вплив, ніж чергова премія.

Сучасний підхід до мотивації підкреслює важливість як матеріальних, так і нематеріальних стимулів. Ефективне поєднання обох типів мотивації сприяє збереженню задоволеності та продуктивності працівників. У сучасних умовах успішні компанії розуміють, що створення підтримуючого та залучаючого робочого середовища, де працівники відчувають себе цінними, є ключовим фактором у довгостроковому утриманні талановитих співробітників.

Існують приклади директорів, які регулярно виражають подяку своїм співробітникам за видатну роботу. Такі подяки оформлюються на спеціальних бланках і вручаються в рамці з підписом керівника та печаткою. Це займає мінімум часу, але дозволяє досягти більшого ефекту, ніж грошові премії. Співробітники цінують таку похвалу та часто розміщують грамоту біля свого робочого місця.

Нематеріальна мотивація є елементом стратегії, орієнтованої на довгострокову перспективу, і не є моментальним заохоченням для всього відділу або одного працівника. Тому порівнювати нематеріальне і матеріальне стимулювання працівників та стверджувати, що один метод кращий за інший, не можна.

Організацію кадрової політики можна представити схематично (див. рис. 1.3). Для забезпечення високих результатів діяльності та визначення професійного рівня працівників ресторанного бізнесу використовують методики оцінки та атестації кадрів.

Атестація кадрів є процесом перевірки, що визначає відповідність ділової кваліфікації, рівня знань і навичок працівника займаній посаді, згідно з класичним визначенням.

Сучасний підхід до мотивації підкреслює, що важливо враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули. Поєднання обох методів сприяє збереженню задоволеності та продуктивності працівників.

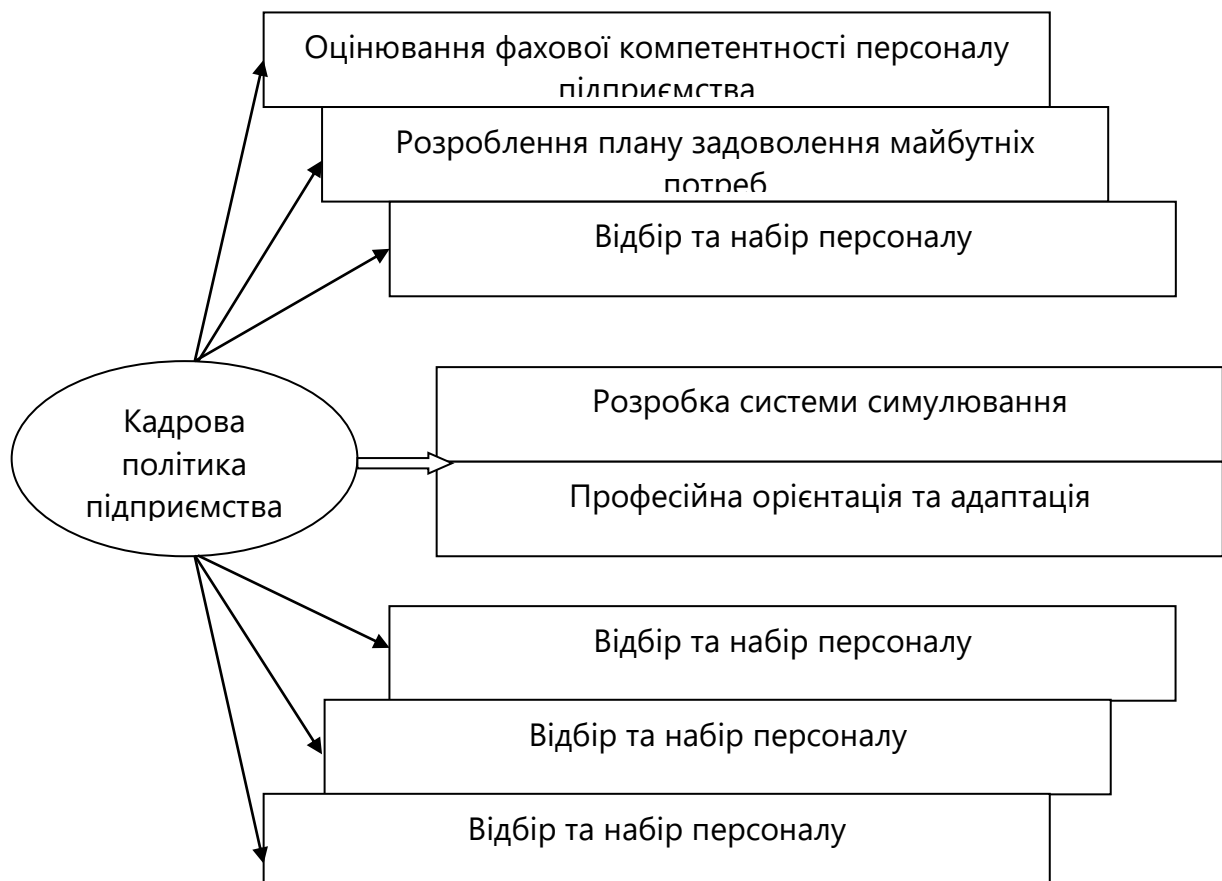


Рис. 1.3. Організація кадрової політики підприємства ресторанного господарства

Ця система спрямована на поліпшення якості персоналу та його ефективне використання, підвищення службової і трудової активності, підприємливості, а також відповідальності працівників на всіх рівнях за доручені завдання.

У системі атестації значну роль відіграє оцінка персоналу. Вона є показником ступеня відповідності вимогам, що висуваються до роботи. Процедура оцінки відповідності працівника займаній посаді здійснюється за допомогою обраних критеріїв і показників. Найбільш загальними критеріями оцінки персоналу є наступні показники трудової поведінки:

- виконання взятих зобов'язань;
- якість роботи;
- самостійність у роботі;
- компетентність;
- надійність;
- ставлення до праці;
- ставлення до професії;
- дисциплінованість;
- прагнення до підвищення кваліфікації;
- взаємини з колегами;
- взаємини з клієнтами.

Отже, ефективне управління персоналом включає як матеріальну, так і нематеріальну мотивацію, спрямовану на довгострокове залучення та утримання талановитих працівників. Сучасні підходи підкреслюють важливість створення робочого середовища, де працівники відчують свою значущість і мають можливість для професійного зростання. Це є ключовим фактором у забезпеченні стабільної та продуктивної роботи всього колективу.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ ІТАЛІЙСЬКОЇ КУХНІ (НА МАТЕРІАЛАХ РЕСТОРАНУ «LA PASTA»)

2.1. Загальна характеристика ресторану італійської кухні «La Pasta»

Відповідно до концепції, заклад ресторанного господарства – ресторан «La Pasta», який позиціонує себе як енотека та пастерія, розташований та успішно функціонує у м. Чернівці по вул. Ольги Кобилянської, 20. Діяльність закладу здійснюються у формі ФОП «Довганич Олександр Вікторович». Відповідно, керівником та співвласником закладу є Довганич Олександр Вікторович.

Основними перевагами ресторану «La Pasta» над іншими закладами даного типу у м. Чернівці є: унікальна рецептура тіста за неополітанською технологією; попит серед мешканців пішохідної вулиці Ольги Кобилянської на смачні страви італійської кухні (піца); демократичні ціни; використання свіжої та не замороженої сировини та напівфабрикатів; дизайн в італійському стилі; широкий спектр додаткових послуг (виклик таксі, доставка, замовлення «он-лайн»), широка та оригінально оздоблена літня площадка; організація днів народжень, система знижок та «щасливі години»).

Легенда ресторану (основна концептуальна ідея) – енотека та пастерія «La Pasta» – це затишне, чарівне місце де гості можуть спробувати унікальні та традиційні види піци, які приготовлені з тіста за оригінальним, секретними рецептами з найсвіжіших та якісних інгредієнтів. Завітавши до ресторану «La Pasta» гість на мить переноситься до Італії, де можна скуштувати знамениту піцу «Мілана», спробувати сальтимбоку по-Римськи з овочами гриль, з'їсти брускету, скуштувати неперевершено ніжну буратту і все це під келих італійського вина та чарівну італійську музику, яка звучатиме в закладі.

Головним слоганом досліджуваного ресторану визначено: ««La Pasta» – маленький куточок великої Італії!».

Сучасний заклад ресторанного господарства – не тільки смачна та ароматна піца, але й яскравий та запам'ятовуваний дизайн інтер'єру. Інтер'єр ресторану «La Pasta» створений в італійському стилі, якому притаманні стелі з обробкою балками з натурального дерева, затишне приглушене освітлення, велика кількість зелені, які роблять з піцерії куточок справжньої Італії. Стіни в ресторані викладено декоративною цеглою, підлога – зроблена із дерева, люстри – з елементами кованих матеріалів.

Концепцію досліджуваного закладу ресторанного господарства енотеки та пастерії «La Pasta» на 60 місць наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Концепція ресторану «La Pasta»

Назва складової концепції	Характерні ознаки
Характеристика локації, місця розташування закладу ресторанного господарства	
Країна (місце) розташування	Україна
Адміністративна територія	Місто Чернівці
Адміністративний район населеного пункту (території)	вул. Ольги Кобилянської, 20
Рівень туристичної і ділової активності району	Пішохідна туристична вулиця з високими туристичними потоками
Насиченість регіонального ринку послуг ресторанного господарства	50 закладів ресторанного господарства. В ареалі діяльності – 30 закладів
Неймінг	
Тип закладу	Енотека та пастерія
Неймінг	«La Pasta»
Логотип	
Легенда	Ресторан «La Pasta» – це затишне, чарівне місце де можна спробувати унікальні та традиційні види піци, які приготовлені з тіста за оригінальним, секретними рецептами з найсвіжіших та якісних інгредієнтів.
Концептуальне меню	
Концептуальне меню	Широкий асортимент страв та напоїв італійської кухні

Концепція дизайну та атмосфери закладу	
Стиль дизайну	Італійський
Фірмові кольори, атрибути, атмосфера	Інтер'єр ресторану «La Pasta» створено в італійському стилі, якому притаманні стелі з обробкою балками з натурального дерева, затишне приглушене освітлення, велика кількість зелені, які роблять з піцерії куточок справжньої Італії. Стіни викладено декоративною цеглою, підлога – зроблена із дерева, люстри – з елементами кованих матеріалів.
Види обслуговування	Індивідуальне
Види меню	Меню з вільним вибором страв
Форми обслуговування	Часткове обслуговування офіціантами
Додаткові послуги	Організація банкетів, днів народжень
Режим роботи	Щоденно з 10:00 до 23:00
Зали для споживачів, кількість місць	Три зали, 60 місць, літній майданчик
Середня оборотність місця за день	4,26 разів

Управлінська модель ресторану «La Pasta» регламентується положеннями Господарського та Податкового Кодексів України. Процес управління досліджуваного підприємства ресторану «La Pasta» – це сукупність взаємозв'язків та дій, які спрямовані на забезпечення оптимального співвідношення робочої сили, матеріальних та фінансових ресурсів.

Для визначення ефективності діяльності досліджуваного підприємства ресторану «La Pasta» на 60 місць пропонуємо дослідити результати від операційної діяльності закладу, його організаційну структуру, а також кадрову політику та її вплив на ефективність діяльності.

Отже, торговельна націнка у ресторані «La Pasta» встановлена у розмірі 170%. На першому етапі дослідження операційних доходів ресторану «La Pasta» визначено типові страви, які мають найбільший попит і мають середню ціну у групі страв (Додаток А).

Розрахунок обсягу операційних доходів від реалізації продукції та товарів ресторану «La Pasta» на 60 місць наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Результати обсягів реалізації продукції власного виробництва
та закупних товарів ресторану «La Pasta» за 2023 рік**

Найменування продукції та товарів	Товарообіг за день			Товарообіг за місяць		Товарообіг за рік	
	Кількість порцій	Роздрібна, продажна ціна, грн.	Сума, тис. грн.	Кількість страв	Сума, тис. грн.	Кількість страв	Сума, тис. грн.
1. Продукція власного виробництва	1177		99,78	34133	2893,55	411950	34922,2
Фірмові страви	51	125,03	6,38	1479	184,92	17850	2231,79
Піца	204	115,2	23,50	5916	681,52	71400	8225,28
Холодні закуски	154	72,07	11,10	4466	321,86	53900	3884,57
Гарячі закуски	77	63,35	4,88	2233	141,46	26950	1707,28
Супи	77	52,76	4,06	2233	117,81	26950	1421,88
Основні гарячі страви	230	148,91	34,25	6670	993,23	80500	11987,26
Паста, різотто, равіолі	77	79,88	6,15	2233	178,37	26950	2152,77
Соуси	77	14,85	1,14	2233	33,16	26950	400,21
Солодкі страви	77	47,88	3,69	2233	106,92	26950	1290,37
Гарячі напої	102	25,47	2,60	2958	75,34	35700	909,28
Напої власного виробництва	51	39,86	2,03	1479	58,95	17850	711,50
Закупні товари	896		41,06	25984	1190,7	313600	14370,5
Охолоджувальні напої	256	42,11	10,78	7424	312,62	89600	3773,06
Вино-горілчані напої	128	52,95	6,78	3712	196,55	44800	2372,16
Пиво	256	47,62	12,19	7424	353,53	89600	4266,75
Хлібобулочні та кондитерські вироби	256	44,18	11,31	7424	327,99	89600	3958,53
Разом по закладу	2073		140,84	60117	4084,25	725550	49292,7

Отже, із наведеної таблиці 2.2 видно, що загальний обсяг валового товарообігу по ресторану «La Pasta» у 2023 році становив 49292,7 тис. грн., зокрема товарообіг за рік продукції власного виробництва становив 411950 кількість страв, у грошовому вимірі річний товарооборот складав 34922,2 грн., по закупним товарам річний товарооборот складав 313600 одиниць, або 14370,5 тис. грн.

Наступним етапом дослідження ефективності діяльності досліджуваного підприємства – це аналіз складу, структури та вартості основних засобів ресторану «La Pasta» (див. табл.2.3).

Склад, структура та вартість основних засобів ресторану «La Pasta»

Види основних фондів	Первісна вартість, тис. грн.	Мінімально допустимі строки використання, років	Всього тис.грн.
1. Будівлі, споруди	15638,8	20	781,94
2. Робочі машини та устаткування, у тому числі:	2053,96		2053,96
2.1. Холодильне обладнання	199,22	5	39,84
2.2. Механічне обладнання	573,75	5	114,75
2.3. Теплове обладнання	719,19	5	143,84
2.4. Торговельне обладнання	328,71	5	65,74
2.5. Вимірювальні прилади	233,09	2	116,54
3. Меблі, інше офісне обладнання	229,10	4	57,28
4. Автотранспорт	767,00	5	153,40
5. Комп'ютери, електронно-обчислювальні машини	322,74	2	161,37
6. Телефони	13,95	2	6,97
7. Інструменти, прилади, інвентар	19,92	4	4,98
8. Багаторічні насадження	39,84	10	3,98
9. Інші основні засоби	239,06	12	19,92
10. Малоцінні необоротні матеріальні активи	199,22	-	199,22
11. Тимчасові споруди	99,61	5	19,92
12. Інвентарна тара	199,22	6	33,20
13. Предмети прокату	99,61	5	19,92
Всього	19922,04		1942,83

Сума амортизаційних відрахувань ТОВ «Margherita» на 60 місць становить 1942,83 тис. грн.

Проаналізувавши основні показники діяльності варто дослідити організаційну структуру досліджуваного підприємства ресторану «La Pasta» та його кадрову політику.

Отже, весь трудовий колектив ресторану «La Pasta» можна розділити на адміністрацію, яку очолює директор та персонал.

Для кожної штатної одиниці ресторану «La Pasta» передбачені декларовані та визначені функції, обов'язки, права та відповідальність, які оформлено у вигляді посадових інструкцій, що розроблені та затверджені в установленому порядку.

Управління ресторану «La Pasta» побудовано на основі лінійно-функціональної структури ієрархічного типу, яка дозволяє сприяти розподілу управлінської праці і підвищує ефективність управління ресторану «La Pasta».

Штатний розклад ресторану «La Pasta» на 60 місць наведено у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Штатний розклад ресторану «La Pasta»

№ з/п	Посада	Кількість посадових одиниць
1	Адміністративно-управлінський персонал, всього	4
1.1.	Директор	1
1.2.	Бухгалтер	1
1.3.	Адміністратор зали	2
2	Виробничий (операційний) персонал, всього	29
2.1	Зав. Виробництвом	1
2.2	Кухар V р.	6
2.3	Кухар IV р.	10
2.4	Офіціант	8
2.5.	Бармен	2
2.6.	Касир	2
3	Допоміжний персонал, всього	9
3.1	Мийник посуду	2
3.2	Прибиральник	2
3.3	Гардеробник	2
3.4	Комірник	1
3.5	Охоронець	2
	Разом по закладу	42

Загальна кількість працівників, яка працює в ресторані ресторану «La Pasta» становить 42 працівників, яких стимулюватимуть за рахунок підвищення заробітної плати в зв'язку із підвищенням економічних показників закладу, нарахування відсотків від товарообігу, виплата процентів від проведених бенкетів, підвищення кваліфікації за рахунок проведення майстер класів та тренінгів.

На основі проведених досліджень встановлено, що фонд основної заробітної плати у 2023 році ресторану «La Pasta» становив 4 692 тис. грн, фонд додаткової заробітної плати – 791,11 тис. грн, фонд преміальних виплат – 641,3 тис. грн, фонд оплати праці – 6124,41 тис. грн.

Аналіз операційних витрат ресторану «La Pasta» за калькуляційними статтями наведено у вигляді таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Аналіз поточних витрат ресторану «La Pasta» у 2023 році

Калькуляційні статті витрат	Поточні витрати, тис. грн.	Поділ витрат на умовно змінні та умовно постійні
1. Собівартість продукції власного виробництва та закупних товарів	18256,56	ЗВ
2. Витрати на оплату праці	6124,41	ПВ
3. Відрахування на соціальні заходи	1603,06	ПВ
4. Амортизаційні відрахування	1347,37	ПВ
5. Витрати на утримання основних засобів, інших необоротних активів	793,24	ПВ
6. Вартість витрачених малоцінних, швидкозношуваних предметів	141	ПВ
7. Податки, збори, інші передбачені законодавством обов'язкові платежі	1486,78	ПВ
8. Витрати на зберігання, підсортування пакування та передпродажну підготовку продукції	24,64	ЗВ
9. Витрати на транспортування	0	ЗВ
10. Витрати на охорону закладу ресторанного господарства	36	ПВ
11. Інші поточні витрати діяльності	2957,56	ПВ
Разом поточні витрати	32770,62	
У тому числі умовно змінні витрати	18281,2	
Умовно постійні витрати	14489,42	

На основі таблиці 2.5, визначено, що разом поточні витрати ресторану «La Pasta» становили 32770,62 тис. грн., умовно-змінні витрати 18281,2 тис. грн., постійні витрати – 14489,42 тис. грн.

Розрахунок маржинального доходу та порогу рентабельності ресторану «La Pasta» у 2023 році наводимо у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз маржинального доходу та порогу рентабельності
ресторану «La Pasta» у 2023 році

№ з/п	Показники	Алгоритм розрахунків	Результат
1	Плановий товарообіг, тис. грн.	Табл. 3.2	49292,70
2	Рівень торгівельної націнки, %	170%	170
3	Змінні витрати, у тому числі	Табл.3.4	18281,20
3.1.	Собівартість продукції, тис. грн.	Табл.3.4	18256,56
3.2.	Інші не прямі змінні витрати, тис. грн.	Табл.3.4	24,64
4	Маржинальний дохід, тис. грн.	ст.1-ст.3	31011,50
5	Постійні витрати, тис. грн.	Табл.3.4	14489,42
6	Прибуток, тис. грн.	ст.4-ст.5	16522,1
7	Рівень змінних витрат, %	(ст.3/ст.1)*100	37,09
8	Поріг рентабельності, точка беззбитковості, тис. грн.	п.5/(п.4/п.1)	23030,89
9	Маржинальний запас стійкості, %	(ст.1-ст.8)*100 /ст.8	114,03
10	Рентабельність товарообігу	ст.6 *100 / ст.1	33,52

На основі вище проведених розрахунків, можемо зробити висновок, що маржинальний дохід ресторану «La Pasta» становив 31011,5 тис. грн., прибуток – 16522,1 тис. грн.; рентабельність товарообігу – 33,52%.

Алгоритм розрахунку показників операційного прибутку ресторану «La Pasta» наводимо у таблиці 2.7

Таблиця 2.7

Аналіз операційного прибутку ресторану «La Pasta» за 2023 рік

№ з\п	Статті	Алгоритм розрахунку	Разом за рік, тис. грн.
1.	Доходи від реалізації продукції (роздрібний товарообіг)	Табл. 3.2	49292,70
2	Податок на додану вартість	П.1* 20% /120	8215,45
3	Чистий дохід	П.1- П.2	41077,25

Продовження табл. 2.7

4	Собівартість реалізованої продукції	Табл.3.5	18256,56
5	Інші операційні витрати (без урахування собівартості реалізованої продукції)	Табл.3.4	14514,06
1.	Прибуток від операційної діяльності	П.3-П.4-П.5	8306,63
2.	Фінансові витрати	-	-
3.	Фінансові результати (прибуток) від звичайної діяльності до оподаткування	П.6-П.7	8306,63
4.	Податок на прибуток	$P.8 \times 18\% / 100$	1495,19
5.	Чистий прибуток – можливий	П.8-П.9.	6811,44
9.	Рентабельність реалізації, %	$(P10./P1.) \times 100$	13,82
10.	Чистий прибуток – цільовий	$(P1 \times 10\%) / 100$	4929,27
11.	Чистий прибуток		6811,44

Встановлено, що прибуток від операційної діяльності ресторану «La Pasta» у 2023 році становить 8306,63 тис. грн., податок на прибуток – 1495,19 тис. грн., чистий прибуток – 6811,44 тис. грн., рівень рентабельності встановлено у розмірі – 13,82 %.

2.2. Аналіз кадрової політики ресторану «La Pasta»

Кадрова політика закладу ресторанного господарства, як і в інших закладах, відіграє провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань діяльності. Ступінь забезпечення підприємства персоналом та раціональне його використання значною мірою визначають організаційно-технічний рівень виробництва, характеризують ступінь використання техніки і технології, предметів праці, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

Вихідним моментом для оцінки та прийняття рішень щодо зміни кадрової політики є аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання. В сучасних умовах господарювання аналіз трудових відносин набуває більшої ваги, оскільки робоча сила має вартісну

оцінку і є конкурентною на ринку праці. Це розширює рамки аналітичних досліджень, і критеріями оптимізації трудових відносин стають не тільки економічні, а й соціальні параметри. Економічні та соціальні гарантії праці, з одного боку, і жорсткі умови трудової діяльності – з іншого, формують сферу глибоких аналітичних досліджень кадрового потенціалу підприємства. Загальна модель комплексного економічного аналізу кадрового потенціалу підприємства представлена на рис. 2.1.

Мета аналізу полягає в якісній оцінці трудових ресурсів, ефективності їх використання, виявленні внутрішніх резервів для підвищення продуктивності праці та соціального захисту працівників.

Аналізуючи персонал підприємства, необхідно оцінити:

- трудовий потенціал підприємства та його підрозділів;
- ступінь відповідності загальноосвітнього і кваліфікаційного складу кадрів і їх структуру сучасному науково-технічному рівню торговельного процесу і його організації;
- забезпеченість підприємства кадрами;
- ступінь обґрунтованості завдань з підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції;
- резерви підвищення продуктивності праці.

Такий аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в управлінні трудовими ресурсами та визначити шляхи для оптимізації роботи персоналу. Ефективне управління трудовими ресурсами є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку. Необхідною передумовою управління персоналом виробничо-торговельного підприємства, пошуку резервів підвищення продуктивності праці та удосконалення системи матеріального стимулювання є проведення аналізу сучасного стану використання трудових ресурсів підприємства.

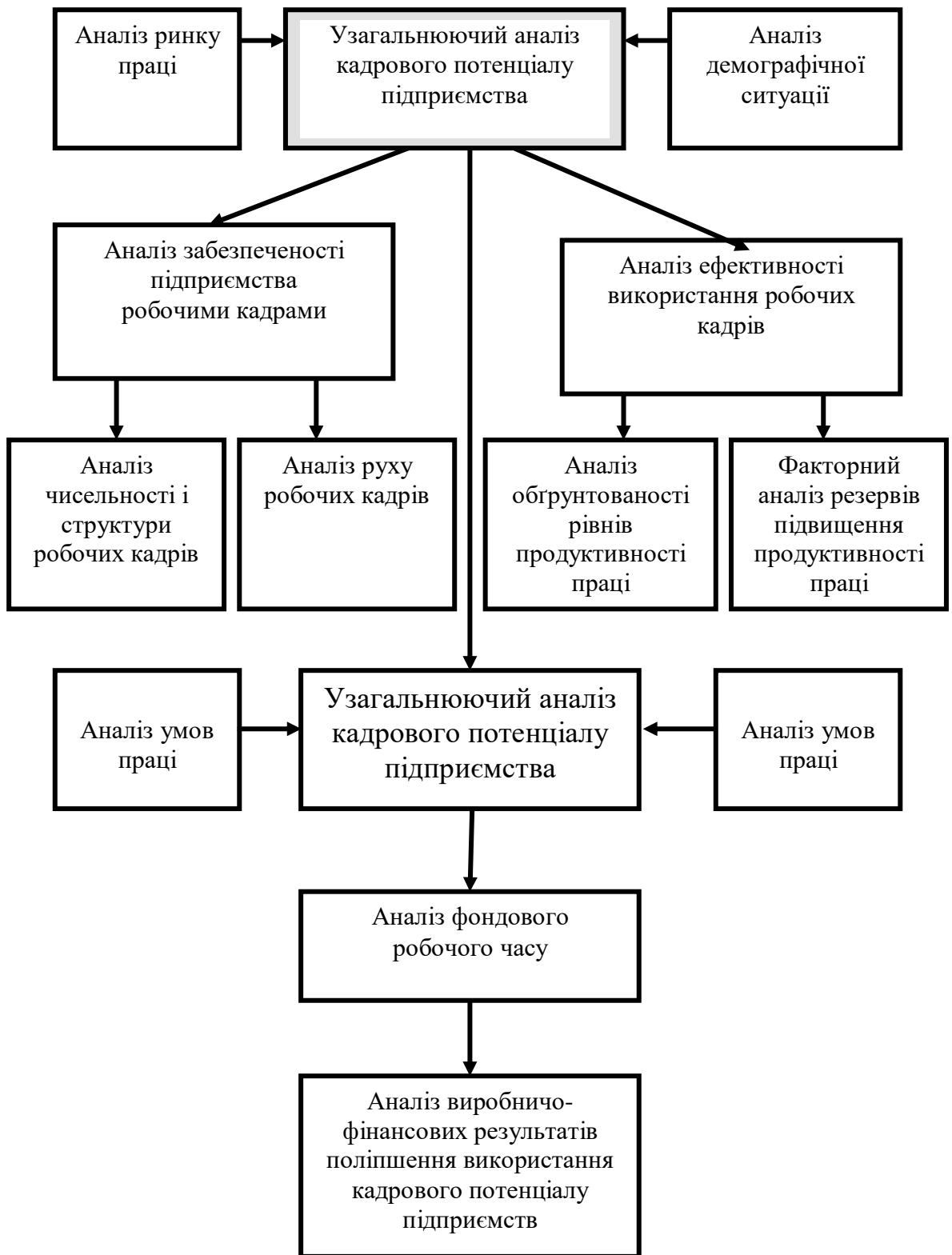


Рис 2.1. Загальна модель економічного аналізу кадрового потенціалу підприємства

Аналіз формування та використання персоналу закладу ресторанного господарства передбачає проведення аналітичної роботи за трьома основними напрямками (див. рис. 2.2).



Рис. 2.2. Напрямки аналізу використання та стимулювання персоналу

Аналіз чисельності, складу та руху персоналу ресторану «La Pasta» проводиться з метою оцінки наявного трудового потенціалу підприємства та його відповідності стратегії й тактиці діяльності підприємства.

Аналіз персоналу ресторану «La Pasta» передбачає проведення наступних етапів аналітичної роботи (див. рис. 2.3).

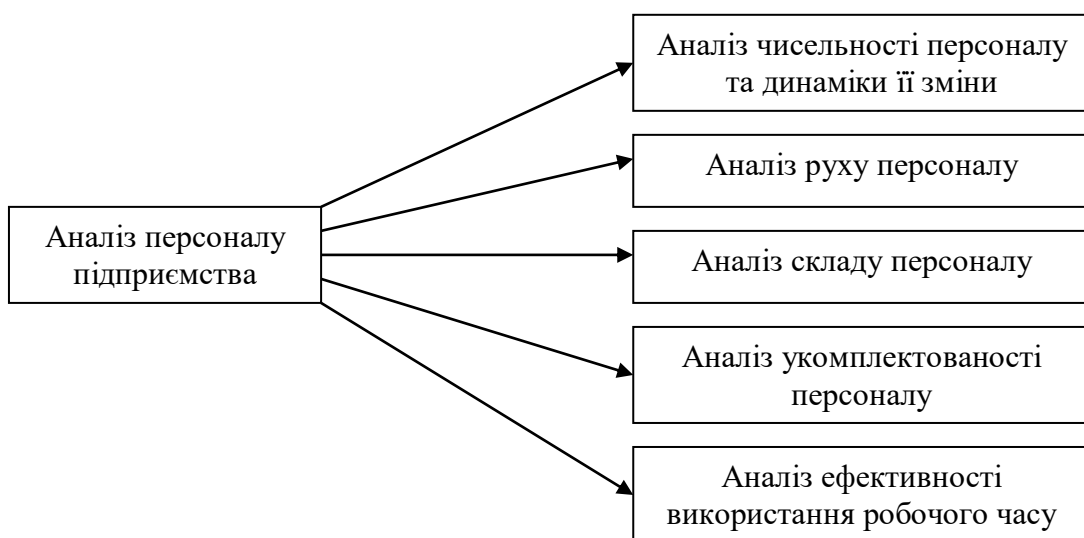


Рис. 2.3. Послідовність аналізу персоналу ресторану «La Pasta»

1. Аналіз чисельності персоналу та динаміки його зміни проводиться з метою попередньої оцінки загальної кількості працівників ресторану «La Pasta» в цілому та за окремими категоріями (групами) персоналу, а також – зміни чисельності персоналу порівняно з попередніми періодами.

Середньооблікова чисельність працівників ресторану «La Pasta» за 2022–2023 роки показана на рис. 2.4.

Згідно статистичних даних видно, що загальна чисельність персоналу змінилася. У 2022 році середньооблікова чисельність усіх працівників на підприємстві становила 46 осіб. У 2023 році середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 4 особи і становила 42 особи.

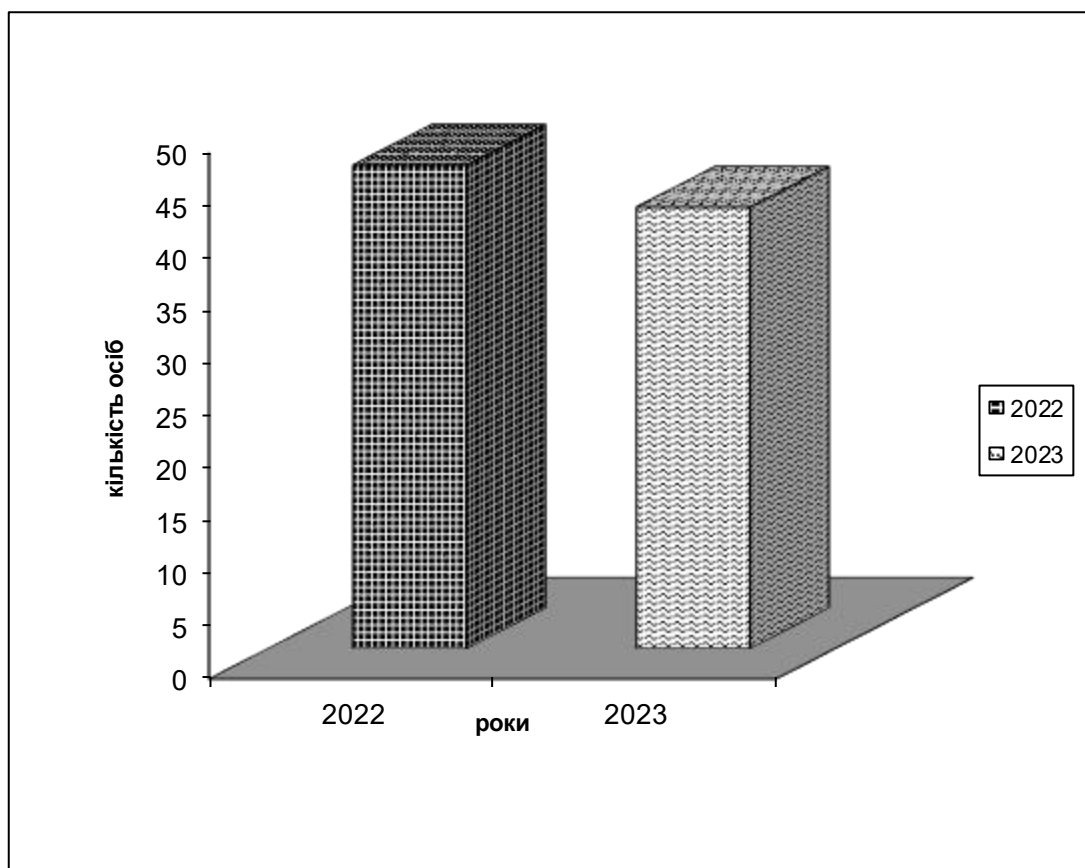


Рис. 2.4 Середньооблікова чисельність працівників ресторану «La Pasta»

2. Аналіз руху персоналу передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників підприємства. З цією

метою вивчається загальний обсяг руху персоналу, причини звільнення персоналу, якість та джерела покриття додаткової потреби в персоналі.

Згідно з даних звіту з праці 2022 році на підприємство було прийнято 15 осіб (із них 13 жінок), у 2023 році було прийнято 6 осіб (із них 6 жінок).

У 2022 році з підприємства було звільнено 10 осіб, з них 10 з причин плинності кадрів (за власним бажанням, у зв'язку з мобілізацією). В 2023 році з підприємства було звільнено 9 осіб, з них 9 – за власним бажанням (через переїзд в іншу країну). Така плинність кадрів пояснюється впливом воєнного стану, нестабільною ситуацією в країні, та мобілізацією. Таким чином, серед мобілізованих виявився також шеф-кухар ресторану.

Для проведення аналізу руху персоналу доцільно використовувати такі аналітичні показники (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз руху персоналу ресторану «La Pasta»
протягом 2022-2023 рр.

Назва показника	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
Прийнято працівників	15	6	9	40
Вибуло працівників	10	9	1	9
в т.ч. з причини плинності кадрів	10	9	1	9
Облікова кількість штатних працівників на кінець періоду	46	42	4	8,6
Середньооблікова кількість штатних працівників	48	42	6	9

Отже, з наведеної таблиці видно, що кількість прийнятих працівників у співвідношенні 2023 до 2022 року зменшилася, однак відповідно і зменшилася кількість працівників, яких було звільнено.

Визначення стану обороту чисельності працівників ресторану «La Pasta» неможливе без врахування показників обороту чисельності працівників. До них відносяться інтенсивність обороту, плинність та відновлення кадрів. Результати показників обороту чисельності працівників ресторану «La Pasta» відображені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Оборот чисельності працівників
ресторану «La Pasta»

Назва показника	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
			абсолютне	відносне
Коефіцієнт загального обороту	11,7	11,2	-0,4	-1,4
Коефіцієнт обороту за наймом	17,9	11,3	-6,6	-36,8
Коефіцієнт обороту за вибуттям	13,7	9,8	-3,8	-28,5
Коефіцієнт плинності	0,14	0,1	-0,04	-28,5
Коефіцієнт відновлення кадрів	1,3	1,14	-,016	-12,3

Згідно аналізу показників у таблиці 2.2 бачимо, що коефіцієнт загального обороту чисельності працівників зменшився на 1,4%; інтенсивності обороту за наймом також зменшився на 36,8%; коефіцієнт інтенсивності обороту за вибуттям зменшився на 28,5%. Коефіцієнт плинності відповідно також зменшився на 28,5%. Дані показники дають підстави стверджувати, що керівники підприємства намагаються сформувати сталий колектив із низькою плинністю та високим рівнем професіоналізму. За проведеним аналізом можна стверджувати, що колектив «La Pasta» є сталим із низькою плинністю кадрів.

3. Аналіз складу персоналу передбачає визначення питомої ваги окремих категорій (груп) персоналу в його загальній кількості та тенденцій її зміни порівняно з попередніми періодами.

Аналіз складу персоналу може проводитися за всіма ознаками його класифікації.

Особливу увагу у ресторані «La Pasta» слід звернути на вивчення тенденцій зміни професійного та кваліфікаційного складу працівників, змін в характері трудових відносин та у відношенні до власності підприємства.

4. Аналіз укомплектованості персоналу у ресторані «La Pasta» проводиться з метою вивчення ступеня забезпеченості працівниками всіх робочих місць та посад, передбачених штатним розкладом підприємства.

Ступінь забезпеченості персоналу ($C_{зп}$) оцінюється за формулою:

$$C_{зп} = \frac{\Phi ЧПВП}{ЧПВП}$$

де, $\Phi ЧПВП$ - фактична чисельність працівників відповідної професії (кваліфікації, посади);

$ЧПВП$ - чисельність персоналу відповідної професії (кваліфікації, посади), передбачена штатним розкладом.

$$C_{зп (2022)} = 1,4, C_{зп (2023)} = 1,1$$

Як ми можемо бачити на досліджуваному підприємстві майже на 100% є відповідність чисельності персоналу, що передбачено штатним розкладом та фактичної чисельності персоналу. Це безумовно є позитивним явищем, проте не слід забувати, що в попередньому показнику була нестача управлінських кадрів. В зв'язку з цим керівництву підприємства необхідно приділити особливу увагу саме даній проблемі.

Для оцінки складу персоналу ресторану «La Pasta» проаналізуємо співвідношення чисельності окремих категорій персоналу, який відображений у таблиці 2.10.

Аналіз чисельності окремих категорій персоналу
ресторану «La Pasta» за 2022-2033 рр.

Назва показника	2009 рік	2010 рік	Відхилення абсолютне
Кількість працівників, зайнятих в апараті управління	5 (10,4%)	4 (9,5%)	-1
Кількість працівників	41 (89,6%)	38 (80,1%)	-3
Середньооблікова чисельність працівників	48	42	-6

В апараті управління підприємства є працівники, зайняті встановленням мети, плануванням, розробкою рішень, організацією її виконання, мотивацією та контролем. Подальша спеціалізація та поділ праці відбувається шляхом конкретизації окремих складових конкретної (специфічної) функції та закріплення їх за функціональним підрозділом чи працівником. Дослідження показало, що функціональний поділ праці ресторані «La Pasta» виражає загальні риси процесу праці трудового колективу.

Як видно з наведеної таблиці, що у 2022 році частка персоналу, зайнятого в апараті управління становила 10,4%, частка фахівців становила 89,6%.

Із проведеного дослідження можна зробити висновок, що кількість управлінського персоналу і робітників збільшується пропорційно. Тому основними заходами щодо стабілізації трудового колективу ресторану «La Pasta» які мають реалізуватись є :

- реалізація заходів щодо розвитку персоналу (підвищення кваліфікації, просування по службі, робота з резервом керівних кадрів);

- адаптація прийнятих працівників на підприємстві, у підрозділі;
- управління мотивацією працівників за допомогою факторів стимулювання;
- удосконалювання процедур прийому й звільнення працівників, системи професійного просування;
- удосконалення форм і методів управлінської та виховної роботи.

Перелічені вище заходи допоможуть створити умови для підвищення ефективності кадрової політики ресторану «La Pasta» налагодити дієву систему стимулювання праці, яка буде реально впливати на рівень ефективності управління персоналом аналізованого підприємства, покращувати її з середини.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ ІТАЛІЙСЬКОЇ КУХНІ «LA PASTA»

3.1. Розробка заходів з удосконалення кадрової політики ресторану «La Pasta»

Управління будь-якою організацією як соціальним об'єктом різного масштабу і профілю діяльності умовно підрозділяється на два види: управління діяльністю організації з урахуванням її взаємодії з зовнішнім середовищем і управління людьми (персоналом), що працюють в організації.

Удосконалення кадрової політики ресторану «La Pasta» відповідно до сучасних вимог та викликів передбачає вирішення трьох головних завдань:

- 1) підвищення зацікавленості кожного працівника у виявленні й використанні резервів зростання ефективності своєї праці при виключенні можливості одержання незароблених грошей;
- 2) усунення випадків зрівнялівки в оплаті праці, досягнення прямої залежності заробітної плати від індивідуальних кінцевих результатів праці;
- 3) оптимізацію співвідношень в оплаті праці працівників різних категорій і професійно-кваліфікаційних груп з урахуванням складності виконуваних робіт, умов праці, дефіцитності певних видів робочої сили на ринку праці.

Кадрову політику можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Досягнення цілей підприємства пов'язують з забезпеченням його ефективності. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку.

Однак, дедалі частіше ефективність розглядається не тільки як економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибуток, а і в більш широкому контексті – як задоволеність працівників своєю працею, участю у

трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці.

Проаналізувавши у попередньому розділі стан кадрової політики ресторану «La Pasta» зазначаємо, що для досягнення кращих результатів діяльності підприємства потрібно створити нову систему управління персоналом, яка би забезпечила максимальне використання і розвиток здібностей працівників, а також створення сприятливого психологічного клімату, бо це є найважливішою умовою творчої діяльності, що забезпечить розвиток ресторану «La Pasta».

Основними проблемами у ресторані «La Pasta» на даний час є:

- плінність кадрів;
- мала кількість управлінського персоналу;
- відсутність затвердженої системи стимулювання та мотивації праці персоналу;
- відсутність системи контролю та оцінки працівників щодо якості виконання поставлених перед ними завдань.

Ефективне управління персоналом у ресторані «La Pasta» неможливе без активної і постійної участі вищого керівництва організації у визначенні задач управління працівниками. Оскільки люди є найбільш важливим організаційним ресурсом, управління ресторану «La Pasta» має приділяти основну частину свого часу саме управлінню своїми підлеглими. Це сприятиме підвищенню якості управління персоналом.

Проаналізувавши діяльність ресторану «La Pasta» ми пропонуємо запровадити дієву систему НАССР. Запровадження системи управління якістю має бути стратегічним рішенням організації, що має орієнтуватися на підвищення задоволеності замовника виконанням його вимог, а також покращення умов праці за рахунок виявлення зайвої (повторної) роботи (дубляжу при виконанні певних завдань) та матеріального задоволення членів колективу ресторану «La Pasta».

При розробці та запровадженні системи управління якістю необхідною умовою має бути врахування:

- 1) стану внутрішнього середовища, зміни в цьому середовищі, а також ризику, пов'язані з цим середовищем;
- 2) конкретних цілей ресторану «La Pasta»;
- 3) якості сировини, яку постачають;
- 4) якості продукції, яку виробляють;
- 5) розмір і структура ресторану «La Pasta».

Для результативного функціонування ресторан «La Pasta» повинен визначити численні взаємопов'язані роботи та управлінські процеси, що відбуваються в закладі, необхідні для системи управління якістю, та їх застосовування в межах організації, визначити послідовність і взаємодію цих процесів; визначити критерії та методи, необхідні для забезпечення результативності функціонування та контролювання цих процесів; забезпечувати наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримування функціонування й моніторингу цих процесів; здійснювати моніторинг, вимірювання, дослідження якості продукції; уживати заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів і забезпечення постійного поліпшення цих процесів.

Відповідно до міжнародного Стандарту персонал, залучений до робіт, що впливає на відповідність продукції вимогам до неї, повинен бути компетентним, тобто мати належну освіту, професійну підготовленість, навички та досвід. Оскільки персонал, залучений до будь-яких робіт у межах системи управління якістю, може безпосередньо чи опосередковано впливати на відповідність продукції вимогам до неї.

Для цього ресторан «La Pasta» повинен:

- a) визначати необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, які впливають на відповідність продукції вимогам до неї;

- b) якщо це застосовано, забезпечувати проведення навчання або вживати інших заходів для досягнення потрібної компетентності;
- c) оцінювати результативність ужитих заходів;
- d) забезпечувати обізнаність персоналу щодо доцільності та важливості своєї діяльності та щодо свого внеску в досягнення цілей у сфері якості;
- e) вести відповідні записи стосовно освіти, професійної підготовленості, навичок і досвіду.

Також необхідно розробити методики процесів виробництва та обслуговування, результати яких неможливо перевірити подальшим відстежуванням або вимірюванням і, як наслідок, вади яких виявляють лише тоді, коли продукцію вже використовують або послугу вже надано. Це передбачає і опитування споживачів щодо їх задоволеності продукцією.

Для виконання зазначених робіт у ресторану «La Pasta» необхідно покласти виконання таких обов'язків на адміністраторів, які б пінно керували розробкою методик процесів, відслідковував актуальність чи необхідність перегляду, а також інформування керівників та всіх членів колективу про внесені зміни.

Отже, ресторану «La Pasta» може домогтися більш високого ступеня участі керівників в управлінні своїми підлеглими за рахунок :

- ефективної комунікації, що включає роз'яснення працівникам основних завдань, які вони повинні виконувати;
- залучення керівників до участі в «привабливих» для них формах роботи з персоналом – проведенні співбесід з кандидатами, занять по професійному навчанню, керуванні окремими проектами. Це дозволить їм придбати досвід особистої участі в розробці і застосуванні методів управління персоналом і надасть можливість скласти більш об'єктивне представлення про управління персоналом взагалі;
- спеціального навчання управлінням персоналом, що дозволяє виробити практичні навички роботи з персоналом .

Відповідно до здійснених у другому розділі кваліфікаційної роботи досліджень, зазначаємо, що у ресторані «La Pasta» відсутній відділ кадрів, який би відслідковував проблеми персоналу підприємства, охорони праці, проходження стажування та підвищення кваліфікації тощо. Натомість в організаційній структурі є посада управляючого, яка здійснює управління кількох закладів ресторанного господарства. І це спричиняє безліч проблем у діяльності підприємства, у першу чергу проблеми з кадрами і з їхньою перепідготовкою.

Так, у ресторані «La Pasta» адміністрацією необхідно передбачити виконання таких завдань

- прогнозування, визначення поточної і перспективної потреби в кадрах і джерел її задоволення, уточнення потреби в підготовці фахівців із прямих зв'язків з навчальними закладами, розробка і реалізація заходів для формування трудового колективу відповідно до фудкосту;

- планування і регулювання професійного, кваліфікаційного росту кадрів, процесів їхнього вивільнення і перерозподілу;

- організаційно-методичне забезпечення професійного, економічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів, планування цієї роботи з урахуванням потреб виробництва, направлення працівників у різні навчальні заклади і на стажування на передових підприємствах, навчання керівників первинної ланки передовим методам і формам роботи з кадрами;

- вивчення професійних, ділових і моральних якостей працівників на основі атестації, широкого застосування психологічних і соціальних досліджень, розробка рекомендацій з раціонального використання кадрів відповідно до їх здібностей і навичок;

- організація роботи з професійної орієнтації молоді, адаптація молодих фахівців і робітників на підприємствах, вивчення причин плинності кадрів, динаміки змін трудового колективу, розробка заходів для стабілізації й удосконалення його соціальної і демографічної структури;

- забезпечення ефективного використання усіх форм матеріального і морального стимулювання працівників відповідно до їхньої трудової діяльності і з урахуванням суспільної думки, вивчення впливу стимулів на підвищення трудової і соціальної активності трудящих, зміцнення морально-психологічного клімату в колективі й ін.

Удосконалена організаційна структура ресторану «La Pasta» наведена на рис. 3. 1.

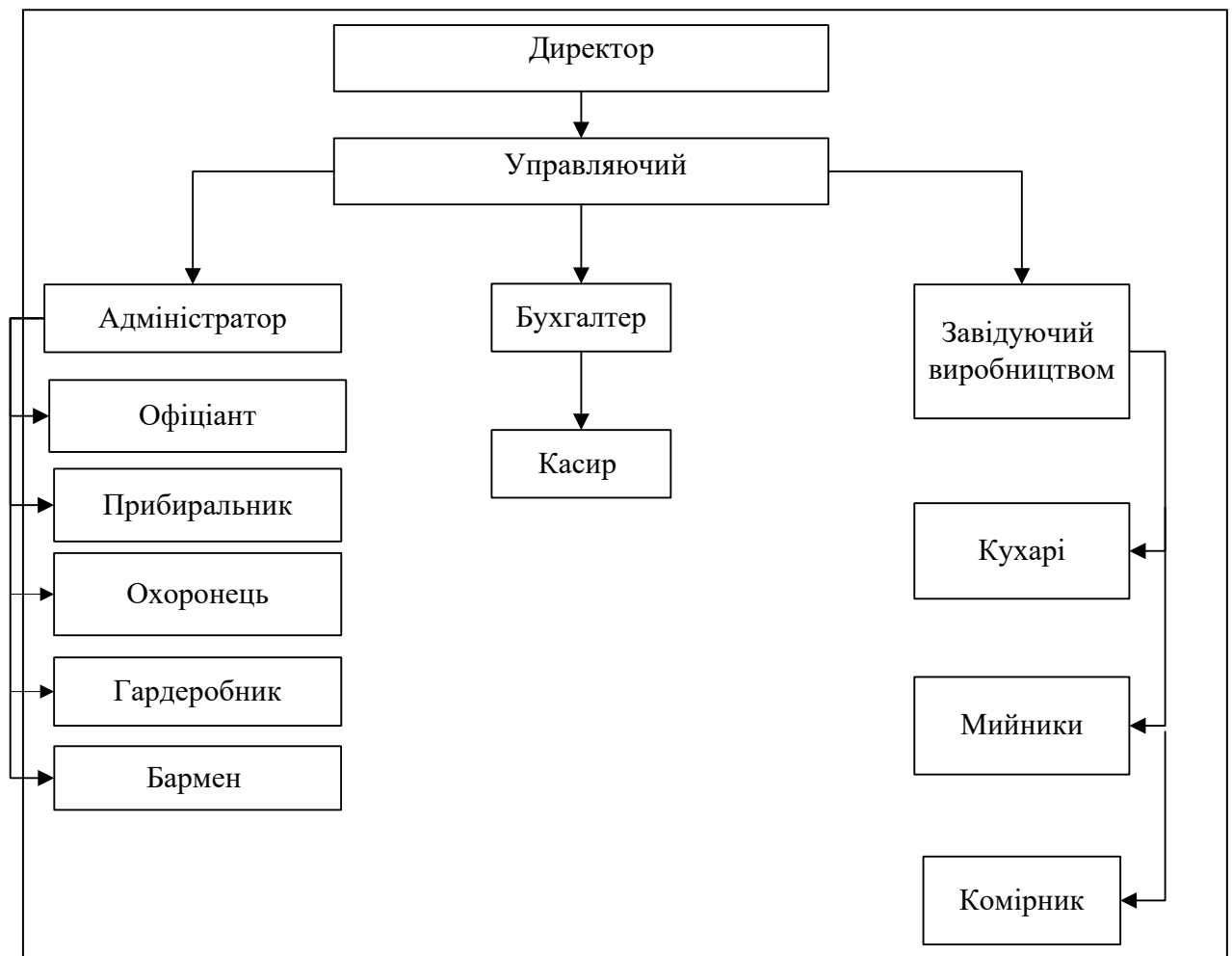


Рис. 3.1. Удосконалена організаційна структура управління ресторану «La Pasta»

Крім наведених пропозицій ресторану «La Pasta» необхідно провести диференціацію членів колективу за певними критеріями, які характеризують якість виконуваної роботи. Так, керівництву необхідно створити систему

регулярної оцінки ефективності виконання кожним працівником своїх посадових функцій. Така система має підвищити ефективність управління персоналом у ресторані «La Pasta» через:

- позитивний вплив на мотивацію працівників. Зворотний зв'язок чудово позначається на мотивації працівників, дозволяє їм скорегувати своє поведіння на робочому місці і домогтися підвищення продуктивності праці;

- планування професійного навчання. Оцінка персоналу у супермаркеті дасть можливість визначити недоліки в кваліфікаційному рівні кожного працівника і передбачити заходи для їх виправлення;

- планування професійного розвитку і кар'єри. Оцінка працівників підприємства виявить їх слабкі і сильні професійні якості, що дозволить підготувати індивідуальні плани розвитку й ефективно спланувати кар'єру кожного працівника;

- прийняття рішень про винагороду, просування, звільнення. Регулярна і систематична оцінка персоналу допоможе керівництву ресторану «La Pasta» приймати обґрунтовані рішення про підвищення зарплати, преміювання кращих працівників (це створить мотивуючий вплив і на їхніх колег), підвищення або пониження за посадами.

Щоб привести цю систему в дію правління ресторану «La Pasta» необхідно:

- ввести універсальну систему оцінки персоналу;
- встановити стандарти і норми для оцінки персоналу. Для цього необхідно зрозуміти, що визначає успіх роботи на даній посаді, тобто виділити критичні фактори. Для цього потрібно використовувати метод аналізу робочих місць;

- вибір методів оцінки.

Щоб ефективно оцінити роботу працівників ресторані «La Pasta» необхідно мати критичні фактори оцінки. В якості методів оцінки можуть

виступати як кількісні показники (час, продуктивність, витрати і т.п.), так і якісні характеристики – «добре», «погано», «вище за середнє» тощо.

Створити систему оцінки, однаково збалансовану з погляду точності, об'єктивності, простоти і зрозумілості дуже складно, тому на сьогоднішній день існує кілька систем оцінки персоналу, кожна з яких має свої переваги і недоліки, однак найбільш розповсюдженою є система періодичної атестації персоналу.

На нашу думку у ресторані «La Pasta» потрібно проводити атестацію персоналу. Атестація допоможе краще оцінити якість праці персоналу.

Атестація являє собою процес оцінки ефективності виконання працівником своїх посадових обов'язків. Атестація містить у собі кілька етапів і є безперервним процесом.

Управляючий видає наказ про проведення атестації персоналу, затверджує атестаційну комісію, яка готує, розповсюджує документи і інформує трудовий колектив про терміни проведення атестації. До атестаційної комісії мають входити заступник голови, фахівець з керування людськими ресурсами, можна запросити соціального психолога.

Першим етапом проведення атестації у ресторані «La Pasta» має бути атестаційна співбесіда, тобто зустріч управляючої з працівником, у ході якої відбувається обговорення результатів роботи працівника за минулий період, дається оцінка цієї роботи як заступником голови, так і самим працівником, затверджується план роботи працівника на перспективу. Атестаційна співбесіда грає дуже важливу роль в атестаційному процесі, тому вона вимагає ретельної підготовки, як від підлеглого, так і від заступника.

Головними елементами підготовки управляючої є: оцінка виконання працівником своїх функцій, здійснена з урахуванням посадової інструкції й індивідуального плану працівника на минулий період, продуманий план розвитку працівника на наступний період, детальний план проведення співбесіди.

Підготовка до співбесіди підлеглого полягає в оцінці власної роботи за минулий період (з використанням методів оцінки, передбачених атестаційною процедурою), складанні плану роботи на наступний період, а також списку питань, що він хотів би задати своєму керівникові.

Соціальний психолог оцінює ставлення працівника до своєї роботи, його характер, психологічний стан, особисті риси, комунікабельність тощо.

У ресторані «La Pasta» одним з методів проведення атестації, який можна запропонувати є метод стандартних оцінок, тобто підлеглому задається ряд запитань, які містяться у спеціальній формі, оцінюючи окремі аспекти роботи працівника протягом атестаційного періоду по стандартній шкалі.

Даний метод відрізняється простотою, малими витратами і загальнодоступністю. Щоб атестувати працівника за допомогою методу стандартних оцінок, не потрібно ні спеціальної підготовки, ні значних витрат часу або інших ресурсів. Використання даного методу забезпечує також однаковість атестації всіх співробітників.

Форму оцінки заповнює фахівець з управління людськими ресурсами, що попередньо проводить детальну співбесіду з заступником керівника, обговорюючи роботу працівника за минулий період. При використанні цього методу атестації підвищується ступінь об'єктивності оцінки за рахунок використання професійного консультанта в даній області. Також підсилюється однаковість оцінок усередині організації, оскільки заповнення форми здійснюється однією людиною.

3.2. Розробка системи стимулювання праці у ресторані «La Pasta»

Однією з найважливіших форм стимулювання у закладах ресторанного господарства є мотивація праці, яке є процесом формування і використання систем матеріальних стимулів праці та розподілу заробітної плати відповідно

до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці, а також за участю фахівця у вирішенні тих чи інших питань, виробничих процесів.

Система матеріальних стимулів праці складається з різних спонукальних мотивів, які доповнюють один одного і пов'язані єдиним процесом створення матеріальної зацікавленості у здійсненні трудової діяльності. Це можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні її складові.

Для підвищення рівня ефективності управління персоналом ресторану «La Pasta» керівництво повинно здійснити такі три етапи роботи: встановлення цілей, ресурсного забезпечення і побудова системи матеріальних стимулів праці. Використання полягає у впровадженні системи матеріальних стимулів праці та управлінні нею.

Розподіл заробітної плати у ресторані «La Pasta» повинен включати оцінку кількості та якості затраченої праці, здійснення на її основі матеріального заохочення і матеріальних санкцій.

Умови та порядок стимулювання працівників визначаються під час розробки та впровадження систем матеріальних стимулів праці, які включають види, характер і розміри матеріального заохочення та санкцій. У процесі створення цих систем формуються необхідні мотиваційні чинники трудової діяльності, орієнтуються працівники на досягнення конкретних поточних та кінцевих результатів, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні надання послуг і зменшенні витрат, реалізуються колективні та особисті економічні інтереси, а також забезпечується перспектива покращення матеріального стану працівників.

Розв'язання проблем матеріального стимулювання потребує від керівництва пошуку і дослідження факторів, які визначають системи матеріальних стимулів. Ці фактори є рушійними силами, що сприяють формуванню та використанню сукупності мотиваційних стимулів для задоволення колективних та особистих економічних інтересів працівників. Аналіз розвитку матеріального стимулювання праці показує, що за характером дії на колективи працівників та окремих виконавців слід виділити

три групи факторів: соціально-психологічні, економічні та організаційні (див. табл. 3.1).

Соціально-психологічні фактори: мотивація і визнання (створення умов для самореалізації та визнання досягнень працівників), (психологічний клімат: формування позитивної атмосфери у колективі, що сприяє продуктивній праці).

Економічні фактори: заробітна плата (оклад), доплати, надбавки, премії (встановлення конкурентної оплати праці та системи премій за досягнення високих результатів); матеріальні заохочення: введення додаткових матеріальних стимулів, таких як бонуси, премії, пільги.

Організаційні фактори структура і процеси: оптимізація організаційної структури та процесів для підвищення ефективності праці; панування та управління: впровадження ефективних методів планування та управління працівниками.

Ці фактори забезпечують комплексний підхід до матеріального стимулювання праці, орієнтуючи співробітників на досягнення високих результатів та сприяючи їх професійному та особистісному розвитку.

Таблиця 3.1.

Класифікація факторів, які повинні визначати системи матеріальних стимулів праці працівників ресторану «La Pasta»

Фактори					
Соціально-психологічні		Економічні		Організаційні	
Співвідношення заробітної плати різних груп працівників	Структура заробітної плати різних груп працівників	Джерела матеріального стимулювання праці	Розміри заробітної плати працівників	Тарифна система та схеми посадових окладів	Форми та системи заробітної плати

На основі цієї класифікації факторів можна запропонувати такий склад принципів матеріального стимулювання праці працівників ресторану «La Pasta»:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності господарської діяльності (% від реалізованих послуг);
- диференціація заробітної плати за групами працівників, умовами праці, трудовими досягненнями тощо;
- забезпечення можливості підвищення заробітної плати за виконання шкідливих для організму робіт, тобто найбільш відповідальних, важливих і потрібних на підприємстві;
- забезпечення перспективи зростання заробітної плати протягом усієї трудової діяльності на кожному робочому місці;
- матеріальне стягнення;
- забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати;
- оптимальне поєднання централізації та самостійності підприємств у матеріальному стимулюванні праці.

Розробка системи матеріальних стимулів праці у ресторані «La Pasta» повинна здійснюватися за допомогою структурно-функціональної моделі, відповідно до якої кожен етап реалізується за допомогою конкретної групи факторів. Дані фактори представлені нижче:

1. Визначення цілей (здійснюється на основі соціально-психологічних факторів).
2. Ресурсне забезпечення (здійснюється на основі економічних факторів).
3. Побудова (здійснюється на основі організаційних факторів).
4. Дія на колектив працівників та окремих виконавців.

Однією з основних цілей систем матеріальних стимулів праці ресторану «La Pasta» має бути забезпечення співвідношення заробітної плати

працівників з кількістю і якістю праці. Вирішення даної задачі потребує виділення групи працівників підприємства за рівнями оплати праці. Спочатку визначають базову групу працівників, трудові процеси яких найбільшою мірою відбивають основні поточні та перспективні задачі, а пізніше формують склад решти груп працівників. Співвідношення у середній заробітній платі даної групи працівників і базової буде виражати рівень стимулювання.

Другим напрямом визначення цілей систем матеріальних стимулів праці має бути вибір структури заробітної плати, який доцільно здійснювати на основі класифікації факторів, що зумовлюють трудовий внесок працівники. Усі фактори розділено на дві групи.

До першої входять фактори, які визначають трудовий внесок у досягнення поточних результатів, а до другої – кінцевих результатів.

Поточні результати господарської діяльності формуються під впливом постійних і змінних факторів. Постійні фактори включають ті, що розвиваються через навчання, підвищення кваліфікації, освоєння нових методів роботи та участь у громадських організаціях. До таких факторів належать освіта, загальний стаж роботи, досвід, практичні навички, теоретичні та професійні знання, а також стиль роботи.

Змінні фактори є тимчасовими і включають акуратність, ініціативність, фізичні та розумові зусилля, відповідальність за обладнання, безпеку колег, трудову сумлінність, умови праці, взаємодопомогу, освоєння суміжних професій та трудовий ентузіазм.

Друга група факторів повинна бути розділена на складові, що відображають трудовий внесок у кінцеві результати господарської діяльності ресторану «La Pasta» за кількістю і якістю. Виходячи з передумови, що кінцевий результат включає товари та послуги для споживання, він має кількісні та якісні характеристики, виражені технічними, економічними, соціальними та іншими показниками. Між постійними та змінними

факторами, які визначають трудовий внесок у поточні та кінцеві результати, існує діалектичний взаємозв'язок.

Високий рівень поточних результатів забезпечує досягнення високих кінцевих результатів. Для отримання якісної продукції в необхідній кількості потрібно створити всі умови для підвищення кваліфікації, знань, умінь працівників, їхньої старанності, сумлінності, трудового ентузіазму, розвитку творчих здібностей та активності. Разом з тим, кінцеві результати не є простою сумою поточних. Отже, є об'єктивна необхідність стимулювання факторів, які визначають трудовий внесок у досягнення як поточних, так і кінцевих результатів. Таким чином, для забезпечення високих результатів діяльності ресторану необхідно приділяти увагу як постійним, так і змінним факторам. Це включає в себе створення умов для постійного розвитку персоналу, а також впровадження стимулів, які мотивують працівників до високої якості роботи та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для стимулювання трудової діяльності в досягнення кінцевих результатів у ресторані «La Pasta» треба також використовувати преміювання. Із загальної суми коштів на преміювання кожен підрозділ (кухня, зал, бар) має здійснювати поточне преміювання всіх працівників (за підсумками місяця або кварталу) та одночасне (разове) преміювання обмеженої кількості працівників за особливий внесок у досягнення кінцевих результатів. Складові елементи системи матеріального стимулювання праці персоналу, які мають використовуватися у ресторані «La Pasta» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Система матеріального стимулювання працівників ресторану «La Pasta»

Наступним напрямком поліпшення мотивації має бути вдосконалення організації праці, що передбачає встановлення цілей, розширення функцій, правила взаємозаміну, сумісництво та суміщення застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Постановка цілей передбачає комплексну організацію всього колективу над роботою щодо її досягнення. Також важливою складовою є розуміння причетності та формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника. Розширення функції припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником. У результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосування цього методу доцільно у випадку відносно низького рівня завантаження працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може привести до різкого опору з боку працівників.

Збагачення праці припускає надавання людині такої роботи, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, самоактуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю основній, а інколи й суміжній продукції. Цей метод доцільно застосовувати в сфері праці інженерно-технічних працівників.

Для масових робітничих професій ліпше за все використовувати виробничу ротацію, яка припускає чергування видів роботи і виробничих операцій, коли працівники на протязі усього дня періодично обмінюються місцями, що характерно переважно для бригадної форми організації праці.

Поліпшення умов праці – одна з найгостріших проблем цього часу. На етапі переходу до ринку зростає значимість умов праці як одної з найважливіших потреб людини. Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком ефективності праці. Довгий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах людина не вміє, та й не хоче правильно організувати своє робоче місце. В останній час на українських

передових підприємствах як експеримент почала застосовуватися японська передова форма управління підприємством. Використовування цих п'яти принципів праці є одним з елементів трудової моралі:

- ліквідувати непотрібні речі на місцях праці;
- правильно зберігати потрібні речі;
- постійно підтримувати чистоту та порядок на робочому місці;
- постійна готовність робочого місця до роботи;
- засвоїти дисципліну та доглядати перелічені принципи.

Керівництву ресторану «La Pasta» потрібно розробити певні способи поліпшення роботи і мотивації людей, що працюють із ними. Це виражається в системі нематеріального стимулювання. Немаловажну роль тут грає те, що навіть не найефективніші, а іноді і просто показові проекти залучають загальну увагу (хоча часто і необґрунтовані надії) залучених у проект службовців.

До основних елементів нематеріального симулювання праці, які мають використовуватися у ресторані «La Pasta» слід віднести наступні:

1. Підвищення розмаїтості умінь і навиків;
2. Підвищення цілісності роботи;
3. Підвищення важливості роботи;
4. Збільшення автономії;
5. Посилення зворотного зв'язку;
6. Створення кімнат для відпочинку;
7. Організація корпоративних вечірок.

Підвищення розмаїтості умінь і навиків акцентує увагу на те, що саме розмаїтість навиків, а не просто розмаїтість саме по собі є принциповим. Тобто на підприємстві створюються такі умови, коли члени колективу застосовують максимальну кількість навиків, якими володіють і з кожним разом вишукують спосіб і стимулюють потребу до збільшення їх кількості.

Однак не завжди співробітники підприємства зустрічають з ентузіазмом збільшення розмаїтості. Так монотонна робота дозволяє

працівникам розмовляти в процесі її виконання, але варто внести елемент розмаїтості розмови стануть скрутними, у той же час не буде ніяких компенсацій з боку самої роботи. Тому керівництво має стимулювати саме ті навички, якими максимально добре володіють працівники.

Підвищення цілісності роботи.

В переважній більшості випадків, працівники отримують більше задоволення від роботи, що має деякий видимий результат. Підвищення цілісності роботи у супермаркеті має досягатися за рахунок додавання до нього зв'язаних із ним задач. Це, як правило, якісь підготовчі або заключні операції, що виконуються різними людьми передаються в компетенцію і виконуються одним працівником. В свою чергу це має відображення і зі сторони матеріального стимулювання в доплатах за додаткові операції.

Зокрема працівникам, які займають певного роду контролюючі посади має надаватися право самостійно здійснювати процес контролю за якістю роботи, що значно підвищує її цілісність. З іншої сторони даний підхід має суттєвий недолік, який полягає в тому, що додавання робочих операцій більш низького рівня, що не роблять роботу більш цілісною, звичайно знижують рівень мотивації працівників і викликають почуття ворожості з боку працівників. Подолання даної ситуації відбувається також за допомогою матеріального стимулювання.

При виникненні труднощів із забезпеченням «утримання» роботи дану операцію автоматизують. Застосування даного підходу на підприємстві базується на поєднанні менеджерських функцій працівників, які працюють з обслуговуванням клієнтів, тобто із зростанням рівня нематеріального стимулювання за рахунок зростання кількості виконуваних функцій менеджери підприємства можуть відігратися на клієнтах, обслуживши їх на більш високому рівні, що в результаті принесе зростання продуктивності праці та збільшення як прибутку підприємства так і їх особистого прибутку.

Підвищення важливості роботи.

Ще одним із елементів нематеріального стимулювання праці, що мають використовуватися у ресторані «La Pasta» є підвищення важливості роботи, яка виконується. Якщо працівник знає як конкретно будуть використані результати його праці він починає відчувати важливість власної роботи, що стимулює його до якнайшвидшого виконання роботи при гарній її якості.

Працівник завжди хоче знати навіщо він робить ту або іншу роботу. Навіть якщо його просять зібрати дані для звіту, йому хочеться знати, яку ціль переслідує цей звіт. Тому при формулюванні абсолютно будь-якого завдання працівниики ресторану «La Pasta» повинні згадувати про цілі, про те що реально буде залежати від швидкості і якості виконання даної роботи, і наскільки дана робота є важливою та впливається у роботу фірми в цілому. Після виконання роботи виконавець буде чекати результату. При цьому працювати він буде значно краще.

Посилення зворотного зв'язка.

Зворотний зв'язок буває внутрішній – тобто, який іде від самої роботи і зовнішній – у випадку, коли споживач результатів роботи відгукується про їхню якість, а також у випадку публічної похвали.

У ресторані «La Pasta» також потрібно розробити систему зворотного зв'язку. Дана система є більш надійною, тому що діє безпосередньо на працівника під час виконання завдання. Спосіб стимулювання цього зв'язку на підприємстві – постановка чітких і конкретних цілей, не вказуючи при цьому шлях їхніх досягнень. Реалізовується даний зв'язок шляхом введення в процес роботи кожного із працівників перевірок на якість. Це дозволяє працівнику негайно виправляти помилки, і відповідно коректувати процес виконання роботи, наближаючи його до максимально ефективного. Даний спосіб нематеріального стимулювання має свого роду авторитарний вплив на робітників. Проте його застосуванню передуює роз'яснювальна робота, за допомогою якої працівників переконують в тому, що дані перевірки покликані мінімізувати помилки в роботі. Ті працівники які це розуміють в кінцевому результаті відчують турботу з боку керівництва. Також в разі

зменшення рівня помилок в роботі працівники отримують доплати до заробітної плати.

Також у ресторані «La Pasta» потрібно організовувати корпоративні вечірки, на яких неодружені хлопці та дівчата можливо змогли б знайти собі пару. Весь персонал підприємства на таких вечорах міг би духовно відпочити, забути про буденні клопоти, про роботу.

Серед інших елементів нематеріального стимулювання у ресторані «La Pasta» можна відзначити похвальні грамоти та відзнаки за хорошу роботу. Проте дані нагороди є доповненням реальних результатів роботи працівників, що сформувалися в результаті застосування перелічених вище стимулюючих заходів.

Сукупність даних форм нематеріального стимулювання у ресторані «La Pasta» формує систему, котра дозволяє вдало маніпулювати працівниками підприємства, використовувати їхні навички на користь підприємства. Дана система дозволяє впливати на потреби працівників, вчасно визначати їхні потреби, задовольняти ці потреби і в результаті формує позитивний психологічний клімат в колективі.

Практично на кожному підприємстві має бути присутня система стимулювання праці. У ресторані «La Pasta» вона розроблена не досить ефективно. Зараз відбувається процес її вдосконалення. Зі сторони керівництва підприємства для цього потрібно прикласти максимум зусиль. В недалекому майбутньому результатом дії даної системи може стати підвищення іміджу закладу та зростання обсягів діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах низької дієздатності більшості закладів ресторанного господарства України, у зв'язку з впливом таких негативних факторів як пандемія та введення воєнного стану в Україні, найважливішою цінністю всього потенціалу країни і головним джерелом розвитку економіки країни є люди, їхня майстерність, фаховість, компетентність, освіта, культура, традиції, толерантність, підготовка, мотивація діяльності. Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій.

Персонал і кадри є основою будь-якого підприємства, організації чи установи. Тому саме даній категорії приділяється багато уваги в економічних дослідженнях. Більшість науковців розглядає окремі категорії персоналу підприємства, намагаючись таким чином дослідити його ефективність.

При формуванні штатного розпису та організаційної структури управління підприємством склад персоналу підприємства представляють у вигляді двох груп працівників:

- виробничий персонал, який зайнятий процесом виробництва товарів та послуг та його обслуговуванням;
- невиробничий персонал, який забезпечує обслуговування та надання побутових, торговельних, освітніх, медичних та інших послуг у соціальній сфері, об'єкти якої хоч і утримуються на балансі підприємства, але не мають відношення до його основної діяльності.

За функціональним призначенням виділяють шість основних категорій працівників: робітники, керівники (вищої ланки, середньої ланки, нижчої ланки), фахівці, службовці, обслуговуючий персонал, стажери (учні).

Відповідальність за управління кадровою політикою та трудовими ресурсами на підприємствах у першу чергу покладено на управлінський персонал, а також на відповідні служби. Для того щоб такі спеціалісти могли активно сприяти реалізації цілей організації, їм потрібні не тільки знання і

компетенція у своїй конкретній галузі, але і поінформованість про потреби керівників нижчої ланки. Водночас, якщо керівники нижчої ланки не розуміють специфіки управління трудовими ресурсами, його механізму, можливостей і недоліків, то вони не можуть повною мірою скористатися послугами спеціалістів-кадровиків. Тому важливо, щоб усі керівники знали і розуміли засоби і методи управління людьми.

В результаті дослідження теоретичних підходів до кадрової політики слід сказати, що саме персонал визначає рівень успіху діяльності підприємства. Проявляється це через підходи до управління трудовими ресурсами в системі внутріфірмових відносин. Ефективність управління персоналом являє собою систему стимулів та важелів впливу, що дозволяють маніпулювати трудовими ресурсами в рамках системи управління підприємством.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Універсальним показником, що дає можливість оцінити роботу трудових ресурсів є продуктивність праці. В загальному розумінні продуктивність праці характеризує її результативність (плідність), тобто оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних з використанням трудових ресурсів підприємства. У вузькому розумінні рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції (обсягом робіт чи послуг), що виробляються одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік) або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції (виконання робіт чи послуг).

Будь-яке підприємство зацікавлене в зростанні продуктивності та ефективності праці робітників, оскільки це дозволяє скорочувати витрати живої праці (робочого часу) на одиницю продукції (робіт, послуг)

підприємства, нарощувати обсяги виробництва та збуту продукції без зміни чисельності працюючих. Вплив продуктивності праці не обмежується лише обсягом товарообігу, а має більш широку сферу впливу.

У даній кваліфікаційній роботі було проаналізовано діяльність ресторану «La Pasta», зокрема визначено, що заклад успішно функціонує, має високу репутацію та позитивний імідж. Серед конкурентних переваг варто відмітити зручне розташування закладу – на пішохідній вулиці міста Чернівців – Ольга Кобилянської. Це дало можливість організувати зручний та комфортний літній майданчик та забезпечити додаткові посадкові місця для гостей.

Серед конкретних переваг також варто відмітити унікальне меню, у тому числі широкий вибір піц, паст, інших італійських страв та напоїв.

Управління персоналом здійснюється в рамках повноважень, якими наділені відповідні посадові особи, зокрема управляюча, шеф-кухар та адміністратори закладу.

Продуктивність праці на підприємстві персоналу підприємства зростає. Це є наслідком достатньо продуктивної роботи керівного персоналу підприємства. Проте методи, що застосовуються в управлінні трудовими ресурсами на підприємстві є не найкращими. По перше в управлінні персоналом переважає авторитарний стиль управління, в основі якого лежить застосування економічних та адміністративних методів управління. Майже відсутні соціально-психологічні методи управління.

Першим кроком на шляху підвищення ефективності управління персоналом необхідно застосовувати для сертифікування систем НАССР. Запровадження системи управління якістю має бути стратегічним рішенням організації, що має орієнтуватися на підвищення задоволеності замовника виконанням його вимог, а також покращення умов праці за рахунок виявлення зайвої (повторної) роботи (дубляжу при виконанні певних завдань) та матеріального задоволення членів колективу Товариства

Також нами було запропоновано удосконалити систему стимулювання праці, котра буде включати заходи як матеріального так і нематеріального стимулювання. До заходів матеріального стимулювання праці можна віднести:

- збільшення основної заробітної плати;
- доплату за професійні навички, знання та інші відмінності;
- премії за особисті досягнення робітників.

До заходів нематеріального стимулювання відносяться:

- підвищення переліку сучасних умінь і навиків, фаховості;
- актуалізація важливості роботи;
- підвищення цілісності роботи у загальній стратегії;
- посилення зворотного зв'язку;
- збільшення автономії;
- організація корпоративних вечірок;
- надання працівникам підприємства безкоштовного харчування.

Реалізація запропонованих вище заходів дасть можливість керівництву досліджуваного закладу ресторанного господарства підвищити ефективність управління персоналом, що збільшить загальну ефективність управління ресторану «La Pasta» в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці та соціально-трудова відносина. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
2. Андрієнко В.М., Белкова Т.Ю., Голтвенко В.А. Стратегічне управління персоналом: навчальний посібник для ВНЗ. Донецьк, 2005. 200с.
3. Бажан І. І. Сутність категорії «трудова потенція» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69-73.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011.468 с.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ, 2004. 480 с.
6. Бондар Н. М. Організаційні структури управління підприємством / Н. М. Бондар // Бізнес консультант [Електронний ресурс]. - Метод введення:<http://business-consultant.com.ua/publicaciiub104.html>.
7. Бурцева Є. О. Державна підтримка інноваційного малого підприємництва в Україні / Є. О. Бурцева // Путівник. – 2016. – №. 3. - С.45-51. -[Електронне джерело]. - Метод введення:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_8.
8. В. Шорохова. Порівняльний аналіз функціональних та відомчих організаційних структур управління / В. Шорохов // Збірник наукових статей «Ефективність державного управління». – 2015. – №. 43. – С. 201-210.
9. Гавкалова Н. М. Менеджмент персоналу. Київ: Либідь, 2007. 187с.
10. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навчальний посібник для вузів. Харків: Харк. нац. екон. ун-т, 2005. 303 с.
11. Георгіаді Н. Г. Організаційна структура управління як складова системи управління підприємством / Н. Г. Георгіаді, Р. Б. Вільгуцька //

Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку : [збірник наукових статей] / головний редактор О. Є. Кузьмін. – Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2012. – С. 33-40.

12. Глухова С. В., Щebetенко Ю.С. Систематизація підходів до визначення категорії персонал підприємства. Вісник НТУ «ХП». 2015. No 59 (1168). С. 117-120.

13. Гольдфарб А. Г. Середовище формування та реалізації трудового потенціалу промислового підприємства. Комунальне господарство міст. Київ: Техніка, 2004. Вип. 59. С. 231-238.

14. Грінчуцький В. І. Економіка підприємства : курс. посібник / В. І. Грінчуцький, Е. Т. Карапетян, Б.В. Погріщук – К.: Центр учбової літератури, 2010 – 304 с.

15. Диба Л.М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. Економічний вісник університету.2011. Вип. 17. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/u/2011_17_1Dyba.pdf.

16. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. С. 300.

17. Зюзя А.О. Методичні підходи до оцінки інтелектуального потенціалу як важливий чинник його ефективного використання в національній економіці. економічний простір.2021. No165. С. 76-81. URL:<http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/789/765>

18. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: навч. путівник / З. В. Юрінець, Л. І. Гнилянська – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 320 с.

19. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2007. 428 с.

20. Литвак Б. Г. Стратегічний менеджмент: Підручник для магістрантів / Б. Г. Литвак. - М.: Кюрейт, 2013. - 407 с.

21. Лозова О.В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових

умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Т. 2. No 4. С. 37-45 URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6319/1/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D1%87%D.pdf>.

22. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Суми, 2004. 592с.

23. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Хмельницький: Хмельницький державний університет, 2004. 420с.

24. Міщенко Є. С. Організаційні структури управління (сучасний стан та еволюція): підручник / Є. С. Міщенко. - Тамбов: Вид-во ГДТУ ТГТУ, 2011 - 104 с.

25. Моргулет О. Б. Менеджмент у сфері послуг [Текст]: навч. Посібник для старшокласників на закр./ О.Б.Моргулець – К.: Навч.центр. л-рі, 2012. – Бібліогр.: с. 383. - 383 с.

26. Уляненко О.В. Сутність економічної категорії «персонал сільськогосподарських підприємств». Облік і фінанси АПК: освітній портал. 2023. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/sutnist-ekonomichnoi-kategorii-personal-silskogospodarskih-pidpriemstv.html>

27. Череп А. В., Урусова З. П., Урусов А. А. Чинники інноваційного розвитку українських компаній. Харківський національний аграрний університет Вісник В. В. Докучаєва Серія: Економічні науки. 2014. Номер 3 – сторінки 84-89.

28. Шорохова В.В. Особливості розвитку організаційних структур управління підприємством / В.В.Шороховас // Ефективність державного управління. - 2015 - Номер 44 (2). - Містер. 48-57. – [Електронний ресурс]. - Метод введення:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44\(2\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_44(2)_8).

29. Щокін К. К. Основи кадрового менеджменту Київ: МАУП,2005. с. 234.

ДОДАТКИ



COLAZIONE

**ЗБЕРИ
СВІЙ
СНІДАНОК**

	вихід/г	ціна/грн
Яйця пашот з салатом та грінками.....	170	68
Яйця-скрембл з салатом та грінками.....	170	68
Яйця з салатом та грінками.....	170	68

Тепер додаємо

Креветки.....	50	54
Бекон.....	50	36
Філе індика.....	50	46
Лосось с/с.....	40	58
Ковбаски мисливські.....	50	36
Авокадо.....	0,25	38
Моцарела.....	50	38
Прошутто.....	30	34
Перець червоний.....	50	24
Соус "Оландез".....	50	22
Сир Буррата.....	0,5	48

+38 050 590 20 20
@lapasta.che



Перші страви

	вихід/г	ціна/грн
Суп томатний з морепродуктами	400	198
Бульон з індичкою	360	98
Грибний крем-суп капучіно	300	98

Салати

Капрезе "Дольче" (томати, моцарела, апельсин, базилік, соус Песто)	230	118
Салат Цезар з креветками	240	198
з слабосолимим лососем	240	198
з індичкою та беконом	250	178
Салат з качиною грудкою, грушою, горгонзолою (ягідний соус, рукола, кедровий горіх)	160	188
Салат Панцанелла (томати, цибуля сира, базилік, петрушка, оливки, хліб нукурудзний)	320	128
Теплий салат з телятиною (телятина, кабачок, перець, печериці, мікс салата, соус Песто)	230	198
Салат з сиром буррата та прошуто (томати, рукола, фоканча, соус Песто)	300	198

Основні страви

Дорадо з стручковою квасолею	340	218
Філе лосося з овочами (Морква, бакл., стручкова квасоля, кабачок, перці, слайси картоплі)	300	298
Стейк теплий з сиром Буррата (картопля, помідор)	240	268
Свочі гриль (кабачок, перці, цукерки, куркума, смак, сир, песто)	280	128

Десерти

Тірамісу (маскарпоне, сирокда, какао, кавовий сік)	100	88
Чізкейк з рикотти та філадельфі	165	108
Пана-кота на мигдалевому молочі з малиновим купі	150	64
Намисники з рикоттою	270	118