

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ
ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

Виконала: студентка II курсу, групи МТУз-410м
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма Готельно-ресторанна справа

Шавріна О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Кукліна Т.С.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Інститут, факультет Міжнародного туризму та економіки
Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу
Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)
Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри МТ
В.М.Зайцева
«01» вересня 2021 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Шавріної Олесі Вадимівни
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Аналіз організації праці персоналу підприємств громадського харчування

керівник роботи (проекту) Кукліна Т.С., к.е.н., доц.,
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «14» вересня 2021 року № _____

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 13.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані Державної служби статистики та Головного управління статистики в Запорізькій області, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань розвитку ринку ресторанних послуг, результати проведеного автором дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти організації праці персоналу ресторанного підприємства
Розділ 2. Аналіз рівня організації праці персоналу на підприємстві громадського харчування кафе-кондитерська «О'Сасао»
Розділ 3. Шляхи підвищення рівня організації праці та ефективності використання персоналу на підприємстві громадського харчування

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Кукліна Т.С., к.е.н., доц.	1.09.2021	2.09.2021
2	Кукліна Т.С., к.е.н., доц.	3.09.2021	15.10.2021
3	Кукліна Т.С., к.е.н., доц.	16.10.2021	1.11.2021
Нормо-контроль	Цвілій С.М., к.е.н., доц.		

7. Дата видачі завдання 01.09.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01-20.09.2021	виконано
2	Вивчення літературних джерел	21.09-10.11.2021	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	11.11-31.12.2021	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.01-20.05.2021	виконано
5	Виконання першого розділу	21.05-02.09.2021	виконано
6	Виконання другого розділу	03.09-15.10.2021	виконано
7	Виконання третього розділу	16.10-01.11.2021	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	02-12.11.2021	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	13-15.11.2021	виконано
10	Перевірка роботи керівником	16-20.11.2021	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	21-23.11.2021	виконано
12	Попередній захист магістерської роботи	24-28.11.2021	виконано
13	Подання роботи на кафедру	09.12.2021	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	21.12.2021	виконано
15			виконано

Студентка

_____ (підпис)

Шавріна О.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Кукліна Т.С.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває питання раціональної організації праці персоналу. Вчасно отримати інформацію про недоліки у роботі працівників, втрати робочого часу, погіршення продуктивності праці, виявити причини та визначити заходи щодо їх усунення дозволяє система аналізу організації праці. Проте, потребують дослідження питання раціонального забезпечення підприємств громадського харчування трудовими ресурсами, формування дієвого мотиваційного механізму, обґрунтування шляхів підвищення рівня організації праці.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня організації праці персоналу на підприємстві громадського харчування. Виходячи з поставленої мети, виконано такі **завдання**: розглянуто теоретичні аспекти організації праці персоналу ресторанного підприємства; проаналізовано рівень організації праці на підприємстві громадського харчування в кафе-кондитерській «О'Сасао»; проаналізовано використання персоналу в кафе-кондитерській «О'Сасао»; розроблено заходи щодо підвищення рівня організації праці та ефективності використання персоналу в кафе-кондитерській «О'Сасао».

Об'єктом наукового дослідження є персонал підприємства, що надає послуги харчування.

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

Методи дослідження: описовий, аналітичний, метод логічного і порівняльного аналізу, системний аналіз, графічний.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із зазначеної проблеми, законодавчі та нормативні акти України, аналітична інформація про підприємство, спеціалізовані періодичні

видання та наукові публікації, матеріали про методи оцінки рівня організації праці персоналу.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні науково-методичного підходу до організації праці персоналу підприємства ресторанного господарства через управлінські заходи та автоматизацію управління.

Практичне значення. Науково-теоретичні положення, які представлені в кваліфікаційній дипломній роботі стосуються вдосконалення організації праці персоналу, потребують практичного впровадження в роботі діючого підприємства кафе-кондитерська «О'Сасао». Результати дипломного дослідження, висновки та рекомендації знайшли застосування у практиці управління підприємствами ресторанного господарства м. Запоріжжя, зокрема: кафе-кондитерська «О'Сасао» (довідка впровадження № 12 від 20.11.2021 р.). Запропоновані теоретичні положення щодо організації праці на підприємствах ресторанного господарства використовуються в навчальному процесі в Національному університеті «Запорізька політехніка» під час підготовки методичного забезпечення та викладання дисциплін «Технологія ресторанної справи» та «Організація ресторанного господарства».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на науково-практичній конференції «Тиждень науки-2021. Факультет міжнародного туризму та економіки» (19-23 квітня 2021 р.) та на Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку» (м. Умань, 28-29 жовтня 2021 р.) за результатами яких опубліковано тези доповіді.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (62 найменування). Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки, основний зміст роботи викладено на 96 сторінках. Робота містить 19 таблиць та 8 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Шавріна О.В. Аналіз організації праці персоналу підприємств громадського харчування.

У роботі розглянуто теоретичні аспекти організації праці персоналу ресторанного підприємства. Визначено підходи до раціональної організації праці та показники ефективності використання персоналу. Проаналізовано рівень організації праці персоналу на підприємстві громадського харчування кафе-кондитерська «О'Сасао». Наведена організаційно-економічна характеристика підприємства, проаналізована кадрова політика та організація праці в кафе-кондитерська «О'Сасао». Розроблено шляхи підвищення рівня організації праці та ефективності використання персоналу на підприємстві громадського харчування через розробку заходів та автоматизацію в управлінні.

Ключові слова: ресторанне господарство, оцінка, персонал, конкурентоспроможність, якість, відповідальність, пропозиція, споживач, управління, організація праці, кадровий потенціал.

ANNOTATION

Shavrina O.V. Analysis of the organization of work of the personnel of public catering enterprises.

Theoretical aspects of the organization of work of the personnel of the restaurant enterprise are considered in the work. Approaches to the rational organization of labor and indicators of staff efficiency are identified. The level of organization of staff work at the catering and confectionery "O'Cacao" was analyzed. The organizational and economic characteristics of the enterprise are given, the personnel policy and the organization of work in the cafe-confectionery "O'Cacao" are analyzed. Ways to increase the level of work organization and efficiency of staff use in the catering enterprise through the development of

measures and automation in management have been developed.

Keywords: restaurant, evaluation, staff, competitiveness, quality, responsibility, supply, consumer, management, labor organization, human resources.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

вул. – вулиця

див. – дивись

ДСТУ – Державний стандарт України

грн. – гривня

ін. – інше

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

млн. – мільйон

МОП – Міжнародної організації праці

ООН – Організація об'єднаних націй

ПЗ – програмне забезпечення

пр-т – проспект

р. – рік

рис. – рисунок

ст. – стаття

СУП – стратегія управління персоналом

т.д. – так далі

табл. – таблиця

тис. – тисяча

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1. Сутність категорій трудові ресурси, кадри та персонал ресторанного підприємства	13
1.2. Підходи до раціональної організації праці персоналу ресторанного підприємства	19
1.3. Показники ефективності використання персоналу	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ КАФЕ-КОНДИТЕРСЬКА «О'САСАО»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «О'Сасао»	34
2.2. Аналіз кадрової політики підприємства «О'Сасао»	42
2.3. Аналіз організації праці персоналу на підприємстві «О'Сасао»	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ	68
3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу	68
3.2. Удосконалення автоматизації управління персоналом в кафе «О'Сасао»	82
ВИСНОВКИ	93
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	97

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання особливої актуальності набуває питання раціональної організації праці персоналу. Достатня забезпеченість підприємств необхідними трудовими ресурсами, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства. Вчасно отримати інформацію про недоліки у роботі працівників, втрати робочого часу, погіршення продуктивності праці, виявити причини та визначити заходи щодо їх усунення дозволяє система аналізу організації праці.

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

Важливість проблеми вдосконалення організації праці обумовлює постійну увагу до цієї теми вчених економістів в Україні і за її межами. Суттєвий внесок у дослідження значення організації праці та пошук шляхів її вдосконалення внесли відомі вчені: А.Г. Бабенко, О.А. Бугуцький, Д.П. Богиня, В.В. Вітвіцький, В.С. Дієсперов, О.І. Здоровцов, В.Ф. Машенков, М.Г. Назаров та ін. Розвитком теорії раціональної організації праці у західній літературі займалися Б. Сей та Ф. Бастіа. Пізніше

Д. Кларком сформульована теорія граничної продуктивності факторів, на якій заснована сучасна західна теорія продуктивності праці. Подальший розвиток цієї теорії пов'язаний з працями Д. Кендріка, Е. Денісона, Р. Солоу та ін.

Незважаючи на значний обсяг проведених попередніх досліджень, ряд теоретичних і практичних питань є невирішеними. Високий динамізм соціально-економічних та політичних чинників розвитку сфери виробництва вносить постійні корективи у формування та використання трудових затрат. Потребують дослідження питання раціонального забезпечення підприємств громадського харчування трудовими ресурсами, формування дієвого мотиваційного механізму, обґрунтування шляхів підвищення рівня організації праці. Наукова і практична важливість указаних питань обумовили вибір теми кваліфікаційної дипломної роботи.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня організації праці персоналу на підприємстві громадського харчування.

Відповідно до поставленої мети в роботі поставлено такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти організації праці персоналу ресторанного підприємства;
- проаналізувати рівень організації праці на підприємстві громадського харчування в кафе-кондитерської «О'Сасао»;
- проаналізувати використання персоналу в кафе-кондитерській «О'Сасао»;
- розробити заходи щодо підвищення рівня організації праці та ефективності використання персоналу в кафе-кондитерській «О'Сасао».

Об'єктом дослідження є персонал підприємства, що надає послуги харчування.

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

Методи дослідження – описовий, аналітичний, метод логічного і порівняльного аналізу, системний аналіз, графічний.

Інформаційною базою дослідження виступали дані річних звітів і фінансова звітність підприємства кафе-кондитерська «О'Сасао».

Теоретичною основою роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із зазначеної проблеми, законодавчі та нормативні акти України, аналітична інформація про підприємство, спеціалізовані періодичні видання та наукові публікації, матеріали про методи оцінки рівня організації праці персоналу.

Наукова новизна дослідження полягає в обґрунтуванні науково-методичного підходу до організації праці персоналу підприємства ресторанного господарства через управлінські заходи та автоматизацію управління.

Практичне значення. Науково-теоретичні положення, які представлені в кваліфікаційній дипломній роботі стосуються вдосконалення організації праці персоналу, потребують практичного впровадження в роботі діючого підприємства кафе-кондитерська «О'Сасао». Запропоновані теоретичні положення щодо організації праці на підприємствах ресторанного господарства використовуються в навчальному процесі в Національному університеті «Запорізька політехніка» під час підготовки методичного забезпечення та викладання дисциплін «Технологія ресторанної справи» та «Організація ресторанного господарства».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел. Загальний обсяг дипломної роботи 97 стор., на яких наведено 8 рисунків та 19 таблиць. Список використаних джерел налічує 62 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність категорій трудові ресурси, кадри та персонал ресторанного підприємства

Трудові ресурси як об'єкт управління являють собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що характеризують населення, яке має необхідний фізичний розвиток, розумові здібності та знання для роботи в народному господарстві, його формування, розподіл і використання, які знаходяться у взаємодії з матеріальними і фінансовими ресурсами, та приводяться в рух і підлягають впливу та упорядкуванню з боку суб'єктів управління різних рівнів

Менеджмент є складовою системи управління, яка включає управління виробничим процесом, інвестиційним процесом, фінансовий менеджмент, управління трудовим колективом. І саме кваліфіковане управління трудовими ресурсами є однією з найбільш складних, важливих і відповідальних складових менеджменту. У вузькому розумінні під працею, або трудовою діяльністю, слід вважати розумові та фізичні витрати, здійснювані людьми в процесі виробництва. Компоненти виробничої системи, що характеризують джерела праці, одержали назву трудових факторів.

Трудові фактори – це люди і притаманні їм властивості виконувати фізичну й інтелектуальну роботу, які є елементами виробничої системи. Формування трудових факторів пов'язано з трьома ключовими категоріями: трудовими ресурсами; робочою силою; трудовим потенціалом.

Трудові ресурси – це економічно активне, працездатне населення [1, 102], тобто частина населення країни (регіону), що має необхідний фізичний розвиток, розумові здібності і знання (освіту) для роботи у виробничій сфері.

Трудові ресурси на ресторанному підприємстві – це об'єкт постійного

підключення з боку керівників цього підприємства. Роль трудових ресурсів суттєво підвищується в період ринкових відносин. Інвестиційний характер виробництва, його висока наукоємкість, пріоритетність питань якості продукції змінили вимоги до робітника, підвищили значення творчого ставлення до праці та високого професіоналізму. Це привело до суттєвих змін у принципах, методах і соціально-психологічних питаннях управління персоналом ресторанних підприємств.

Вміло підібраний трудовий колектив – одне з головних завдань підприємця. Це повинна бути команда однодумців і партнерів, здатних усвідомлювати, розуміти і реалізовувати задуми керівництва підприємства. Тільки вона є запорукою успіху підприємницької діяльності і процвітання ресторанного підприємства.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Вплив останніх конкретизується в таких параметрах макроекономічного характеру, як: чисельність активного (працездатного) населення, загальноосвітній його рівень, пропозиція робочої сили, рівень зайнятості, потенційний резерв робочої сили. У свою чергу, ці характеристики зумовлюють кількісні та якісні параметри трудових ресурсів.

Для характеристики усієї сукупності працівників підприємства застосовуються терміни – персонал, кадри (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «персонал»

Автор	Твердження
В.М. Данюк	персонал – це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників [2, 22]
О.С. Іванілов	персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності [3, 210]
«Економічна енциклопедія»	«персонал – особовий склад установи, організації, підприємства, фірми, компанії або частина цього складу, що поділяється за ознакою виконуваної роботи (наприклад, управлінський персонал)»

Основні ознаки персоналу:

– наявність трудових взаємин з роботодавцем, що оформляються трудовим договором (контрактом). Однак на практиці в окремих випадках відсутнє формальне юридичне оформлення наймання, що приводить персонал до позбавлення гарантій дотримання стосовно нього норм трудового законодавства. Працюючі власники і співвласники організації включаються до складу персоналу, якщо вони, крім належної їм частини доходів, одержують відповідну оплату за те, що беруть участь своєю особистою працею в діяльності організації;

– володіння визначеними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю й ін.), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді чи робочому місці, а отже, віднесення його до однієї з категорій персоналу: керівників, фахівців, інших службовців (технічних виконавців), робітників;

– цільова спрямованість діяльності персоналу, тобто забезпечення досягнення цілей організації шляхом встановлення адекватних їм цілей окремого працівника і створення умов для їхньої ефективної реалізації.

Для сучасних організацій, що працюють у ринкових умовах, характерна наявність осіб, груп, які, не є їхнім персоналом, входять у кадровий простір (поле) цих організацій, зацікавлено беручи участь у їхньому ефективному функціонуванні. До них відносяться: акціонери, що не працюють у даній організації, рада директорів, що несе повну відповідальність за її діяльність і прийняття управлінських рішень, та інші групи [4, 212].

Подібні філологічні функції в англійській мові виконує саме умовний еквівалент терміна «кадри» (staff), що вказує на належність до складу службовців, або підкреслює належність саме до штатного облікового складу (штату). У німецькій мові терміни «кадри» (kader) і «персонал» (personal) за змістом близькі до таких у російській чи українській мові [5, 47].

Трудові фактори характеризуються кількісно і якісно. Кількісною характеристикою трудових факторів є ступінь забезпеченості виробництва

працівниками тієї чи іншої категорії. Цю характеристику визначають такі показники: загальна кількість населення; співвідношення працюючих і непрацюючих; тривалість робочого часу; наявність на ринку праці працівників необхідної категорії. Якісними характеристиками є: професія; спеціальність; кваліфікація; досвід; рівень освіти і виховання.

У нашій країні і ряді інших держав, у тому числі європейських, ширше розповсюдження мав термін «кадри», ніж «персонал». У вітчизняній і закордонній літературі останніх років досить популярними є обидва ці терміни, хоча останній, «кадри», носить більш обмежений характер (наприклад, «кадри управління») [6, 102].

Система управління персоналом включає ряд функцій, носіями яких є різні підрозділи щодо роботи з персоналом: умови і безпека праці; регулювання соціально-трудових відносин; оформлення обліку і системи роботи з кадрами; підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації персоналу; оцінка і розвиток персоналу; організація і нормування праці персоналу; аналіз і удосконалювання форм і методів матеріального стимулювання персоналу.

Усі працюючі на підприємстві діляться на дві категорії:

- промислово-виробничий персонал, зайнятий виробництвом і його обслуговуванням;
- непромисловий персонал – в основному робітники житлово-комунального господарства дитячих і лікарняно-санітарних закладів, які підпорядковуються підприємству.

За характером виконуваних функцій персонал ресторанного підприємства поділяється на чотири категорії:

- керівники – це працівники, які організують виробництво і здійснюють управління діяльністю закладу та його структурних підрозділів (керуючі, директори, шеф-кухарі, майстри тощо), а також їх заступники.
- спеціалісти – працівники, зайняті спеціальними інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, здійснюють економічну,

організаційну підготовку виробництва, облік та аналіз його результатів (економісти, адміністратори, бухгалтери, нормувальники, юрисконсульти, технологи тощо).

– службовці – працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документації, канцелярські, деякі адміністративно-господарські роботи (діловоди, секретарі-друкарки, обліковці, касири тощо).

– робітники – це працівники, які безпосередньо зайняті створенням продукту, а також обслуговуванням споживачів (офіціанти, бармени). Окрім того, до робітників відносяться прибиральниці, двірники, охоронці, гардеробники, кур'єри.

За характером виконуваних функцій робітники поділяються на основних і допоміжних [6, 65].

Основні робітники беруть безпосередню участь у створенні продукції: за допомогою знарядь праці діють на предмети праці, видозмінюють їх і створюють готовий продукт. Допоміжні робітники виконують функції обслуговування основного виробництва, займаються транспортуванням, зберіганням предметів праці і готової продукції, ремонтом основних фондів.

Персонал підприємства поділяється за професіями, спеціальностями та кваліфікацією.

Професія – це вид трудової діяльності, для здійснення якої необхідний певний комплекс спеціальних теоретичних знань та практичних навичок (наприклад, кухар, офіціант, бармен) [7].

Спеціальність – різновид трудової діяльності в межах професії; характеризує вужче коло виконуваних функцій і передбачає використання спеціалізованих засобів праці (наприклад, кухар-кондитер) [8].

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

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців визначається

їх рівнем освіти і досвідом роботи. Залежно від освіти і практичного досвіду спеціалістів поділяють на чотири групи:

- спеціалісти найвищої кваліфікації (працівники, які мають наукові ступені і звання);
- спеціалісти вищої кваліфікації (які мають базову або повну вищу спеціальну освіту і значний досвід практичної роботи);
- спеціалісти середньої кваліфікації (працівники, які закінчили вищі навчальні заклади першого рівня акредитації та мають деякий досвід практичної роботи);
- спеціалісти-практики (працівники, які займають відповідні посади спеціалістів, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації робітників підприємств поділяють на чотири групи:

- висококваліфіковані – робітники, які виконують висококваліфіковані (особливо складні та відповідальні) роботи. Це робітники, які пройшли тривалу (понад 2 – 3 роки) спеціальну підготовку, володіють глибокими знаннями зі спеціальності, мають великий практичний досвід, періодично проходять стажування (наприклад, робітники з обслуговування);
- кваліфіковані – робітники, які виконують кваліфіковані (складні) роботи. Це робітники, які отримали необхідну підготовку (не менше ніж 1 – 2 роки) і мають значний досвід роботи (наприклад, оператори електронно-обчислювальних машин та ін.);
- малокваліфіковані – робітники, які виконують малокваліфіковані роботи. Це робітники, для підготовки яких достатньо кількох тижнів і які виконують нескладні роботи (контролери, помічники офіціанта, помічники кухаря та ін.);
- некваліфіковані – робітники, які виконують прості некваліфіковані або допоміжні роботи. Виконання таких робіт не потребує спеціальної підготовки (наприклад, завантаження та розвантаження матеріалів, продукції; прибирання виробничих, службових приміщень, територій

тощо) [7, 49].

Важливе значення для ефективного управління персоналом має вивчення його структури. Структура персоналу ресторанного підприємства характеризується співвідношенням між окремими групами персоналу відповідно до різних класифікаційних його ознак. Найважливішими класифікаційними ознаками є категорія групи робітників (основні, допоміжні), кваліфікація, вік, стать, ступінь механізації праці, стаж роботи, професія, спеціальність і т. ін. [9, 24]. Структура персоналу підприємств потребує подальшого поліпшення. Зокрема, необхідно збільшувати частку кваліфікованих і висококваліфікованих робітників у загальній їх чисельності, зменшувати частку робітників, зайнятих на немеханізованих (ручних) операціях, на роботах з важкими і шкідливими умовами праці [10, 154].

Найсуттєвішими факторами удосконалення структури персоналу ресторанних підприємств є інноваційний характер виробництва, впровадження принципово нової техніки і технології, пріоритетність якості продукції, що збільшує попит на кваліфіковану робочу силу, потребує збільшення частки розумової праці, фахівців з вищою освітою [11, 29].

Достатня забезпеченість закладів громадського харчування потрібними трудовими ресурсами, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства. Забезпеченість ресторанного підприємства трудовими ресурсами – одна з найважливіших умов його успішної роботи.

1.2. Підходи до раціональної організації праці персоналу ресторанного підприємства

Організація праці – це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів. Організація праці є

об'єктивною необхідністю і невід'ємною складовою трудової діяльності людини. Вона має сприяти вдосконаленню всіх процесів праці, виробничих структур для досягнення найвищої ефективності суспільного виробництва. В умовах ринкової економіки на всіх рівнях управління можна виділити економічні та соціально-психологічні завдання щодо поліпшення організації праці.

Організація праці на підприємстві охоплює такі основні напрями [2]:

- поділ і кооперація праці, що передбачають науково обґрунтований розподіл працівників за певними трудовими функціями, робочими місцями, а також об'єднання працівників у виробничі колективи;

- організація і обслуговування робочих місць, що сприяють раціональному використанню робочого часу;

- нормування праці, що передбачає визначення норм затрат праці виробництво продукції і надання послуг як основу для організації праці і визначення ефективності виробництва;

- організація підбору персоналу та його розвиток, тобто – планування персоналу, профорієнтація і профвідбір, наймання персоналу, підвищення його кваліфікації, планування кар'єри тощо;

- оптимізація режимів праці і відпочинку, встановлення найбільш раціонального чергування часу роботи та відпочинку протягом робочої зміни, тижня, місяця. Відпочинок, його зміст і тривалість максимально сприяти досягненню високої працездатності протягом робочого часу;

- раціоналізація трудових процесів, прийомів і методів праці на основі узагальнення прогресивного досвіду. Раціональним вважається такий спосіб роботи, який забезпечує мінімальні затрати часу;

- поліпшення умов праці, що передбачає зведення до мінімуму шкідливості виробництва, важких фізичних, психологічних навантажень, а також формування системи охорони і безпеки праці;

- зміцнення дисципліни праці, підвищення творчої активності працівників;

– мотивація й оплата праці.

Економічні завдання передбачають досягнення максимальної економії живої та уречевленої праці, підвищення продуктивності, зниження витрат у процесі виробництва продукції і надання послуг належної якості [12-14].

Ефективність виробництва являє собою комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу (у зарубіжних країнах з розвинутою ринковою економікою для окреслення результативності господарювання використовують інший термін – продуктивність системи виробництва і обслуговування, під якою розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг [15, 210].

Забезпечення економічної ефективності в галузі управління персоналом означає використання персоналу для досягнення цілей підприємницької діяльності організації (наприклад, збільшення обсягів виробництва) при обмеженості відповідних організації трудових ресурсів. Соціальна ефективність забезпечується реалізацією системи заходів, спрямованих на задоволення соціально-економічних очікувань, потреб та інтересів працівників організації [16, 161].

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

а) економічної ефективності (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу). Критерії оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства повинні відображати результативність живої праці або трудової діяльності працівників;

б) соціальної ефективності (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства). Соціальна ефективність управління персоналом підприємства в значній мірі визначається організацією і мотивацією праці, станом соціально-психологічного клімату в

трудовому колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з кожним працівником;

в) організаційної ефективності (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства) [17, 218].

Використання персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Використання персоналу повинно відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників і дотримуватись законів про працю. Раціональне використання персоналу має забезпечити:

– оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця);

– відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;

– періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва;

– максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаженні різних груп м'язів людини.

Оцінка ефективності використання персоналу підприємства – це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом і для співвіднесення їхніх результатів з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства [18].

Оцінка ефективності використання персоналу підприємства заснована, насамперед, на інформації про працівників: просування по службі, їх професійні, кваліфікаційні, віково-статеві характеристики, медичні і психологічні параметри, продуктивність і новаторська активність.

Оцінка ефективності використання персоналу підприємства тісно пов'язана з усіма етапами процесу управління та своїми результатами здатна

спонукати керівника вносити необхідні корективи. При цьому оцінка забезпечує функціонування на підприємстві безперервного зворотного зв'язку і виступає могутнім важелем зростання результативності управлінського процесу [19]. Щоб судити, наскільки ефективна та чи інша система управління персоналом, потрібні, природно, критерії, що дозволяють провести таку оцінку. Їх вибір залежить від того, що брати за точку відліку: діяльність конкретно взятого керівника, трудові показники колективу або особливості виконавців.

Завдання використання персоналу ресторанного підприємства зображені на рисунку 1.1.

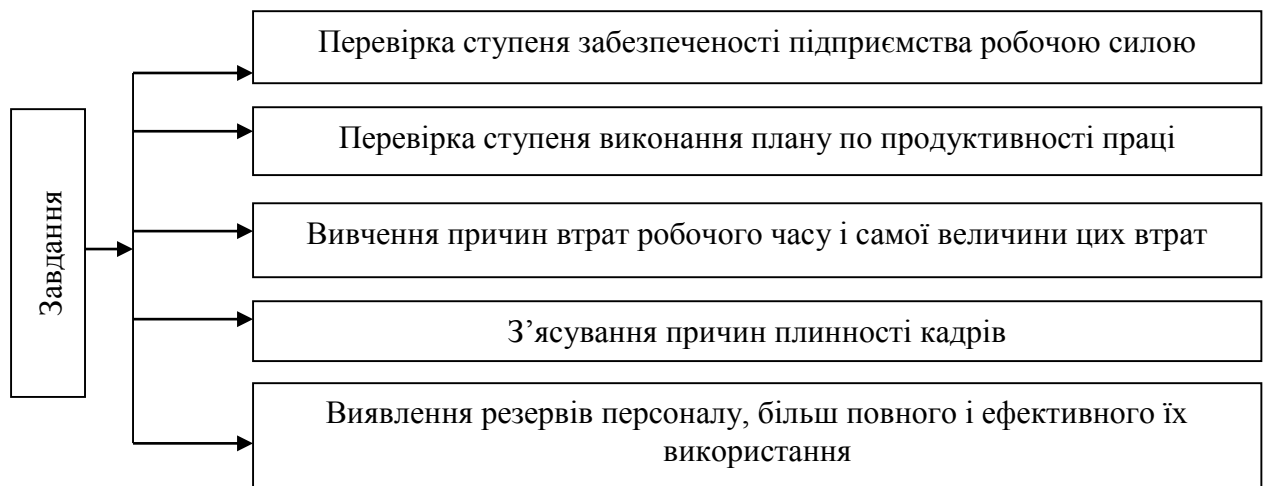


Рис. 1.1 – Завдання аналізу використання персоналу ресторанного підприємства [16, 63]

Складовими аналізу використання персоналу виступають чисельність працівників, рівень забезпеченості ними підприємства, їх склад і структура, показники руху робочої сили, продуктивності праці, використання робочого часу тощо. Система трудових показників дає можливість поєднати та пов'язати окремі показники між собою, а їх аналіз дозволяє оцінити вплив кожного окремого й усієї сукупності показників на загальну результативність праці. Підприємства громадського харчування повинні бути зацікавлені в якнайшвидшому усуненні усіх недоліків в роботі працівників та

використанні виявлених резервів, оскільки це дозволить підвищити ефективність праці, а це, покращить результати діяльності закладу.

Зарубіжні та вітчизняні спеціалісти виділяють декілька підходів до організації раціонального використання персоналу, суть яких зводиться до пошуку оптимальної мотивації працівників через формування:

- моделей гнучкого управління балансом робочих місць і кількістю працівників, оплати і стимулювання праці;
- стабільних виробничих колективів [17, 104].

Збалансованість кількості робочих місць і кількості працівників досягається правильним їх розміщенням і внутрішньоорганізаційною мобільністю працівників. Розміщення персоналу – це раціональний розподіл складу кадрів у структурних підрозділах, що проводиться з врахуванням специфіки виробництва, відповідності психологічних якостей людини змісту виконуваної роботи. Основним завданням формування стабільних виробничих колективів є попередження плинності кадрів, оптимізація внутрішньої мобільності (ротації) кадрів, зміцнення виробничої і виконавчої дисципліни, створення нормального соціально-психологічного клімату в колективі.

Організаційна атмосфера та методи управління повинні сприяти пріоритетності груп, а керівники повинні сприймати своїх підлеглих як групу і підтримувати спілкування з ними як з групою, та добре знати стадії розвитку групи і зробити все можливе для її створення [20].

З якісної сторони процес плинності характеризується факторами, причинами і мотивами. Виявити причини, мотиви і фактори потрібно для розробки конкретних заходів зниження плинності кадрів. Мотиви є першочерговим матеріалом для встановлення причин. Причинами плинності називають найбільш поширені в даній організації звільнення працівників. За походженням їх можна згрупувати в три групи: зв'язані з сімейно-побутовими обставинами; з незадоволеністю умовами праці та побуту; з порушенням трудової дисципліни.

Причини звільнення тісно пов'язані з факторами, під якими розуміють: зміст і організацію праці; систему морального та матеріального стимулювання; організацію виробництва й управління; стиль керівництва, взаємостосунки в колективі; систему професійного просування. Фактори, за мірою можливого цілеспрямованого впливу, можуть бути повністю керованими (умови праці і побуту), частково керованими (задоволеність колективом, взаємостосунками, формами мотивації) і не керованими (демографічні, природно-кліматичні фактори). Цілеспрямовано впливаючи на перші і другі, можна суттєво знизити плинність кадрів [21].

Виявлення мотивів, факторів і причини плинності кадрів проводиться при допомозі спеціальних процедур: вивчення анкетних даних; бесіди із працівником, який звільняється, а також з його колегами і начальниками, результати записують в журналі з обліку звільнень [22].

Для вивчення основних мотивів плинності кадрів і прогнозування подальших тенденцій потрібен постійний зворотний зв'язок, щоб знати потреби, бажання та мотиви працівників. Для цього проводять анкетування працівників, які звільняються, і тих, хто постійно працює [23, 114].

Раціональне використання робочого часу – важлива умова збільшення виробництва продукції, підвищення продуктивності праці. Дані про фактично відпрацьовані людино-години, людино-дні отримують за даними табличного обліку. Дані про різні види фонду зарплати і методика їх розрахунку показані на рисунку 1.2.

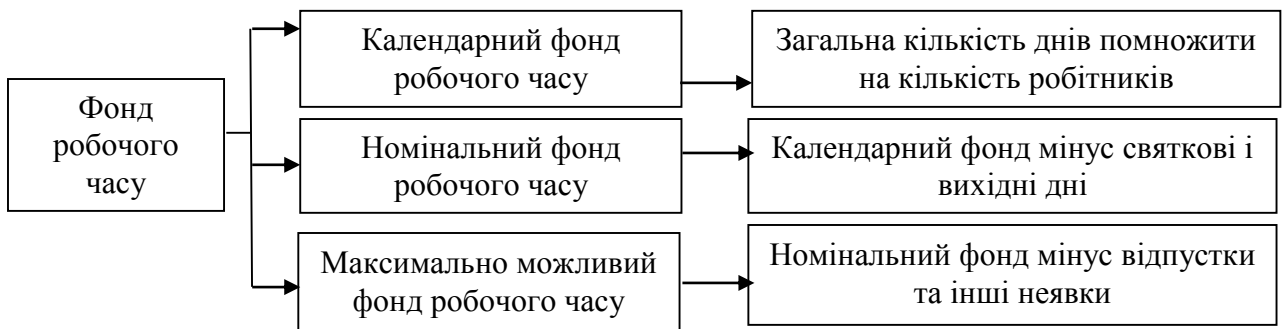


Рис. 1.2 – Види фонду робочого часу та методика їх розрахунку

Аналіз використання робочого часу здійснюється за двома напрямками: виявлення витрат робочого часу (простоїв); виявлення невиробничого витрачання робочого часу [24, 76]. Робочий час є загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу визначається, з одного боку, рівнем розвитку виробництва, з іншого – фізичними та психофізіологічними можливостями людини.

Поліпшення використання робочого часу є одним з основних шляхів підвищення продуктивності праці. Воно залежить від співвідношення екстенсивного та інтенсивного факторів розвитку виробництва [25, 57].

Змінний режим визначає загальну тривалість робочої зміни, час її початку та закінчення, тривалість обідньої перерви, тривалість праці та частоту регламентованих перерв на відпочинок. Добовий режим праці та відпочинку включає кількість змін за добу, час відновлення працездатності між змінами. Тижневий режим праці та відпочинку передбачає різні графіки роботи, кількість вихідних днів на тиждень, роботу у вихідні та святкові дні. Графіки роботи передбачають порядок чергування змін. Режим праці та відпочинку регулюється ст. 50-65 та 66-84 (глави 4 та 5) Кодексу законів про працю України.

З розвитком технічного прогресу і вдосконаленням організації виробництва і праці нормативи треба періодично коригувати. Вони мають відбивати рівень сучасної техніки, організації виробництва і праці, враховувати передові методи праці, вплив різних чинників на тривалість виконання операції та її окремих складових елементів, бути зручними для користування під час розрахунку технічно-обґрунтованих норм тощо.

Отже, зміст управління трудовими ресурсами залежить від обраної концепції, що відбиває ставлення до персоналу: теорії людських (трудових) ресурсів, теорії людського капіталу [26, 46].

1.3. Показники ефективності використання персоналу

При аналізі ефективності використання праці вирішують такі завдання:

- оцінюють використання праці підприємства і його підрозділів;
- визначають ступінь відповідності загальноосвітнього і кваліфікаційного складу кадрів та їх структури до сучасного науково-технічного рівня виробництва і його організації;
- встановлюють забезпеченість виробництва кадрами;
- визначають ступінь обґрунтованості завдань з підвищення продуктивності праці та зниження трудомісткості продукції;
- виявляють резерви підвищення продуктивності праці [27, 116].

Одним із найважливіших завдань економічного аналізу є контроль за правильним і ефективним використанням трудових ресурсів. Аналіз забезпеченості підприємства робочою силою здійснюється способом порівняння фактичної чисельності працівників за категоріями із розрахунковими (плановими) показниками і з показниками, що були досягнуті в минулому періоді. Це дає можливість визначити рівень виконання плану (завдання), а також динаміку показників. Аналіз забезпеченості робочою силою та її використання проводиться в тісному зв'язку з аналізом обсягу виробництва продукції, продуктивності праці, трудомісткості та використання робочого часу.

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

Зміни особового складу працівників підприємства відображаються в первинних документах: наказах та розпорядженнях про приймання, переведення, звільнення, надання відпусток [28, 204].

Розрахункову чисельність працівників (особовий склад) визначають за

планово-нормативними розрахунками самого підприємства; фактичну чисельність беруть за даними облікового складу, які наявні в службі (відділі) кадрів. Працівники підприємства за характером участі у виробничому процесі розподіляються на працівників основної діяльності, які зайняті безпосередньо виготовленням продукції, і невиробничий персонал, що зайнятий в обслуговуючих та інших господарствах [29].

Для оцінювання персоналу використовується інформація оперативної і бухгалтерської звітностей, дані табельного обліку, первинних документів, матеріали хронометражу і фотографій робочого дня, позаоблікові матеріали (протоколи виробничих нарад, документи бюро економічного аналізу тощо). Відповідно напрацьованих у науковій літературі методик аналізу ефективності використання персоналу аналіз здійснюється за наступними етапами (див. рис. 1.3) [30].

Згідно з рекомендаціями Міжнародної організації праці (МОП) розрізняють поняття «продуктивність» і «продуктивність праці».

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

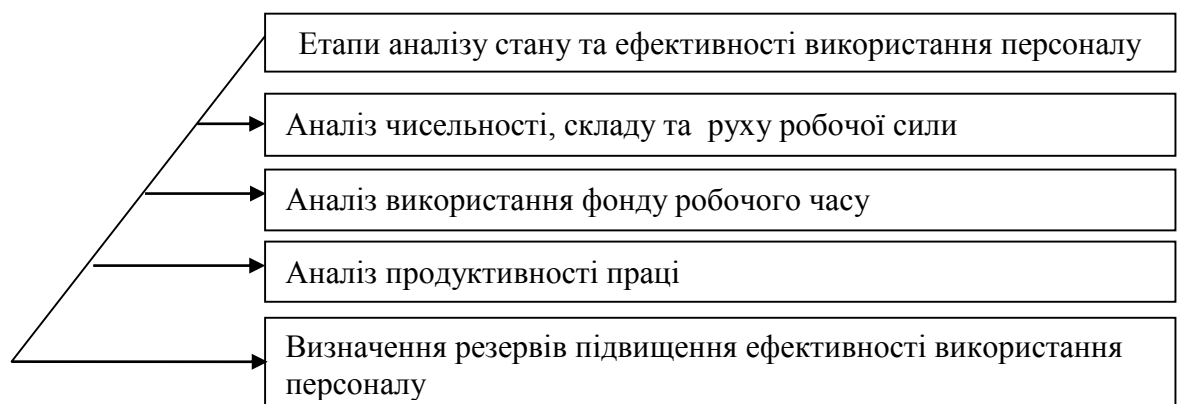


Рис. 1.3 – Етапи аналізу стану та ефективності використання персоналу на підприємстві

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

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

В Україні офіційна статистична звітність про використання персоналу складається з таких звітів «Звіт з праці»(щорічний та щомісячний), «Звіт про діяльність підприємства, організації» (річний), «Звіт з використання робочого часу» (щоквартальний, щомісячний), «Звіт про стан заборгованості із заробітної плати» (річний звіт), «Чисельність кадрів», «Звіт про стан умов праці, пільги та компенсації за роботу в несприятливих умовах» [24, 25].

Починати аналіз доцільно з характеристики динаміки чисельності працюючих на підприємстві за останні 2 – 3 роки. Такий аналіз дає змогу оцінити як підприємство вписується в ринкові умови господарювання, наскільки успішно воно витримує конкурентну боротьбу на ринку своєї продукції і на ринку персоналу [31].

Важливу інформацію для характеристики персоналу підприємства являють собою розрахунки, які описують динаміку рівня кваліфікації робітників. Таку характеристику можна одержати, визначивши середній тарифний розряд робітників як середньозважену за кількістю робітників кожного розряду величину. Зростання або зменшення цього показника за ряд років характеризує стан виробничо-технічного навчання та системи підвищення кваліфікації на підприємстві. Ефективне використання персоналу передбачає розробку заходів спрямованих на забезпечення сталого складу працівників. При аналізі цієї сторони використання персоналу розраховують

декілька показників, які характеризують за категоріями працівників, плинність кадрів, обороти з прийому та вибуття. Коефіцієнт обороту з прийому працівників визначається як відношення кількості працівників до середньоспискової чисельності. На обсяг виробництва продукції підприємства впливає безліч факторів, пов'язаних з його організаційно-технічним рівнем, ефективність використання виробничого потенціалу, включаючи засоби праці та предмети праці, трудові ресурси.

Аналіз впливу трудових факторів на господарську діяльність будь-якого підприємства починається з вивчення забезпеченості підприємства працівниками за кількістю, структурою, кваліфікацією та культурно-освітнім рівнем і характеристики руху робочої сили. Метою такого аналізу є виявлення внутрішніх резервів економії робочої сили у зв'язку з більш раціональним розміщенням працюючих, їхнім завантаженням і використанням відповідно до отриманої професії, спеціальності та кваліфікації. Аналіз чисельності персоналу проводиться в цілому та за кожною категорією окремо, оскільки роль і значення окремих категорій персоналу у виробничій діяльності підприємства різні [32, 105].

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

$$T_p = \frac{\sum T_p \times ЧР}{\sum ЧР} \quad (1.1)$$

де T_p – середній тарифний розряд; $ЧР$ – чисельність робітників.

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

Стан процесу плинності кадрів характеризується наступними коефіцієнтами: $K_{п}$ – коефіцієнт плинності; $K_{к}$ – конкретним коефіцієнтом; $K_{ін}$ – коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів.

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

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

Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів – це відношення конкретного коефіцієнта вданій групі, виділеного в організації в цілому або в окремому підрозділі, до коефіцієнта плинності, визначеного по організації в цілому або окремому підрозділу. Він показує, в скільки разів конкретний коефіцієнт плинності в даній групі більший або менший.

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

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

де $\Phi_{рч}$ – фонд робочого часу; $ЧР$ – чисельність робітників; $t_{д}$ – кількість відпрацьованих днів одним робітником; $t_{рд}$ – середня тривалість робочого дня [17, 94].

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

Ефективність праці зумовлюється її продуктивністю в їхньому тісному

взаємозв'язку, що необхідно постійно враховувати при визначенні чинників і резервів зростання продуктивності праці. Зростання продуктивності праці забезпечує збільшення реального продукту й доходу, а тому воно є важливим показником економічного зростання країни.

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

Продуктивність праці – це показник ефективності, результативності праці, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількістю праці, витраченої на виробництво цього обсягу – з іншого. Залежно від прямого чи оберненого співвідношення цих величин маємо два показники рівня продуктивності праці: виробіток (V) та трудомісткість (T_M).

$$V = \frac{Q}{T} \quad (1.3)$$

$$T_M = \frac{T}{Q} \quad (1.4)$$

де Q – обсяг виробленої продукції (робіт, послуг); T – затрати праці на виробництво відповідного обсягу продукції (робіт, послуг).

Розрізняють три методи вимірювання продуктивності праці: натуральний, трудовий та вартісний. Трудовий метод найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих ділянках і в цехах, де обсяг виробленої продукції або виконаних робіт визначається в нормо-годинах. Вартісний метод ґрунтується на використанні вартісних показників (грн., тис. грн., млн. грн.) обсягу продукції. Перевага даного методу полягає у можливості порівняння продуктивності праці при виробництві різноманітної продукції. Це зумовлює його широке застосування на підприємствах. Відомо, що кожне підприємство характеризується певним рівнем продуктивності праці, який може зростати або знижуватися під дією різноманітних факторів [33].

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

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

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

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ КАФЕ-КОНДИТЕРСЬКА «О'САСАО»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства «О'Сасао»

Кафе-кондитерська «О'Сасао» – товариство, що є юридичною особою, діє на основі повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокуповування, має самостійний баланс, рахунки в банківських установах і так далі. Товариство несе відповідальність по своїх зобов'язаннях тільки майном, яке йому належить на праві власності.

Пріоритетними задачами підприємства кафе-кондитерська «О'Сасао» є:

- підвищення якості обслуговування за рахунок високопрофесійного рівня роботи персоналу;
- підвищення прибутковості за рахунок раціонального використання майна, коштів, реконструкції та оновлення матеріальної бази підприємства;
- пошук нових методів співпраці з корпоративними клієнтами.

Таким чином, така стратегія створення фірми дозволить на першому етапі її існування забезпечити її ефективне управління і контроль над діяльністю.

Головною метою діяльності підприємства кафе-кондитерська «О'Сасао» є отримання прибутку шляхом задоволення потреб клієнтів в наданні послуг харчування, насичення ринку України послугами високої якості, в будь-яких, не заборонених чинним законодавством видах.

Для реалізації своїх цілей товариство може здійснювати наступні основні види діяльності: ресторанний бізнес.

Аналіз практичної діяльності кафе виявив основні поточні напрями діяльності підприємства кафе-кондитерська «О'Сасао»:

- прийом і обслуговування громадян України, іноземних громадян;
- проведення усіх видів діяльності з виробництва, виготовлення, маркетингу, реклами, збуту і продажу послуг харчування;
- координація діяльності з питання прийому і обслуговування іноземних і вітчизняних клієнтів;
- торговельно-комерційна діяльність, у тому числі: роздрібна реалізація продукції на території України і за її межами.

Кафе-кондитерська «О'Сасао» має вишуканий зал – європейська кухня, велике кондитерське меню. Кафе-кондитерська «О'Сасао» відноситься до галузі громадського харчування, працює з 8.00 до 23.00, зала розрахована на 60 посадкових місць.

Кафе-кондитерська «О'Сасао» – це загальнодоступне підприємство, або торгова одиниця, що відрізняється від інших типів підприємств широким асортиментом кондитерських виробів вищого гатунку, кращим інтер'єром, освітленням, сервірівкою і високим рівнем обслуговування офіціантами.

Керівництво підприємства з кожним днем висуває усе більш складні умови працюючому персоналу: проводиться професійний відбір, необхідною якістю, якою повинен володіти працівник – це базові знання англійської або німецької мов. Політика підприємства кафе-кондитерська «О'Сасао» полягає в забезпеченні ефективної роботи персоналу кафе, який повинен обслуговувати клієнтів з винятковим професіоналізмом, стриманістю, з проявом дружності і привітності, шляхом задоволення їх первинних і вторинних потреб. З метою повного задоволення потреб і інтересів трудового колективу керівництво проводить різноманітні соціальні заходи.

Підприємство кафе-кондитерська «О'Сасао» самостійно формує ціни, з урахуванням інфляційних процесів в економіці України, зміни цін і зростання тарифів на послуги сторонніх організацій, цін на продукти харчування, а також прогнозується сума прибутку, необхідна для подальшого розвитку підприємства і вирішення соціальних питань колективу.

Цінова політика кафе в основному орієнтована на попит, ціни

конкурентів та витрати. Крім того, застосуються гнучка система знижок і договірних тарифів.

Відвідувачами кафе-кондитерської «О'Сасао» є: впливові люди міста, власники фірм, підприємці, керівники вищої ланки, іноземні гості, заможні люди, переважно особи середнього віку.

На рисунку 2.1 показані основні групи гостей кафе-кондитерської «О'Сасао» у 2021 році. За результатами вибіркового обстеження, склад відвідувачів був наступний: 2% студенти, 6% працівники та службовці, 19% підприємці, 73% управлінці та керівники.

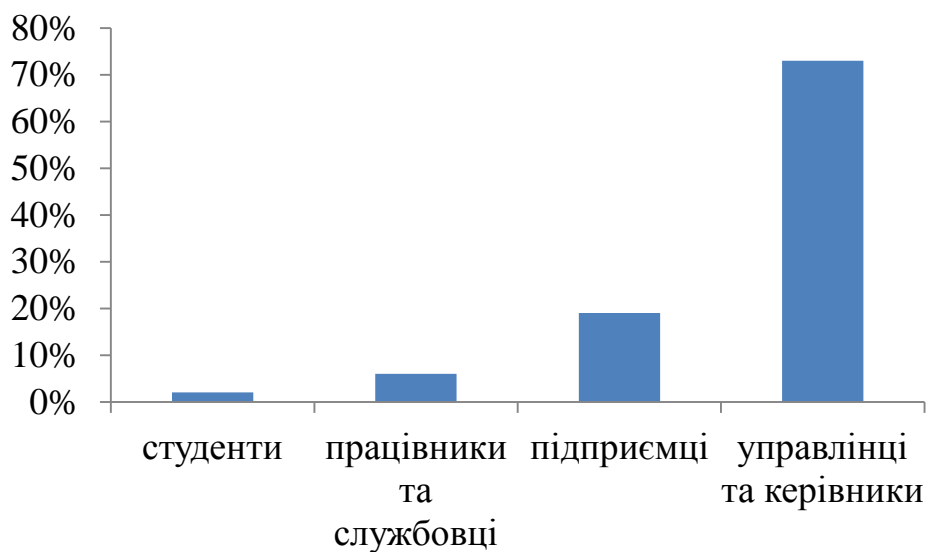


Рис. 2.1 – Основні групи відвідувачів кафе-кондитерської «О'Сасао»

Кафе-кондитерська «О'Сасао» має самостійність при здійсненні своєї господарської діяльності, може розпоряджатися прибутком. Керівництво кафе самостійно планує свою діяльність, визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на послуги, самостійно здійснює матеріально-технічне забезпечення власного виробництва через систему прямих угод. Підприємство здійснює розрахунки, як в безготівковому порядку, так і за готівкові засоби.

Для аналізу ефективності використання виробничих потужностей кафе-кондитерської «О'Сасао» розглянемо основні виробничі показники (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники діяльності кафе-кондитерської «О’Сасао» за 2018 – 2020 рр.

Найменування показників	Одиниці виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. в % до 2018 р.
Кількість місць в кафе	од.	60	60	60	100,00
Середньоспискова чисельність працюючих	осіб	62	64	70	104,00

Кафе-кондитерська «О’Сасао» має незмінну кількість місць – 60 місць. За аналізований період керівництво кафе сконцентрувало свою діяльність на збільшенні потоку клієнтів, а, отже, на максимальному завантаженні наявних місць, в таблиці 2.2 наведені дані щодо використання виробничих потужностей в середньому за день.

Таблиця 2.2 – Аналіз використання виробничих потужностей кафе-кондитерської «О’Сасао» за 2018 – 2020 рр.

Найменування показників	2018 р.	2018 р.	Відхилення		2020 р.	Відхилення	
			+/-	%		+/-	%
Кількість відвідувачів за день	555	512	-43	7,75	576	64	12,5
Максимум використання потужностей, місце-години	900	900	0,00	0,00	900	0,00	100
Фактичне завантаження кафе, %	61,67	56,89	-4,78	7,75	64,00	7,11	12,5
Оборотність одного місця в день, разів	9,25	8,53	-0,72	7,75	9,6	1,07	12,5

Динаміка збільшення показника заповнення у 2018 – 2020 р. свідчить про те, що головною причиною збільшення кількості послуг, що надаються, було збільшення інтенсивності потоку клієнтів незважаючи на зростання пандемії коронавірусу. Можна зробити висновок, що робота по залученню клієнтів проводилася добре, керівництво приймає заходи з підвищення інтенсивності потоку для ефективнішого використання кафе.

Нині кафе-кондитерська «О’Сасао» знаходиться на стадії зростання,

про що можна судити, проаналізувавши показники діяльності кафе. Завантаження кафе у 2020 році складало в середньому 64%, що показано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка завантаження кафе-кондитерської «О’Сасао» за 2018 – 2020 рр., %

Місяць	Відсоток завантаження, по роках			Середній відсоток завантаження по кварталах			Відхилення (±)	
	2018	2019*	2020*	2018	2019	2020	2019 до 2018	2020 до 2019
Січень	47	46	50	46,1	45,0	49,2	-1,1	4,2
Лютий	45	43	47,5					
Березень	46,3	46	50,1					
Квітень	63,8	54	64	63,6	56,3	66,4	-7,3	10,1
Травень	65	58	70					
Червень	62	56,9	65,2					
Липень	79,3	74,2	80,2	80,88	75,26	81,1	-5,62	5,84
Серпень	71,34	73,58	78,1					
Вересень	92	78	85					
Жовтень	55,1	52,3	59,4	56,1	51,0	59,3	-5,1	8,3
Листопад	54,2	48	56,5					
Грудень	59	52,7	62					
Середнє завантаження за рік	61,67	56,89	64	61,67	56,89	64	-4,78	7,11

Примітка: * Варто зауважити, що на початку введення карантинних обмежень рівень завантаженості вираховувався, як доставка замовлень через онлайн, або телефоном без надання місць відвідувачам в строки обумовлені законодавством

З представленої таблиці 2.3 видно, що найбільша наповнюваність кафе спостерігається в літній період, а також в традиційні загальнодержавні свята, такі як Новий рік, 8 березня, травневі свята. Якщо у 2018 році середній коефіцієнт завантаження за рік складав 61,67%, у 2019 році – 56,89%, то у 2020 році він вже склав 64%.

Отже, можна зробити висновок про те, що в кафе-кондитерській «О’Сасао» в 2020 рр. спостерігається зростання завантаження кафе, що говорить про збільшення попиту на послуги, що надаються.

Кафе-кондитерська «О’Сасао» за рахунок своїх власних засобів робить

поточні ремонти, проводить реконструкцію приміщення.

Збільшення середнеспіскового штату персоналу кафе, залучення висококваліфікованих трудових ресурсів дозволив кафе обслужити на 12,5% більше клієнтів у 2020 р., що вплинуло на фінансовий результат діяльності.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються динамікою зміни прибутку від реалізації робіт і послуг. Проаналізуємо основні показники фінансово-господарської діяльності діяльності кафе-кондитерської «О'Сасао» за 2018 – 2020 роки. Проводячи аналіз, використаємо Форму №1 «Баланс» та Форму №2 «Звіт про фінансові результати». Порівнюючи фактичні дані за звітний період, проведемо оцінку росту прибутку (див. табл. 2.4) та аналіз фінансових результатів підприємства в динаміці.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників фінансово-господарської діяльності кафе-кондитерської «О'Сасао»

Показники \ Рік	2018	2019	2020	Відхилення 2019 до 2018	Відхилення 2020 до 2019
Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн.	29560	27840	31770	-1720	3930
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	21870	22480	24190	610	1710
Валовий прибуток, тис. грн.	7690	5360	7580	-2330	2220
Чистий прибуток, тис. грн.	5715	4180	5975	-1535	1795
Чисельність працівників, осіб	62	64	70	2	6
Фонд оплати праці, тис. грн.	1834	1833,2	2423,4	-0,8	590,2
Середня заробітна плата, грн.	2465	2387	2885	-78	498

Наочно матеріали таблиці 2.4 показані на рисунку 2.2.

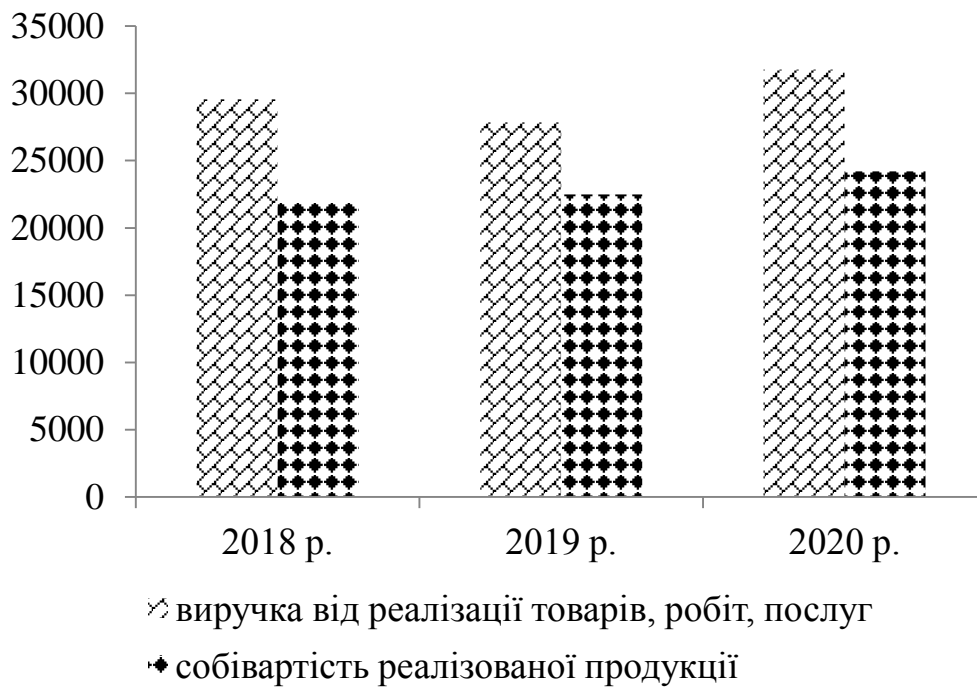


Рис. 2.2 – Динаміка основних показників діяльності кафе-кондитерської «О’Сасао» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

З таблиці 2.4 та рис. 2.2 бачимо зміни на підприємстві, які відбулися з 2018 по 2020 рік. Якщо розглядати ситуацію загалом, то підприємство розвивається та знаходиться у задовільному стані. Розглянемо детально кожен з показників. Виручка від реалізації товарів, робіт, послуг у 2020 році збільшилася на 3930 тис. грн. або на 14,1%.

Собівартість реалізованої продукції зросла у 2020 році в порівнянні з попереднім періодом на 1710 тис. грн. або на 7,6%, за 2 роки відбулось підвищення собівартості на 2320 тис. грн. або на 10,6%. Валовий прибуток у 2020 році збільшився на 2220 тис. грн. або на 41,4%.

Протягом 2018 – 2019 років в кафе-кондитерській «О’Сасао» мала місце тенденція зменшення обсягів виручки та прибутку, у 2020 році ці показники зросли. Порівняно з 2019 роком чистий прибуток у 2020 році зріс на 1795 тис. грн. або на 42,9%.

Наочно динаміка чистого прибутку показана на рисунку 2.3.

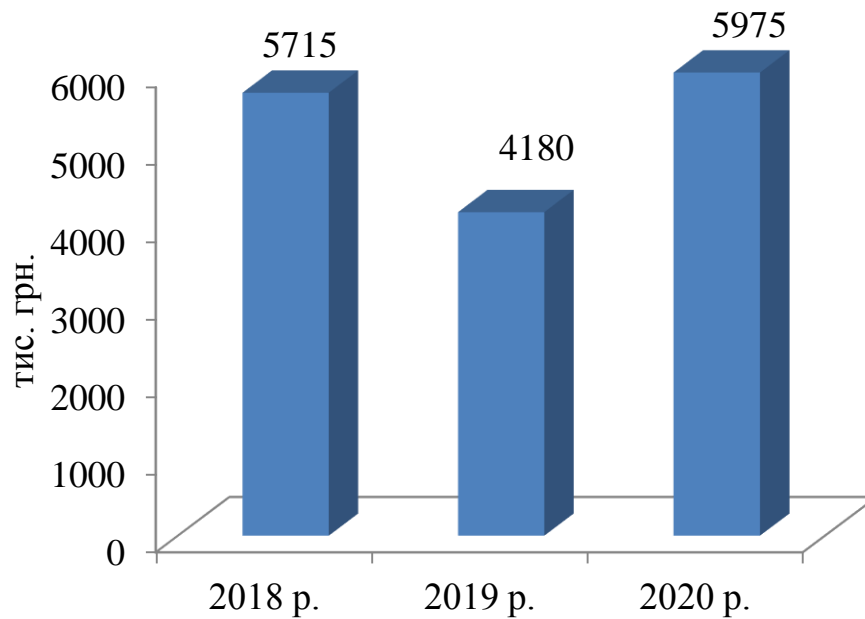


Рис. 2.3 – Динаміка чистого прибутку кафе-кондитерської «О’Сасао», тис. грн.

За вказаний період значно зросли ціни на продукти, енергоносії (ціни на електроенергію порівняно з 2020 роком зросли у 1,9 рази, на газ – у 3,1 рази), а також законодавчо встановлена більша мінімальна заробітна плата.

Порівнюючи витрати 2020 року з відповідними групами витрат за той же період 2019 року, необхідно констатувати зростання, що пояснюється наступними причинами: зросла сума витрат на оплату праці на 590,2 тис. грн. Із-за збільшення чисельності середньоспискового персоналу на 6 осіб і нарахувань на фонд оплати праці, збільшилися також відрахування на соціальні потреби.

Аналіз витрат дозволяє зробити висновок, що спостерігається зростання за наступними групами витрат – матеріальні витрати та витрати на оплату праці.

Основним джерелом фінансових ресурсів кафе-кондитерської «О’Сасао» виступає виручка від реалізації робіт і послуг, в процесі її перерозподілу окремі частини набувають форми прибутків і накопичень.

Проведений аналіз, дозволяє зробити висновок, що загальний фінансово-економічний стан підприємства можна охарактеризувати як

задовільний, такий, що має ресурси для переходу до більш ефективного.

2.2. Аналіз кадрової політики підприємства «О'Сасао»

Управлінська діяльність підприємства кафе-кондитерська «О'Сасао» будується на бюрократичній основі за участю усіх членів організації. Основним завданням керівництва підприємства кафе-кондитерська «О'Сасао» при управлінні є максимальна адаптація підприємства до зовнішнього середовища, зниження невизначеності положення підприємства, досягнення його стратегічних цілей.

Система управління підприємства кафе-кондитерської «О'Сасао» включає наступні складові елементи:

- а) механізм управління;
- б) апарат управління;
- в) процес управління;
- г) засоби забезпечення управління.

Проаналізуємо склад і взаємовплив цих компонентів в управлінській діяльності кафе-кондитерської.

Механізм управління на підприємстві реалізується через тип управління. За параметром адаптивності до зовнішнього середовища кафе-кондитерська відноситься до механістичного типу управління. Для цього механізму властиві такі основні параметри:

- консервативна, негнучка структура управління;
- чітко певні, стандартизовані завдання;
- влада протікає з ієрархічних рівнів в підприємстві;
- ієрархічна система контролю;
- командний тип комунікацій (зверху вниз);
- зміст комунікацій: прийняті керівництвом рішення, накази, розпорядження.

Менеджмент підприємства орієнтований в першу чергу на оперативне

управління, за допомогою якого оптимізується структура виробничих чинників і усього процесу надання послуг. Відповідно до цього оцінка ефективності функціонування організації проводиться за економічним показником, що визначається як співвідношення реалізованих послуг до витрачених ресурсів.

Механістична модель організації дозволяє встановити техніко-економічні зв'язки залежності різних чинників виробництва, і це складає її сильну сторону. В той же час в ній недостатньо враховуються роль і значення людського чинника в ефективній роботі організації.

Наступним етапом аналізу є розгляд апарату управління і процес через організаційну структуру. Органічною одиницею взаємодії структури виробництва і організаційної структури управлінської діяльності на досліджуваному підприємстві є структура підприємства. Поза цим об'єднанням структура не мислима. Організаційна структура кафе-кондитерської «О'Сасао» спрямована на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами організації, розподіл між ними прав і відповідальності. Структура створює умови для реалізації різних принципів управління, спрямованих на вдосконалення системи управління закладу громадського харчування в цілому. Організаційна структура кафе-кондитерської «О'Сасао» і управління нею не є пасивними і «застиглим», вони постійно змінюються, удосконалюються відповідно до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що міняються [35].

В даний момент в кафе-кондитерській «О'Сасао» діє лінійна структура. Сутність структури полягає в тому, що в організаційну структуру включаються окремі структурні одиниці, що виконують вузькоспеціалізовані функції на високому рівні.

Організаційна структура кафе-кондитерської «О'Сасао» представлена на рисунку 2.4.

За рисунком 2.4 кожен керівник служби, з одного боку, вирішує всі професійні питання самостійно або з першою особою і, з іншого боку,

взаємодіє з колегами паралельних служб самостійно, не перетинаючись у вирішенні одних і тих самих питань.

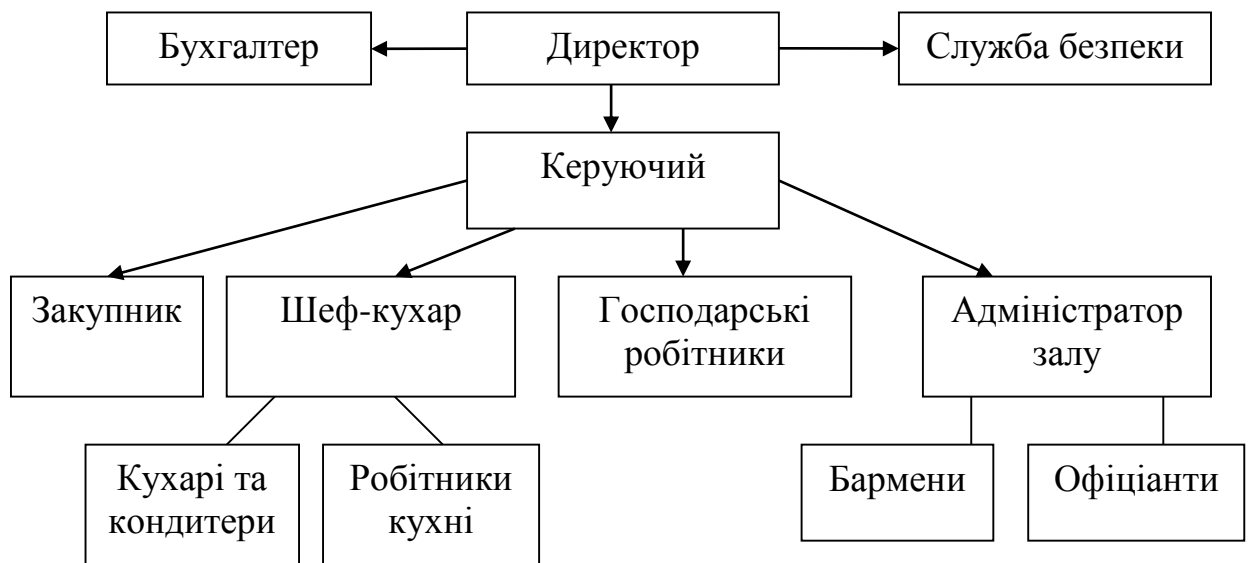


Рис. 2.4 – Організаційна структура кафе-кондитерської «О’Сасао»

Очолює роботу кафе-кондитерської «О’Сасао» директор, який несе повну відповідальність за реорганізацію господарської діяльності кафе-кондитерської «О’Сасао», виконання договорів і угод; розглядає скарги. Структуризація управлінської діяльності відбита в розподілі апарату управління підприємством на функціонально відособлені одиниці: відділи і підрозділи, які утворюють ланцюг управління.

Організаційна структура за своєю суттю є формою і способом об’єднання персоналу кафе для вирішення управлінських рішень. Директор керує кафе-кондитерською «О’Сасао» безпосередньо, маючи при цьому уявлення про дії нижчестоячих підлеглих. Проте директор періодично особисто віддає розпорядження і накази працівникам відділів, що призводить до ситуацій суперечливих команд. Отже, витрачатися такий дорогоцінний ресурс, як час, на узгодження розпоряджень, що взаємно суперечать, а це призводить до зниження оперативності менеджменту в усіх сферах діяльності кафе. Директор має право: приймати, звільняти та переміщати

працівників кафе-кондитерської «О'Сасао»; самостійно затверджувати штати; розпоряджатися коштами; видавати накази, розпорядження, заохочувати працівників, накладати стягнення на них у разі потреби.

Для аналізу управлінської діяльності кафе-кондитерської «О'Сасао» розберемо функціональні обов'язки усіх відділів і підрозділів підприємстві.

Директору безпосередньо підпорядковується шеф-кухар, який несе відповідальність за керівництво всієї кухонною сферою, а також за виробництво страв за встановленим стандартом кафе-кондитерської «О'Сасао». А шеф-кухарю вже підпорядковуються кондитери та кухарі, які несуть відповідальність за дотриманням технології та своєчасним приготування їжі [36].

Закупник займається закупівлями всіх товарів продовольчих та непродовольчих товарів.

Адміністратор залу контролює, регулює і координує роботу офіціантів, барменів. Функції адміністратора залу: контроль за своєчасною підготовкою залу до відкриття і дотриманням санітарно-гігієнічних вимог під час обслуговування; контроль за сервірівкою столів; зустрічає відвідувачів, консультує у виборі місця в залі; розв'язує конфлікти, що виникають між працівниками підприємства та відвідувачами [37].

Адміністратор кафе займається вирішенням питань, пов'язаних із прийомом людей, що прибувають у кафе.

Бухгалтерія підпорядковується директору, і вирішує питання фінансового забезпечення кафе, веде єдиний фінансовий облік доходів від усіх напрямків діяльності кафе, витрат, зводить річний баланс, нараховує заробітну плату, а також визначає вартість страв кафе-кондитерської «О'Сасао».

У підпорядкуванні у директора кафе-кондитерської «О'Сасао» знаходиться бухгалтер, що здійснює організацію і вдосконалення економічної діяльності підприємства, яка спрямована на підвищення продуктивності праці, ефективності і рентабельності виробництва, якості

послуг, що надаються, зниження її собівартості, забезпечення правильних співвідношень темпів зростання продуктивності праці і заробітної плати, досягнення найбільших результатів при найменших витратах матеріальних, людських і фінансових ресурсів.

Функціональні обов'язки відділу кадрів покладені на керуючого кафе. Це менеджер оперативного рівня, який спільно з керівниками відділів і підрозділів організовує роботу по забезпеченню підприємства кадрами необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації, відповідно до рівня і профілю отриманої ними підготовки і ділових якостей; координує роботу з питань прийому трудящих, найму, звільнення, переведення; контролює розставляння і правильність використання працівників в підрозділах підприємства, окрім цього до функцій секретаря відносяться організація документообігу на підприємстві.

Господарські робітники це – машиніст з прання білизни, монтажник сан.тех.систем, електрик, двірник, які забезпечують кафе всім необхідним для його безперебійного функціонування, створюють умови для функціонування систем кондиціонування, теплопостачання, електротехнічних пристроїв систем телебачення і зв'язку, забезпечують дизайн приміщення [37].

Тривалість робочого часу встановлюється з розрахунку 40 годин на тиждень. Для працівників кафе-кондитерської «О'Сасао» режим роботи встановлюється згідно з графіком роботи.

Дні виходу на роботу враховуються в таблиці обліку робочого часу.

Час відпочинку встановлюється такий:

- щорічна відпустка відповідно до Трудового кодексу України;
- за сімейними обставинами та з інших поважних причин працівнику за його письмовою заявою може бути надана відпустка без збереження заробітної плати, тривалість якого визначається за угодою між працівником і роботодавцем. У кафе працюють позмінно, всього існує 2 зміни. У кожній зміні працює адміністратор кафе, адміністратор залу, офіціанти, бармени,

шеф-кухар, кухарі.

Директор працює в будні дні, а на вихідних його підміняє керуючий кафе-кондитерською «О'Сасао». Підбір персоналу здійснюється шляхом співбесіди, кандидати проходять навчання та стажування в кафе. Після цього їх зараховують у штат.

Офіційні відносини будуються на основі формальної структури колективу і відображають розподіл прав і обов'язків між його членами у процесі трудової діяльності. Ці відносини регламентуються законом, нормативними документами.

Служба безпеки кафе-кондитерської «О'Сасао» організовує роботу по збереженню громадського порядку.

Дотримання основних функцій менеджменту в кафе-кондитерській «О'Сасао» створює передумови для вирішення усіх найважливіших проблем кафе-кондитерської «О'Сасао», серед яких: поліпшення професійної підготовки співробітників, налагодження взаємодії між відділами і клієнтами, посилення ролі колективів усіх ланок в рішенні щоденних завдань і отримання прибутку, розширення стратегічних компонентів в роботі менеджерів.

Найважливішим принципом для керівництва кафе є забезпечення відповідальності кожного працівника за результати своєї праці, тобто кожен співробітник зобов'язаний знати, кому він підпорядкований і від кого може отримати накази [38].

Обов'язки управлінців кафе включають точне визначення кожному підлеглому кінцевої мети його праці. При цьому детально охарактеризувати механізм та етапи їх досягнення. В цьому випадку менше доводиться давати доручень, пов'язаних з приватними завданнями, працівником більше проявляється самостійності. Менеджери повинні забезпечити розробку і застосування чітких інструкцій, вказівок, використання яких дозволяє діяти без додаткових роз'яснень і дуже ініціативно.

Аналіз управлінської діяльності кафе-кондитерської «О'Сасао»

дозволяє розглянути кафе як відкриту систему. Кафе-кондитерська «О'Сасао» як система має складові елементи: організаційну структуру, цілі, завдання, люди, технології. Управлінська дія на яку-небудь складову впливає на інших. Наприклад впровадження нової технології обслуговування клієнтів відповідно до світових стандартів змінить структуру управління кафе-кондитерською «О'Сасао». Найголовнішу дію чинить технологія на людей – трудовий колектив, який перегляне свої навички, уміння, реорганізує свою діяльність.

Ключовою особливістю управлінської діяльності кафе-кондитерської «О'Сасао», як відкритої системи, являється безпосередній зв'язок із зовнішнім середовищем численними каналами: сировина, енергія, капітал, людські ресурси, інформація. Ці канали зв'язують підприємство із зовнішнім середовищем і обумовлюють залежність управлінської діяльності від оточення. З метою мінімізації тиску зовнішнього середовища дирекція кафе створює на підприємстві інформаційну базу [39]. Інформаційна база кафе знаходиться на початковому етапі створення, проте, вона розділена за такими параметрами:

- інформація про партнерів: постачальники продуктів, матеріалів;
- інформація про потенційних конкурентів.

Головне завдання управлінської діяльності керівництва кафе полягає в створенні умов для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей, збудження в людях ентузіазму, прагнення виконувати поставлені перед ними завдання якнайкраще. Успіх в бізнесі майже повністю зумовлюється умінням менеджера працювати з колегами, його особистими якостями, здатністю ефективно керувати людьми [41].

У кафе-кондитерській «О'Сасао» в поведінці кожного менеджера спостерігаються загальні риси, властиві різним стилям управління. Тому їх успіх у вирішальній мірі визначається тим, в якій мірі менеджер враховує традиції колективу, здатність і готовність підпорядкованих до виконання завдань, а також свій власний потенціал, обумовлений рівнем освіти, стажем

роботи, психологічними особливостями і так далі. У завдання менеджера входить розробка концепції управління трудовим колективом.

Практика показала, що менеджери різних структурних ланок ресторану здатні організувати роботу колективу оптимальним чином, спілкуватися з кожним співробітником на основі сучасних вимог і знайти у кожному конкретному випадку необхідний інструмент дії на людину в цілях рішення завдань, що поставлені керівництвом.

Організація праці кафе базується на здібності управлінця чітко розподіляти обов'язки між працівниками будь-якого відділу, визначати і ставити конкретні завдання, відбивати їх кількісними і якісними параметрами, визначати час, потрібний для практичної реалізації завдання, забезпечити інформаційну базу і необхідні технічні засоби, конкретизувати послідовність виконання завдань, виходячи з їх терміновості і важливості.

Соціально-економічні і соціально-психологічні методи управління персоналом в кафе-кондитерській «О'Сасао» явно переважають над адміністративними, до таких методів відносяться: внутрішньогрупові (методи комунікацій і морального стимулювання, обговорення, критика), індивідуально-особові (управління ролевою поведінкою, пропаганди і агітації), психологічні (переконання, особистий приклад, навіювання) [42].

Керівництво орієнтоване на здійснення співпраці персоналу, адміністрації і клієнтів в цілях досягнення поставлених перед рестораном цілей. Все частіше застосовується принцип колегіальності в управлінні, коли люди працюють в тісному контакті один з одним, пов'язані узами співпраці, взаємозалежності і взаємодопомоги.

Головним в управлінні стає спонукання працівників до розвитку їх здібностей для інтенсивнішої і продуктивнішої праці. Політика кафе-кондитерської «О'Сасао» побудована таким чином, що менеджери не наказують своїм підлеглим, а орієнтують їх на проблеми, що стоять перед вищим керівництвом, ранжируючи їх за значимістю, направляють зусилля, допомагають розкриттю здібностей людей, концентрують їх на

найголовнішому, формують навколо себе групу однодумців.

Впровадження і ефективне застосування на досліджуваному підприємстві соціально психологічних методів управління дозволило керівництву скоротити реакцію – протидії на управління. Вживані психологічні методики погоджують дії і інтереси суб'єкта і об'єкта управлінської діяльності [43].

Вибраний керівництвом кафе варіант організаційно-виробничої структури визначає схему управлінського процесу в організації.

Структура управління кафе-кондитерською «О'Сасао» має ряд переваг: чіткі системи взаємозв'язку між керівниками відділів і підлеглими, швидкість реакції у відповідь на прямі вказівки, особиста відповідальність керівника за кінцеві результати підприємства й інші.

Є й недоліки, такі як: високі вимоги до керівника і перевантаження менеджерів, дублювання наказів керівником і керівниками підрозділів.

Отже, структура кафе-кондитерської «О'Сасао» лінійна. Вона є ефективною, тому що відповідає необхідним показникам. У першу чергу тим, що характеризують ефективність системи управління: спостерігається збільшення обсягу випуску продукції, збільшення прибутку, поліпшення якості продукції.

Для оцінки ефективності управління важливе значення має визначення відповідності системи управління та її організаційної структури об'єкта управління.

Адміністрація кафе-кондитерської «О'Сасао» бере на себе зобов'язання не лише забезпечити хороший відпочинок, але і безпеку людей, що працюють в кафе, їх життя, здоров'я, майна і так далі.

Кадровий склад або персонал кафе-кондитерської «О'Сасао» має певні, якісні й структурні характеристики.

Кількісна характеристика трудових ресурсів в першу чергу вимірюється такими показниками, як облікова, явочна й середньосписочна чисельність працівників. Якісна характеристика трудових ресурсів

підприємства визначається ступенем професійної й кваліфікаційної придатності його працівників для виконання цілей підприємства й вироблених ними робіт [45]. Структурна характеристика трудових ресурсів підприємства визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників підприємства. Динаміку чисельності працівників та заробітної плати за 2018 – 2020 рр. наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз чисельності працівників та фонду оплати праці за 2018 – 2020 рр.

Показники	Одиниці виміру	2018 рік	2019 рік	Абсолютне значення (±)	Темп росту, %	2020 рік	Абсолютне значення (±)	Темп росту, %
Чисельність працівників	осіб	62	64	2	103,2	70	6	109,4
Фонд оплати праці	тис. грн.	1834	1833,2	-0,8	100,1	2423,4	590,2	132,2

На підставі таблиці 2.5 можна зробити висновок, що чисельність працівників в кафе-кондитерській «О'Сасао» у 2019 р. збільшено на 2 особи, або на 3,2%, фонд оплати праці зменшився на 0,8 тис. грн., або на 0,1%.

У 2020 році чисельність працівників зросла на 6 осіб, або на 9,4%, фонд оплати праці збільшився на 590,2 тис. грн., або на 32,2%.

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

Забезпеченість підприємства необхідними персоналом, його раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню

обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку [46].

Оскільки кількість працівників залежить від обсягу виконання виробничої програми, то одночасно з розрахунком абсолютного відхилення чисельності необхідно розрахувати відносне відхилення, яке визначається через порівняння фактичної чисельності з плановою, скоригованою на відсоток виконання плану або обсягу виробництва (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка забезпеченості трудовими ресурсами кафе-кондитерської «О'Сасао»

Категорії персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення абсолютне (\pm)	
				2019 – 2018 рр.	2020 – 2019 рр.
Усього персоналу, осіб	62	64	70	2	6
у т. ч.:					
– керівники	2	2	2	0	0
– службовці	2	2	2	0	0
– спеціалісти	6	6	7	0	1
– робітники	52	54	59	2	5

Найвідповідальнішим етапом аналізу забезпеченості підприємства робочою силою є вивчення її руху (див. табл. 2.7).

На кінець 2020 р. чисельність працівників склала 70 осіб. Звільнено – 9 осіб, прийнято на роботу 16 осіб. Стан кадрів у кафе може бути визначено за допомогою коефіцієнтів вибуття та прийому кадрів. Очевидно, що коефіцієнт прийому кадрів на підприємстві складає 22,85%. Коефіцієнт вибуття кадрів менший від коефіцієнта прийому кадрів і дорівнює 12,85%. Плинність кадрів впливає на зниження ефективності виробничо-господарської діяльності.

Отримані висновки говорять про нестабільність трудового колективу.

Розрахуємо загальний рівень освіченості працівників підприємства. З 70 працівників підприємства 41 особа має вищу освіту. Їх відсоток становить

58,6%, з них 69,3% жінок.

Таблиця 2.7 – Рух робочої сили кафе-кондитерської «О'Сасао»

Показник	2018 рік	2019 рік	Відхилення		2020 рік	Відхилення	
			абс (±)	%		абс (±)	%
1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	62	64	2	3,23	70	6	9,38
2. Прийнято на роботу нових працівників	5	7	2	40,00	16	9	128,57
3. Вибуло працівників	4	5	1	25,0	9	4	80,00
у т. ч. з причин:							
а) вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин	0	1	1	-	0	-1	100,00
б) з власного бажання	3	4	1	33,33	8	4	100,67
в) звільнення за порушення трудової дисципліни	1	0	-1	100,00	1	1	-
4. Коефіцієнт обороту:							
– з приймання, %	8,06	10,93	2,87	35,61	22,85	11,92	109,06
– зі звільнення, %	6,45	7,81	1,36	21,09	12,85	5,04	64,53
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,45	6,25	-0,2	3,1	12,85	6,6	105,6

Чисельний склад і структура персоналу за освітою представлена в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Чисельний склад і структура персоналу за освітою

Категорії персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Вища	34	35	41
Середня спеціальна	13	12	15
Студенти у вищих навчальних закладах	7	8	9
Середня загальна	8	9	5
Всього	62	64	70

З представлених даних видно, що в кафе-кондитерській «О'Сасао» багато працівників з середньою спеціальною освітою, але спостерігається тенденція зростання чисельності числа працівників, що вчаться у вищих навчальних закладах. Розподіл персоналу «О'Сасао» за віком представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Розподіл за віком персоналу кафе-кондитерської «О'Сасао»

Категорії персоналу	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Від 45 років до пенсійного віку	5	5	6
Від 35 до 45 років	16	17	18
Від 25 до 35 років	23	24	26
До 25 років	18	18	20
Всього	62	64	70

Основною віковою категорією кафе-кондитерської «О'Сасао» є група до 25 років і від 25 до 35 років.

Аналіз даних дозволяє зробити висновок про тенденцію до «омолодження» вікового складу кафе.

Проаналізуємо склад персоналу за стажем роботи кафе-кондитерської «О'Сасао» у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Склад персоналу за стажем роботи кафе-кондитерської «О'Сасао» у 2020 році

Категорії персоналу	Чисельність працівників	%
до 1 року	4	5,7
від 1 – 3	10	14,3
від 3 – 5	17	24,3
більше 5 років	39	55,7
Всього	70	100

Необхідно відзначити, що в кафе спостерігається висока плинність кадрів, це може бути викликано кількома факторами, в тому числі неефективною системою мотивації.

Розглянемо коротко основні кваліфікаційні характеристики ключових працівників кафе-кондитерської «О'Сасао». Професія офіціанта має три складові: правила сервіровки столу, правила і технічні прийоми обслуговування гостей і основні правила етикету.

В кафе існує стандарт поведінки офіціантів. Посаду бармена можна вважати сходинкою професійного зростання для офіціанта, вона потребує більше навичок, знань і більш дохідна.

Від рівня майстерності бармена багато в чому залежать дух і стиль закладу. У кожного з нас є улюблені місця відпочинку, де обов'язково відчуваєш, що тобі раді, що ти довгоочікуваний гість. У сфері обслуговування дуже важливо правильно добирати працівників, які відповідали б вимогам клієнтів.

2.3. Аналіз організації праці персоналу на підприємстві «О'Сасао»

Найважливішим принципом для керівництва кафе-кондитерської «О'Сасао» є забезпечення відповідальності кожного працівника за результати своєї праці; кожен співробітник зобов'язаний знати, кому він підпорядкований і від кого може отримати накази.

Обов'язки менеджерів кафе-кондитерської «О'Сасао» включають точне визначення кожному підлеглому кінцевої мети його праці. При цьому докладно охарактеризувати механізм та етапи їх досягнення. У цьому випадку менше доводиться давати доручень, пов'язаних з приватними завданнями, працівником більше проявляється самостійності. Менеджери повинні забезпечити розробку і застосування чітких інструкцій, вказівок, використання яких дозволяє діяти без додаткових роз'яснень і дуже ініціативно [49].

Соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом в кафе переважають над адміністративними. Керівництво спрямовується на здійснення співробітництва персоналу, адміністрації та клієнтів з метою досягнення поставлених перед рестораном цілей. Все частіше застосовується принцип колегіальності в управлінні, коли менеджери працюють в тісному контакті один з одним, пов'язані узами співробітництва, взаємозалежності і взаємодопомоги.

Головним у менеджменті стає спонукання працівників до розвитку їх здібностей для більш інтенсивної і продуктивної праці. Політика кафе-кондитерської «О'Сасао» побудована таким чином, що менеджери не наказують своїм підлеглим, а орієнтують їх на проблеми, що стоять перед вищим керівництвом, ранжуючи їх за значимістю, спрямовують зусилля, допомагають розкриттю здібностей людей, концентрують їх на найголовнішому, формують навколо себе групу однодумців [50].

Мотивація працівників зумовлює підвищення їхньої самостійності і відповідальності за виконувану роботу, активну участь у прийнятті управлінських рішень, безпосередню зацікавленість у результатах діяльності підприємства.

Політика керівництва кафе-кондитерської «О'Сасао» полягає в тому, щоб забезпечувати роботу персоналу, який має обслужити відвідувачів з винятковим професіоналізмом, стриманістю, з проявом добродушності. Обслуговування має бути першокласним до останньої деталі.

Кадрова стратегія кафе ґрунтується на наступних базових принципах, що розділяються усіма суб'єктами організації, як організаційної системи:

- керівництво кафе-кондитерської «О'Сасао» розглядає персонал, як людський ресурс, здатний забезпечити їй конкурентні переваги і досягнення лідерських позицій за умови планування і забезпечення його оптимального використання, розвитку і якості;

- управління персоналом кафе-кондитерської «О'Сасао» ґрунтується в першу чергу на переважанні економічних і соціально-психологічних методів

і складає одну з найважливіших функцій управління організації на усіх ієрархічних рівнях управління. При цьому лінійне керівництво делегує службам управління персоналом певні повноваження в області організації роботи з персоналом, залишаючи за собою право ухвалення рішення в межах установленої компетенції;

– персонал кафе розглядається як капітал, придбаний в ході конкурентної боротьби, а витрати на персонал – як довгострокові інвестиції в розвиток організації; персонал організації є носієм її корпоративної культури і цінностей і багато в чому сприяє створенню позитивного узагальненого образу організації, сприяючого створенню потенціалу, ідентифікації і підтримки, атмосфери довіри, прийнятності і «прихильності» суспільства до діяльності організації на регіональному, державному і міжнародному рівнях;

– кафе-кондитерська «О'Сасао», як працедавець, і персонал виступають як соціальні партнери, що розділяють цілі виробництва і способи їх досягнення, визначувані стратегією і політикою організації. Керівництво кафе забезпечує своєму персоналу задоволення соціальних, духовних і матеріальних потреб відповідно до вкладу кожного із співробітників в досягнення цілей і завдань організації;

– кафе-кондитерська «О'Сасао» орієнтується на встановлення тривалих трудових стосунків з кожним працівником, заснованих на дотриманні вимог трудового законодавства і що дозволяють співробітникам повністю реалізовувати наявний рівень професійної компетентності, а також удосконалювати його в напрямках, визначуваних потребами організації і рівнем посадової компетенції співробітника [51].

Розглянемо цілі і завдання реалізації кадрової стратегії кафе-кондитерської «О'Сасао». Генеральною метою реалізації кадрової стратегії кафе-кондитерської «О'Сасао» є забезпечення якості її персоналу на рівні, що дозволяє найефективніше реалізувати стратегічні цілі і політичні завдання організації на кожному етапі її діяльності [52]. Під забезпеченням якості персоналу розуміється найбільше досягнення відповідності його

якісних і кількісних характеристик поточним і перспективним потребам організації.

Реалізація кадрової стратегії кафе-кондитерської «О'Сасао» має два етапи, для кожного з яких характерна постановка і реалізація своєї групи цілей.

На першому етапі основною метою реалізації кадрової стратегії є забезпечення економічної ефективності управління персоналом організації. Для вирішення цієї мети керівництво кафе-кондитерської «О'Сасао» вирішує наступні завдання:

- забезпечення оптимального стану між результатом виконуваної конкретним співробітником роботи і витратами організації, пов'язаними з виконанням цієї роботи. Це включає організацію і вдосконалення форм і методів справедливого і точного обліку кількості і оцінки якості праці кожного співробітника, а також витрат організації на зміст персоналу і забезпечення його діяльності і, крім того, вироблення механізмів регулювання співвідношень між цими двома компонентами залежно від рівня успішності діяльності організації;

- формування і облік довгострокових компонентів, що визначають рівень ефективності управління персоналом, таких, як стабільність і гнучкість персоналу.

Так, у кафе до принципів менеджменту персоналу належать такі: повага до особистості; можливості кар'єри; тривала підготовка; єдиний статус; система атестацій та співбесід; система рівнів і зарплати; максимальна відповідальність.

Як показує аналіз, позитивним у системі управління персоналом кафе-кондитерської «О'Сасао» є:

- якісний підбір персоналу;
- наявні умови для професійного зростання та просування по службі молодих офіціантів;
- використання претендентів на посаду з досвідом роботи.

До недоліків управління персоналом кафе-кондитерської «О'Сасао» можна віднести наступне:

1. Для раціонального використання трудового резерву, для своєчасного забезпечення організації персоналом, для ефективності роботи кадрів необхідно чітко визначити основні напрями роботи з персоналом (вимоги до персоналу, оплата праці, матеріальне стимулювання).

2. Відсутність довгострокового планування. Підбір кадрів здійснюється лише в той момент, коли виникає гостра необхідність заповнення вакансій. При цьому допускаються ряд помилок: запізнювання в забезпеченні торгового процесу необхідними кадрами, прийом персоналу не зовсім відповідного вимогам через термінову потребу в прийомі.

3. Відсутність заохочення ініціативи працівника і матеріального стимулювання. Мотивація – це процес спонукання до діяльності для досягнення цілей організації. Мотивація праці – це прагнення працівника задовольнити свої потреби (одержати певні блага) за допомогою трудової діяльності. За відсутності мотивації персоналу зацікавленість в досягненні максимального результату мінімальна. Тому необхідно заохочувати ініціативу персоналу і матеріально зацікавлювати їх в роботі.

4. Віковий ценз. Віковий ценз, звичайно, має ряд плюсів (енергійність, менш схильні до захворювань, не перебувають в шлюбі) і ряд мінусів. Такий відбір відсіває досвідченіших претендентів. Освіта і компетентність часто не може замінити досвід.

Вказані недоліки є мінусом організації системи управління персоналом кафе-кондитерської «О'Сасао». Усунення цих мінусів могло б привести до рішення багатьох проблем, таких як лікарняні листи, відпустка.

Найбільш великом питанням для персоналу кафе-кондитерської «О'Сасао» на сьогоднішній день є питання оплати праці. В кафе фонд оплати праці становить приблизно 1/13 частину від виручки кафе-кондитерської «О'Сасао».

До планового фонду оплати праці переносяться всі нераціональні

виплати заробітної плати, які були в базисному році. Тому він не націлює трудовий колектив кафе-кондитерської «О'Сасао» та її підрозділів на ефективне використання праці, оскільки в даному випадку при більшій чисельності працівників буде більший фонд оплати праці. Тому цей метод було б краще використовувати на стадіях передпланової роботи. Для детальних планових розрахунків він не підходить, але досить широко використовується на практиці [53].

У відповідності до договору працівникам надаються гарантії, компенсації і пільги при службових відрядженнях, при переїзді на роботу в іншу місцевість, при захворюванні, при відпустці і в інших випадках, передбачених законодавством. Основна заробітна плата є відносно стабільною та враховує рівень кваліфікації, складність і ступінь відповідальності їх праці, умови та інтенсивність праці, стаж роботи. Додаткова заробітна плата є змінною і залежить значною мірою від результатів господарської діяльності кафе-кондитерської «О'Сасао». Вона включає премії, доплати: за перевиконання норм виробітку; якість діяльності; знання спеціальних навичок; сумісництво посад. Отже, кафе-кондитерська «О'Сасао» самостійно встановлює форми, системи і розміри оплати праці та системи преміювання працівників за результатами їх праці і забезпечує розмір оплати праці не менший мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України. Розмір виплат за результатами праці окремим працівникам не обмежується. Загальний розмір виплат за результатами праці та преміювання працівників кафе, в тому числі і посадових осіб, здійснюється в межах фонду заробітної плати.

Мотивація – це процес такої орієнтації спонукальних стимулів працівника, при якій він прагне до довгоочікуваної мети організації [54].

Безумовно, найбільш важливим мотиватором є матеріальні заохочення, такі як премії, підвищення заробітної плати.

Особиста премія – винагороди, що заохочують високі індивідуальні заслуги працівника у справі вирішення стратегічних і тактичних завдань

підприємства (досягнення більш високих індивідуальних результатів, внесок у збільшення обсягів реалізованої продукції) (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Система заохочень працівників кафе-кондитерської «О'Сасао»

Підстави для заохочення	Розмір заохочення
Пропозиції щодо поліпшення роботи кафе-кондитерської «О'Сасао»	Премія у розмірі 25% від заробітної плати
Кращий результат роботи	Премія у розмірі 30% від заробітної плати
Активна участь у життєдіяльності підприємства	Премія у розмірі 15% від заробітної плати

Також стимулом є мотивація через дисциплінарні та інші заходи впливу. Тобто це певний список заходів дисциплінарного стягнення за різні недоробки:

- за невиконання показників, встановлених діючою системою контролю;
- за допущений прорахунок у роботі;
- за розкрадання власності підприємства;
- за порушення вимог охорони праці і пожежної безпеки.

За ці порушення застосовуються такі заходи впливу:

- позбавлення премій повністю або частково;
- позбавлення раніше застосованих видів моральної і соціальної мотивації (див. табл. 2.12).

Необхідно відзначити, що система мотивації, яка діє в кафе, малоефективна. Необхідна розробка нових стимулюючих методів. Наприклад, збільшення нематеріальних стимулів, таких як підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання. При цьому слід зазначити, що такі мотиви до праці, як: розуміння суспільної значущості праці, бажання принести більше користі людям, прагнення працювати з повною віддачею та

підкування про справи колективу, про результати його праці майже зовсім втратили своє мотиваційне значення. А це певним чином відбивається на діяльності підприємств в цілому, на їх економічному становищі. Тому для подальшого удосконалення їх діяльності потрібно більше уваги приділяти мотивам, які нібито втрачають свій сенс. Треба своєчасно та диференційовано використовувати увесь спектр всіляких трудових мотивів в практичній діяльності [58, 108].

Таблиця 2.12 – Дисциплінарні стягнення персоналу кафе-кондитерської «О'Сасао»

Підстави для стягнення	Розмір стягнення
За невиконання показників, встановлених діючою системою контролю	Штраф у розмірі 15% від заробітної плати
За допущений прорахунок у роботі	Штраф у розмірі 10% від заробітної плати
За розкрадання власності підприємства	Штраф у розмірі 15% від заробітної плати і позбавлення премії
За порушення вимог охорони праці та пожежної безпеки	Штраф у розмірі 5% від заробітної плати

Отже, основними причинами низької ефективності праці персоналу кафе-кондитерської «О'Сасао» є:

- неефективна система мотивації праці: низька заробітна плата, відсутність дієвих моральних та матеріальних стимулів до праці, соціальних пільг та гарантій;

- недоліки управління: слабкий контроль за працею підлеглих, негнучка політика стимулювання.

Неефективна система винагороди викликає у працівників незадоволеність (як розміром, так і способами визначення і розподілу винагороди), що спричиняє зниженню продуктивності праці, падіння якості,

порушення дисципліни. Незадоволені компенсацією працівники можуть вступити у відкритий конфлікт із керівниками організації, припинити роботу, організувати страйк або покинути організацію. З іншого боку, ефективна система компенсації стимулює продуктивність працівників, направляє їхню діяльність у потрібне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання трудового потенціалу.

Дана ситуація склалась у результаті неефективної організації системи мотивації в кафе, і як наслідок, невідповідності витрат працівника матеріальній винагороді, яка отримується. Відзначені проблеми можуть бути вирішені за допомогою розробки нової ефективної системи мотивації на підприємстві.

Ще однією слабкою стороною процесу мотивації кафе-кондитерської «О'Сасао» є те, що в основному стимулюванні, тобто при визначенні розміру окладу і преміальних, не приділяється увага додатково відпрацьованому часу персоналу, а також збільшення прибутку кафе (збільшення чеку), що також значно знижує зацікавленість і продуктивність.

Метою управління наявною ситуацією повинно бути, насамперед, зростання зацікавленості персоналу у підвищенні результативності функціонування кафе-кондитерської «О'Сасао» для отримання максимального прибутку [60].

Зі зростанням чисельності кафе ресторанів стрімко посилюється і конкуренція, що неминуче призводить до необхідності ефективно і раціонально використовувати наявні ресурси. У цих умовах для успішного ведення бізнесу необхідно інвестувати в засоби та інструменти його підтримки і розвитку. Один з основних інструментів розвитку ресторанного бізнесу – це сучасна система автоматизації ресторанів.

Спеціалізований комплекс програмного забезпечення і устаткування для автоматизації ресторанів на порядок розширює можливості управління ресторанним бізнесом. Так, автоматизація дозволяє впроваджувати маркетингові та облікові політики нового покоління і завжди мати

достовірну інформацію про роботу закладу.

Завдяки системі автоматизації ресторану з'являється можливість виключити трудомісткі операції з обліку, забезпечити гнучке управління політикою знижок і бонусів, планувати і враховувати банкети та корпоративні заходи, персоналізувати роботу з клієнтами, вести облік бронювання столиків постійними відвідувачами.

Стає можливим вести безперервний моніторинг роботи всіх структур закладу, аналізувати і прогнозувати результати діяльності кафе.

Одним з оптимальних рішень підвищення сервісу обслуговування є створення на підприємстві єдиної бази, яка дозволить вести контроль за роботою та полегшити роботу персоналу. Вдосконалення та впровадження нових технологій в цій області дозволять вирішити окремі питання які значно впливають на роботу всього колективу.

Кафе-кондитерська «О'Сасао» в своїй роботі використовує систему автоматизації ресторанного бізнесу – R-Кеерер (компанія «UCS») [60].

Система автоматизації ресторанного бізнесу R-Кеерер розроблена московською фірмою «UCS», заснованою в 1992 р. R-Кеерер – повнофункціональна комп'ютерна система автоматизації діяльності ресторанів, кафе, гідно конкурує із зарубіжними аналогами, що повністю відповідає вимогам самих вимогливих замовників і враховує особливості організації ресторанного бізнесу в Україні. Це швидкодіюча клієнт-серверна система з інтерфейсом на базі Windows. R-Кеерер – один з лідерів серед програм автоматизації ресторанного бізнесу за кількістю впроваджених версій.

Система R-Кеерер V6 забезпечує:

- максимальну швидкість і простоту роботи персоналу кафе-кондитерської «О'Сасао» при обслуговуванні клієнтів (за рахунок скорочення часу на оформлення замовлення та організації сервіс-друку в барах і кухнях);

- точність розрахунків та документування всіх операцій;

- технології роботи з магнітним картками (Card Pay System) і твердою копією (Hard Copy);
- надійну систему захисту від несанкціонованого доступу, сучасні засоби ідентифікації і розділення повноважень на програмному рівні;
- статистику продажів;
- ведення бази даних, яку можна використовувати для обліку руху продуктів на виробництві, для розрахунку зарплати персоналу;
- високотехнологічне касове обслуговування в ресторанах з будь-якою формою оплати.

Технічно і програмно комплекс в кафе-кондитерській «О'Сасао» має три рівні.

1. Касовий рівень:

- 1) система касира (касовий апарат);
- 2) система офіціанта (пречеків-станція);
- 3) система бармена (касовий апарат).

2. Front Office (офіс кафе):

- 1) система формування даних;
- 2) система звітів;
- 3) система складського обліку;
- 4) менеджер On-Line.

3. Back Office (офіс керівництва):

- 1) система формування даних;
- 2) система звітів.

В програмному продукті, що використовується в кафе-кондитерській, функціонують модифікатори – можливість врахування побажань гостя при приготуванні страви та складанні замовлення на кухню або в бар. «Гарячі» клавіші – клавіші на клавіатурі робочої станції, за допомогою яких здійснюється швидке введення страви в рахунок або виклик на екран вмісту групи страв.

Використовується сервіс-друк – автоматичне повідомлення замовлення

у відповідний підрозділ виробництва, автоматизована система містить категорії страв – об'єднують страви з якого-небудь ознакою.

Види чеків:

- 1) попередній чек (пречек);
- 2) фіскальний чек.

Кожен бармен, офіціант, який працює з касовою системою кафе-кондитерської «О'Сасао», перед початком роботи повинен отримати у адміністрації кафе магнітну картку (або мікрочіп), зареєстровану на його ім'я.

Автоматизована система управління кафе-кондитерською дозволяє більш ефективно управляти кафе, щоб визначати, які кроки приносять прибуток, а які – не спрацьовують, для чого необхідно проаналізувати накопичені дані. З безлічі різноманітних звітів (як для перевіряючих, так і для управління підприємством) можна отримати повні відомості про дохід за певний період по кожному виробничому підрозділу: кухні, бару, кондитерського цеху, по кожному столику, страви та напою.

Аналізуючи роботу автоматизованої системи управління кафе R-Keerer, вдалося виявити її структуру, можливості, переваги і недоліки.

Основні принципи роботи R-Keerer управління залом, призначеної для чіткої організації взаємодії підрозділів, які обслуговують споживачів (зал, кухня, сервіс-бар і т.д.), можна проілюструвати так:

- прийом замовлення у споживача;
- формування замовлення на касовому терміналі;
- оцінка готовності страв на виробництві та одержання їх офіціантом;
- закриття замовлення (пробивання чеків на касовій машині);
- передача чека і рахунка споживачеві, одержання грошей.

Така система сприяє:

- поліпшенню роботи персоналу;
- економії часу за рахунок автоматизації процесу обміну даними між підрозділами;

- зводить до мінімуму імовірність помилок при роботі персоналу;
- стає можливим жорстко контролювати роботу підрозділів за допомогою даних, що надаються у звітах: звіт про продаж виробів кухні, звіт по виторгу, та інші звіти [62].

При всіх позитивних рисах R-Keereg також має свої недоліки. Провівши аналіз роботи R-Keereg, можна виділити такі недоліки програми: чеки виходять безпосередньо в барі або на кухні, тоді як на звичайному принтері чеки не друкуються, під час роботи це необхідно; на віддалених ресторанах та кафе встановлення R-Keereg буває дуже складним; звіти формуються лише в програмі, що викликає незручності у роботі бухгалтера. Програма не передбачає виклик офіціанта, попереднє замовлення столика в on-line режимі, можливість прогнозування закупівлі сировини чи звіти по залишкам продуктів. Останнім часом сервісне обслуговування програми R-Keereg також стало проблематичним.

Отже, проаналізувавши діяльність кафе-кондитерської «О'Сасао» щодо ефективного використання персоналу, можна зробити наступні висновки і узагальнення.

Управління в кафе-кондитерській «О'Сасао» здійснюється адміністративними методами (заснованими на дисципліні, влади, стягнення), економічними та соціально-психологічними методами. Основний акцент у системі стимулювання персоналу – це матеріальні методи стимулювання.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу

В кафе-кондитерській «О'Сасао» існувало традиційне відношення до стратегії управління персоналом як штабній службі. Кафе-кондитерська «О'Сасао» не мало довгострокової стратегії управління персоналом (надалі – СУП). Керівництво кафе-кондитерської «О'Сасао» виконувало тільки технічні функції кадрового діловодства. Основні кадрові процедури реалізувалися керівниками функціональних відділів і служб, які самостійно розшукували необхідних фахівців, піклувалися про підвищення кваліфікації і готували резерв на заміщення, виконуючи тим самим функції служби персоналу.

За результатами аналізу в другому розділі дипломної роботи були виявлені наступні проблеми:

- невідповідність структури організації завданням підприємства на сучасному етапі розвитку;
- невиконання багатьох функцій управління персоналом (відсутність закріплення ключових функцій управління персоналом за співробітниками);
- недоукомплектовано кадрового складу в цілому і по рівнях управління;
- невідповідність рівня підготовленості персоналу вимогам діяльності;
- високий коефіцієнт плинності кадрів;
- незацікавленість співробітників в досягненні загальних цілей організації.

Пропонуємо реорганізувати структуру управління, створивши систему управління персоналом, що повністю відповідає сучасним вимогам

організації і націлену на формування, збереження і розвиток конкурентоспроможності підприємства, у тому числі на ринку праці.

У рамках загальної стратегії організації запропонуємо розвиток кадрової стратегії кафе-кондитерської «О'Сасао».

Згідно аналізу кадрової ситуації в Запорізькому регіоні – підприємство працювало в умовах дефіциту кваліфікованої робочої сили. Істотну частку регіонального ринку професій галузі ресторанного господарства займав ринок (сегмент) випускників учбових закладів, що було можливістю для кафе залучити кваліфікований персонал. Проте при оцінці потенціалу цього сегменту можна відмітити відсутність у кадрів практичного досвіду.

Багато навчальних закладів здійснювали перепідготовку фахівців цієї галузі, організовували курси підвищення кваліфікації.

У таких умовах пріоритетними ставали наступні напрями в роботі з персоналом:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- планування кар'єри працівників;
- проблеми мотивації (задоволення потреби в стабільності, безпеці, соціальному прийнятті);
- ініціація процесу розробки інновації.

Таким чином, на цьому етапі потрібно виробити структуру цілей управління персоналом. На наступному етапі проектування розвитку кадрової стратегії кафе-кондитерської «О'Сасао» потрібно визначити склад функцій управління, що дозволяють реалізувати ці цілі.

1. Система планування:

- аналіз складу і використання робочої сили;
- контроль і оцінка діяльності;
- розробка програм розвитку трудових ресурсів.

2. Система набору і оцінки персоналу:

- відбір і розстановка персоналу, засновані на аналізі його кваліфікації і перспективі просування (зростання) в організації;

– встановлення зв'язків з організаціями, що працюють на ринку праці і освітніми установами.

3. Система адаптації персоналу:

– організація стійких комунікаційних систем, що охоплюють усіх працівників;

– створення процедур управління конфліктами;

– організація і координування системи наставництва.

4. Мотиваційна система:

– створення системи обліку індивідуальних і групових результатів;

– створення системи винагороди працівників, з використанням об'єктивних методів оцінки праці і обліком інноваційних рішень в діяльності працівника;

– створення системи заохочення виконання нових і значно змінених функцій і робіт;

– створення програми формування мотиваційного потенціалу працівника на продуктивну працю;

– створення програми підтримки корпоративної культури.

5. Система розвитку персоналу:

– організація і координація розширення компетентності працівника і його кар'єрного зростання в організації;

– організація і координація системи оцінки роботи персоналу лінійними керівниками і системи обучения на робочих місцях;

– складання індивідуальних кар'єрних планів (особового і службового просування) усіх працівників;

– організація навчання і професійного розвитку працівників.

Для реалізації вказаних функцій пропонуємо ввести в структуру 1 штатну одиницю для розвитку кадрової стратегії кафе-кондитерської «О'Сасао», що буде займатися трьома напрямками, та розглянемо її функціональні обов'язки (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1 – Доповнення до організаційної структури служби управління персоналом кафе-кондитерської «О'Сасао»

Статус кафе-кондитерської «О'Сасао» визначається спеціальним положенням, яке включає: загальні стани; функціональні обов'язки; права; відповідальність; посадові обов'язки усіх працівників служби. Положення передбачає субординацію, порядок призначення і переміщення керівників і фахівців, відповідальність, що кореспондується з правами, виконання функцій в компанії (відповідно до комунікаційної структури).

Для правильної організації роботи окрім положення потрібно

розробити і інші регламентуючі документи (відповідно до кадрової політики), методичні рекомендації, інструкції, інші положення. Важливим етапом є визначення бюджету витрат по стратегії управління персоналом. При проектуванні служби кадрів кафе-кондитерської «О'Сасао» витрати розподілені по наступних напрямках: витрати на зміст відділу, заробітна плата персоналу СУП: кошторис на корпоративні заходи; витрати на підбір, тестування і навчання персоналу.

Складемо можливу схему функціональних взаємозв'язків кафе-кондитерської «О'Сасао», що відбиває горизонтальні зв'язки функціональних підрозділів апарату управління з підрозділами СУП, у тому числі функціональних взаємозв'язків між підрозділами СУП (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Схема функціональних взаємозв'язків менеджера з управління персоналом з іншими підрозділами організації

Найменування функцій відділу управління персоналом	Функціональні підрозділи і посадовці				
	Адміністратор залу	Адміністратор кафе	Бухгалтер	Керуючий	Директор
Підбір і розстановка кадрів		О		С	Р
Складання плану потреби в персоналі	П	О	П	Р	
Оформлення прийому, переведення, звільнення працівників		О	С	С	Р
Вивчення причин плинності кадрів	П	О		Р	
Контроль за правильним використанням персоналу	П	О		Р	
Створення резерву кадрів і його навчання		О		Р	
Ведення обліку особистих справ		О	С	Р	
Оформлення документації для нагороджень	У	О		С	Р
Робота по професійному просуванню кадрів	П	О	П	с	Р

У таблиці заносяться символи, що відбивають міру участі функціональних підрозділів у виконанні функцій управління персоналом:

- О – відповідає за виконання цієї функції, організовує її виконання, готує і оформляє необхідні документи;
- П – представляє початкові дані, інформацію, необхідні для виконання цієї функції;
- У – бере участь у виконанні цієї функції;
- С – погоджує підготовлений документ по функції;
- Р – приймає рішення, стверджує, підписує документ.

На основі проведеного дослідження системи стимулювання кафе-кондитерської «О'Сасао» можна зробити висновок, що система стимулювання персоналу на підприємстві потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів і тенденцій кадрового менеджменту.

Можна запропонувати наступні основні напрямки розвитку системи стимулювання персоналу кафе-кондитерської «О'Сасао»:

- розвиток системи управління діловою кар'єрою;
- застосування нових стимулюючих форм оплати праці;
- розширення використання соціально-психологічних факторів в стимулювання персоналу, формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.

Для більш глибокого вивчення факторів, які визначають мотиви до праці персоналу, було проведено опитування персоналу кафе-кондитерської «О'Сасао», в опитуванні взяло участь 29 працівників.

Метою опитування було визначити, яке значення мають особисто винайдені працівниками в своїй роботі цінності. Цінністю знаходять в своїй роботі: можливість професійного росту – 15,2% від усього персоналу, рівень заробітної плати – 37,4%, розвиток індивідуальних здібностей – 3,2%, взаємозв'язок оплати праці з її якістю – 13%, творчий характер праці – 9,6%, можливість самостійного прийняття рішень – 6,9%, необхідність високої кваліфікації – 11,5%, наявність пільг – 3,2%. Результати опитування

показують на те, що найбільш вагомим в роботі працівників кафе-кондитерської «О'Сасао» є рівень заробітної плати, за ним йдуть можливість професійного росту, взаємозв'язок оплати праці з її якістю, необхідність високої кваліфікації та інші.

Відсоткові співвідношення варіантів ролі мотивів до праці персоналу представимо в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка мотивів до праці персоналу кафе-кондитерської «О'Сасао», %

Мотиви праці	Персонал	Адміністрація	Службовці	Робітники
1. Бажання заробити більше грошей	66,8	49	64	71
2. Прагнення добитись поваги в колективі	14,6	41	19	6
3. Зміст і характер роботи	10,8	5	8	9
4. Добрий мікроклімат в колективі	7,8	5	8	12
Всього	100	100	100	100

Проаналізуємо спонукальні мотиви підвищення ефективності діяльності, зацікавленості в праці працівників кафе-кондитерської «О'Сасао».

Невелика кількість працівників вважають мотивом до праці сприятливий мікроклімат в колективі (див. табл. 3.3).

Концепція, яку використовує кафе-кондитерської «О'Сасао», припускає, що стратегія управління персоналом визначається стратегією організації. Стратегія кафе-кондитерської «О'Сасао» полягає в збільшенні частки ринку, закріплення позицій на ринку послуг харчування. Управління ж персоналом виконує обслуговуючу функцію, яка полягає в наданні і підтримці працездатності необхідного для кафе-кондитерської «О'Сасао».

Таблиця 3.3 – Оцінка умов підвищення трудової активності персоналу кафе-кондитерської «О'Сасао», %

Умови підвищення трудової активності	Персонал	Адміністрація	Службовці	Робітники
1. Підвищення заробітної плати	47,3	21	37	44
2. Підвищення в посаді	13,2	18	12	7
3. Одержання житла	1,8	6	9	7
4. Створення кращих умов праці	9,8	18	7	6
5. Можливість підвищення кваліфікації	3,2	9	8	5
6. Преміювання за якість праці	13,1	11	20	26
7. Встановлення доброзичливих відносин в колективі	1,2	5	1	1
8. Інші умови	10,4	12	6	4
Разом	100	100	100	100

Для задоволення вищих потреб керівництву кафе-кондитерської «О'Сасао» необхідно використовувати наступні рекомендації.

Соціальні потреби:

- керівник кафе-кондитерської «О'Сасао» створює в колективі почуття єдиної команди;
- будує роботу так, щоб співробітники могли спілкуватися;
- проводить з підлеглими періодичні наради;
- не прагне зруйнувати неформальні групи, якщо вони не наносять організації збитку;
- створює умови для соціальної активності працівників кафе-кондитерської «О'Сасао» поза її рамками.

Потреби в пошані:

- керівник кафе-кондитерської «О'Сасао» пропонує підлеглим змістовну роботу;

- забезпечує ним позитивний зворотний зв'язок з досягнутими результатами;
- високо оцінює і заохочує досягнуті підлеглими результати;
- притягає підпорядкованих до формулювання цілей і виробленню рішень;
- делегує підлеглим додаткові права і повноваження;
- просуває підлеглих по службових сходах;
- забезпечує навчання і перепідготовку, яка підвищує рівень компетентності.

Потреби в самовираженні:

- керівник кафе-кондитерської «О'Сасао» забезпечує підлеглим можливості для навчання і розвитку, які дозволили б повністю використовувати їх потенціал;
- дає підлеглим складну і важливу роботу, що вимагає у них повної віддачі;
- заохочує і розвиває у підлеглих творчі здібності.

Запропоновані заходи дозволять:

- а) зменшити плінність кадрів через нефаховість, і відповідно додаткових адміністративних витрат на підбір персоналу (зменшення собівартості);
- б) зменшити витрати на перекваліфікацію (зменшення собівартості);
- в) підвищивши мотивацію праці, зменшити час обслуговування одного клієнта, і як наслідок збільшити пропускну здатність залу.

Сьогодні ресторанний бізнес бурхливо розвивається і постійно потребує кваліфікованих кадрів. Кваліфікований обслуговуючий персонал кафе та офіціанти завжди мають підвищений попит і просто життєво потрібні як кафе вищого класу, відвідуваним іменитими багатими людьми, так і демократичним закладам. В той же час, офіціант – це одна з професій, в якій спостерігається найбільша плінність кадрів (близько 70% на рік).

Управління персоналом в кафе зводиться до двох основних завдань –

як утримати на роботі і змусити добре працювати рядового співробітника.

Передусім, збудувати правильну систему взаємин з персоналом кафе. Так, офіціанти мало зацікавлені в ефективній праці і до того ж легко міняють місце роботи. Причини цієї тенденції пов'язані, в основному, з системами штрафів, з конфліктами з керівництвом, невисокими окладами, відсутністю перспектив зростання і методів стимулювання.

Серед інших причин можна виділити і тяжкі умови роботи, хоча у більшості може складатися враження, що нічого складного в цій професії немає. А якщо врахувати, що офіціант проводить на ногах не менше 12 годин в зміну, залишаючись тактовним, артистичним і попереджувальним і в години «пік», і у свята. В середньому за зміну офіціант відходжував від 10 до 30 км. А повний піднос з трьома стравами і напоями важить близько 15 кг. Отже праця офіціанта нелегка.

В другому розділі дипломної роботи була виявлена проблема для кафе-кондитерської «О'Сасао» – плинність кадрів. З якісного боку процес плинності кадрів характеризується причинами і мотивами, які необхідно виявляти з метою розробки конкретних заходів щодо скорочення плинності. Причинами плинності кадрів називають найбільш розповсюджені в даній організації причини звільнення працівників. За походженням їх можна умовно розділити на три групи:

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

Розробка і впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів спрямована на попередження причин плинності. Управління плинністю кадрів на рівні підприємства полягає насамперед у зведенні до мінімуму протиріч між потребами й інтересами працівників і конкретних можливостей для їхнього задоволення. Отже, проблема плинності кадрів на ресторанному комплексному ринку стоїть дуже гостро.

Кафе-кондитерська «О'Сасао» забезпечує, гарантований законом,

мінімальний розмір оплати праці, умови праці та заходи соціального захисту працівників. Пропонуємо працівникам встановлювати підвищені оклади, надбавки та доплати в таких випадках:

- підвищуються місячні оклади (ставки) у позарозрядних підприємствах за високу культуру та якість обслуговування на 10-20 відсотків;

- працівникам, які володіють іноземними мовами (офіціантам, барменам та ін.) встановлюється надбавка до окладу (ставки) у розмірі від 10 до 15 відсотків;

- висококваліфікованим шеф-кухарям, кухарям, кондитерам, яким присвоєно звання «Майстер-кухар» або «Майстер-кондитер», встановлюється надбавка до тарифної ставки.

У системі оплати праці фахівців ресторанного господарства важливе місце займає преміювання. Премія – це змінна частина заробітної плати, що виплачується працівникам як винагорода за високі результати колективної та індивідуальної праці.

Мотивувати персонал можна в різний спосіб. Наприклад, виписуючи працівникам одноразові премії. Але вони мають бути за щось. До прикладу, премія за банкет. Або ж, скажімо, була таємна перевірка і ця зміна її пройшла з честю, тому вся зміна отримує премію у фіксованому розмірі. Скажімо, 1000 – 1500 грн. плюс до зарплати. Аналогічно виглядає і система штрафів – працівник чітко має знати, за що саме його покарали – за неприбрані столи чи непривітне обслуговування.

Інший спосіб мотивації – відсотки від продажу. Наприклад, офіціант може отримувати 1% від вартості усіх своїх рахунків, а кухар – 1 – 2% від вартості продукції, яку приготували на кухні.

Зупинимося докладніше на деяких стимулах: відсоток від виручки. Основна перевага відсотка від виручки як стимул полягає в тому, що офіціанту не ставиться межа в його заробітку, а значить і об'єм продажів, який офіціант здатний здійснити, обмежується головним чином його умінням

і уявою (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Відсоток від продажу

Показники	Сума					
	5000	6000	7000	8000	10000	більше
Сума замовлень за день, грн.						
Відсоток від продажів, %	1,5	2	2,5	3,5	4	5

У цілому відсоток, як основа розрахунку премії, надає різноманітні можливості для мотивування різних видів трудової поведінки торгового персоналу. Дуже часто відсоток використовується для розрахунку премії, зміні, що виділяється. Преміювання на підставі розрахунку дельти між середніми замовленнями клієнта. Інструмент, що досить рідко використовується як стимул. Дуже ефективний для мотивування офіціантів на активнішу роботу з постійними клієнтами і на підвищення рівня їх обслуговування. Може поєднуватися з депреміюванням у разі негативної дельти. Як правило, розраховується за квартал. Кафе-кондитерська «О'Сасао» орієнтоване на постійний професійний розвиток і вдосконалення персоналу, тому доцільно застосовувати премію за професіоналізм. Така премія може призначатися за результатами роботи.

Як наголошувалося в другому розділі дипломної роботи, атестації працівників кафе-кондитерської «О'Сасао» надається достатньо уваги. Як правило, оцінюється відповідність співробітника формальним вимогам, що пред'являються до його посади, наприклад, кількість клієнтів, що залучені і потенційних клієнтів, рівень освіти, заповнення звітності, розмір середнього замовлення.

Оцінка відбувається відповідно до компетенції – груп взаємозв'язаних професійно важливих якостей. Тут перевіряється рівень розвитку цих якостей. В таблиці 3.5 представлений варіант платіжної матриці, що пов'язує середній бал, набраний на атестації з відсотком надбавки за професіоналізм.

Розрахунок балів проводиться таким чином.

Таблиця 3.5 – Премія за професіоналізм, %

Співробітник бали	Премія				Середній бал, одержаний в атестаційному-центрі (атестація за 4-х бальною шкалою: від 0 до 4)
	1	2	3	4	
Бармен	4,4	8,2	12	16	
Офіціант	12,7	15,1	17,5	20	
Кухар	15,5	18,4	21,3	24,4	
Менеджер залу	15,5	18,4	21,3	24,4	
Директор	19	22	25	28	

Для кожної посади створюється профіль компетенцій: набір необхідних компетенцій і ступінь їх вираженості, для того, щоб посісти посаду, а також максимальний необхідний рівень вираженості цих компетенцій. Потім обчислюється середній бал за профілем для кожного рівня [51].

Премія за вислугу років – також достатньо поширений спосіб мотивування співробітників. В таблиці 3.6 преміювання побудовано таким чином, що в перші роки роботи співробітник швидко нарощує відсоток надбавки. Пов'язано це з тим, що в перші роки співробітник приносить максимум нових ідей, він активно розвивається на новому місці. Разом з тим співробітник, що пропрацював менше 5 років на одному місці, ще не «обріс» неформальними зв'язками з колегами і достатньо легко міняє місце роботи у разі вигіднішої пропозиції. Після 5 років роботи на одному місці співробітник менш схильний міняти місце роботи, його уміння і навички, тим сильніше пристосовуються під конкретне місце роботи, чим довше він на ньому працює. Такий співробітник багато сил, енергії і часу присвятив розвитку і процвітанню компанії, тому після 5 років роботи надбавка за вислугу знижує темп зростання, але досягає значного розміру.

Але не завжди заохоченнями можна добитися необхідного ефекту.

Зокрема, при порушенні правил і стандартів, прийнятих в компанії, найефективнішим є депреміювання (скорочення премії за порушення або повне позбавлення співробітника премії). Депреміювання не може застосовуватися одночасно з іншими видами стягнень (зауваження, догана, звільнення). Тому, розробляючи систему депреміювання, слід бути акуратним і вибирати ті заходи стягнення, які будуть найбільш адекватні даним порушенням і принесуть максимальний мотиваційний ефект.

Таблиця 3.6 – Премія за вислугу років

Робота в кафе, повних років	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Надбавка, %	3	7	10	13	15	17	19	21	23	25

Пропонуємо ввести залежність продаж персоналу від отриманих відсотків. Тоді працівники намагатимуться збільшити виручку. Наприклад, пропонуватимуть клієнтам страви кухні, навіть якщо ті зайшли просто попиту кави. Так як кафе-кондитерська «О'Сасао» недавно існує на ринку, обсяги продажу вже мало залежать від активності офіціантів, але потрібно, щоб все було ідеально, пропонуємо також застосовувати премії.

Особливо важливий ресурс в сервісній організації – її співробітники, поведінка і відношення до праці яких роблять безпосередній вплив на якість послуги. При цьому на стимулювання персоналу, його професійне зростання, взаємодію і відношення до праці, слід розглядати такі основні чинники:

- підбір співробітників за принципом їх можливості задовольняти вимогам, точно визначеним для даного виду роботи;
- умови роботи, що сприяють сприятливим і спокійним діловим відносинам;
- усвідомленість всім персоналом причетності і впливу на якість послуг, що надаються споживачам;
- зусилля, направлені на підвищення якості, через належне їх визнання

і винагороди;

– планові заходи щодо приведення умінь персоналу у відповідність з сучасними вимогами.

3.2. Удосконалення автоматизації управління персоналом в кафе «О'Сасао»

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

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

Стрімкий розвиток сфери ресторанного бізнесу привів до розробки цілої низки спеціалізованих пакетів: «Парус-Ресторан» (Україна), «ТРАКО» (HRS, Росія), варіанти системи «Експерт» (АВЕРС технологіи, Росія), «MICROS 9700» (MICROS), «Рестораторъ», «РСТъ:Магнатъ» (РСТъ:, Росія), «R-KEEPER v.7» (UCS, Росія), «POS-Интеллект» (ITV, Росія), «Система Ресторан» (ГК «Система», (компанія «Система Диез»), Україна), «1С-Парус:Общепит, ред.8, ПРОФ», «1С-Парус:Общепит, редакція 6. ПРОФ» («1С-Парус», Росія), «ИНИНГ-ХЛЕБОСОЛ для предприятий, комбинатов и цехов питания» (компанія ИНИНГ БИЗНЕС СОФТ, Росія), КИС «Intellect Style» («ИСТ КОНСЕПТ», Росія), «TradeCafe 5.0. Кафе» (ТОВ «ТСофт»,

Україна), «Магія» для ресторанов» (компанія «Мэджик Софт», Росія) [53, 40].

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

На даний час кафе-кондитерська «О'Сасао» використовує автоматизовану систему управління під назвою R-Keeper.

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

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

Підсистема «Ресторан» призначена для автоматизації таких дій:

- розробка графіків харчування організованих туристів і відпочиваючих;
- розробка меню з урахуванням замовлень і періодичності його зміни;
- управління виробництвом;
- управління обслуговуванням;
- облік індивідуальних замовлень;
- ведення розрахункових операцій тощо.

Система складається із набору програмних модулів, склад яких визначається конфігурацією конкретної системи: «Менеджер» (обов'язковий компонент системи), «Каса», «Бар», «Термінал офіціанта». Касові апарати

можуть експлуатуватися як інтегровано (при наявності зв'язку між касами), так і автономно.

Система виконує такі функції:

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

Офіціанта:

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

Бармена і касира:

- функції касира і бармена схожі, відміна полягає в тому, що бармен може працювати тільки із своїми замовленнями, а касир із замовленнями усіх офіціантів і барменів;
- реєстрація (перереєстрація) офіціантів і барменів (тільки для касира);

- ввід і збереження замовлення (ввід страв по «гарячих клавішах», із меню або за кодом);
 - роздрук замовлення на віддалених принтерах;
 - передача спеціальних повідомлень на кухню і в бар (наприклад: «приготувати пізніше», «готувати без солі», «вегетаріанська страва» і т.д.);
 - доповнення раніше введеного замовлення (дозамовлення);
 - роздрук гостевого рахунку (попередній чек, що подається гостеві перед кінцевим розрахунком);
 - передача замовлення одного офіціанта другому, наприклад, якщо гості перейшли із бару в зал (тільки для касира);
 - закриття рахунків офіціантів (тільки для касира);
 - вибір типу оплати: готівкою, кредитні картки або безготівковий розрахунок;
 - призначення скидки або націнки (при наявності відповідних прав).
- Менеджера (при наявності прав):
- перегляд списку замовлень і чеків;
 - видалення страв із замовлення;
 - видалення чеків;
 - знімання поточних і фінальних звітів по виручці (загальний або з розбивкою по касирах, офіціантах, станціях);
 - знімання спеціальних звітів (звіт по скидках, баланс, погодинна виручка і т.д.);
 - закриття касового дня;
 - перенесення страв із одного столу на інший;
 - видалення порожнього столу;
 - відміна попереднього чеку;
 - друкування касового журналу.

Нажаль, в кафе ця система дуже часто дає збої. Тому пропонуємо в кафе-кондитерській «О'Сасао» змінити дану систему на автоматизовану POS-систему управління нового покоління, що дозволить забезпечити

безперервність та ефективність виробництва.

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

Ефективне використання інформаційних ресурсів підприємств ресторанного бізнесу базується на: визначенні потреб щодо інформації, проведенні системного її аналізу, створенні й підготовці програм, впровадженні комп'ютерної техніки.

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

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

Кафе-кондитерській «О'Сасао» потрібно правильно визначитися щодо проблеми організаційного регламентування діяльності апарату управління, класифікації інформації, її кодування й декодування, досягти високої чіткості в розподілі посадових функцій службових осіб і вразі внесення змін до обов'язків працівників змінювати інформаційне їх забезпечення, а також скорочувати потоки непотрібної інформації. Важливо методично правильно вибрати показники, які б найточніше відбивали суть явищ і процесів, створювали систему взаємопов'язаних показників, за допомогою яких можна

було кількісно і якісно характеризувати діяльність підприємства. Система показників повинна розроблятися таким чином, щоб вона точно відображала вимоги до виробництва і організації системи управління, платоспроможність, конкурентоспроможність підприємства, водночас інформаційна система не повинна передбачати надмірності даних.

Однією із систем автоматизації роботи ресторану є система «Ресторан +», вона призначена для комплексної автоматизації оперативного обліку на підприємствах громадського харчування. Дана система розроблена компанією «АКС», яка була заснована в 2001 році, компанія «АКС» пропонує комплексні проекти з автоматизації управління та обліку підприємств різних видів діяльності на основі програмних продуктів фірми «ІС».

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

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

Також важливою перевагою встановлення інформаційної системи є автоматизоване введення замовлень, що вимагає мінімальної підготовки персоналу – виключає значну частину помилок в роботі, підвищує швидкість

і якість обслуговування клієнтів, що надає закладу ресторанного господарства значну перевагу перед конкурентами.

Встановлення інформаційної системи «Ресторан+» дозволяє в будь-який момент часу формувати, заздалегідь внесені у систему дані, у вигляді звітів, як на екрані, так і в паперовому вигляді. Основними звітами системи «Ресторан +» є: «Звіт про товари», «Звіт про продукти», «Товарний звіт», «Зведені залишки», «Порівняльна відомість», «Реєстр калькуляційних карт», «Реалізація страв», «Реалізація продуктів», «Поточні замовлення», «Продаж за період» «Взаєморозрахунки і Картка клієнта», «Ціни постачальників» та багато інших, система дозволяє формувати близько двадцяти трьох звітів. Всі ці дані можна отримати у формалізованому вигляді одним натиском на кнопку, а без інформаційної системи на їх підготовку потрібно було б витратити досить багато часу. На основі даних звітів можна провести швидкий аналіз стану підприємства, що є досить важливою конкурентною перевагою підприємства [61].

Інформаційну систему «Ресторан+» у своїй діяльності використовують досить більше сорока підприємств громадського харчування, зокрема кафе, бари, ресторани, нічні клуби, бари-казино, паби, відділи кулінарії, фаст-фуди, гриль-бари. Найбільша концентрація закладів, які використовують систему «Ресторан+» знаходиться у Запоріжжі, більше ста закладів, наприклад, ресторан «Аристократ» пр-т Маяковського 2-а, ресторан «Nairi Patio» вул. Верещагіна 17, ресторан «Стумарі» пр-т Соборний 87, ресторан «Шелест» бул. Шевченка 8, ресторан «Амбар» вул. Олександрівська 88, кафе «Вусатий кролик» пр-т Маяковського 3, ресторан-клуб «Мануфактура Розенталь» вул. Святого Миколая 6 та ін. [35].

Отже, можна зробити висновок, що автоматизація роботи ресторану є провідною інновацією у конкурентній боротьбі, тому що вона в десятки разів збільшує швидкість роботи закладу з точки зору ведення обліку, який на підприємствах громадського харчування досить специфічний – тут поєднуються виробництво та роздрібна торгівля. Автоматизація дозволяє

також вести облік рухів товарів між підрозділами ресторану. Введення замовлень клієнтів дозволяє уникнути помилок і неточностей під час обслуговування клієнтів.

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

Програма xPOS – гнучка програма, орієнтована на масштаби бізнесу власника, дозволяє налаштувати оптимальну кількість робочих місць – від 1-го місця касира до автоматизації робочих місць основного складу працівників: офіціанта, бармена, товарознавця, бухгалтера, маркетолога, керуючого.

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

Основні переваги системи xPOS:

1. Робота в різних режимах: фастфуд, ресторан, кафе/бар, більярд, магазин.
2. Експлуатаційна безпека та багаторівневий захист.
3. Управління всім спектром ресторанного ІТ-обладнання: сенсорними терміналами, комп'ютерними касами (POS-терміналами), відеомоніторами для кухні, фіскальними і кухонними принтерами.
4. Інструмент стимулювання оперативності працівників:
 - інтуїтивно зрозумілий інтерфейс;
 - сенсорне і клавіатурне управління ПЗ;
 - відображення на робочому місці офіціанта точного дизайну залу;
 - вбудована система оповіщень і нагадувань;
 - «Стоп лист» відсутніх позицій меню;
 - «Гарячий список» страв до реалізації;
 - зручна розбивка блюд в замовленні за номером і місцем винесення;
 - можливість налаштування використання програмою спеціалізованих

професійних термінів;

- можливість контролю виконання співробітником плану продажів.

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

6. Зручність роботи з клієнтами:

- можливість створення необмеженого числа замовлень за одним столиком;

- гнучка настройка систем бонусів;

- автоматичний перехід за дисконтними групам;

- резервування столів з видачею фіскального чека за авансом;

- можливість в одному рахунку закривати акцизну і неакцизную продукцію (ТОВ «Бар» – СПД «Кухня»).

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

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

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

10. Багатомовний інтерфейс.

11. Сучасний маркетинговий інструмент, що дозволяє:

- використовувати гнучку цінову політику;

- здійснювати своєчасну розсилку реклами;

- дослідити ефективність роботи бізнесу;

- зміцнювати лояльність постійних клієнтів і залучати нових.

12. Демократичні ціни.

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

принести шкоду закладу.

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

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

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

Робота модуля Informer проста і зручна:

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

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

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

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

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

Таким чином, для кафе-кондитерської «О'Сасао» пропонуємо наступні заходи:

- автоматизація управління кафе;
- техніко-економічні: поліпшення умов праці, удосконалювання

системи матеріального стимулювання і нормування праці, управління й організація виробництва, підвищення рівня автоматизації робіт, розвиток нових форм організації праці;

– організаційні: удосконалювання процедури прийому і звільнення працівників, системи професійного просування, індивідуальна робота з молоддю;

– виховні: формування в працівників відповідального ставлення до праці, свідомої дисципліни, культури поведінки;

– соціально-психологічні: удосконалювання стилю і методів керівництва, взаємин у колективі, системи морального заохочення;

– культурно-побутові: поліпшення побутового обслуговування і громадського харчування, культурно-масової і спортивної роботи, поліпшення забезпеченості житлом, будинками відпочинку.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна сформулювати наступні висновки.

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

Розглянута організаційна структура кафе-кондитерської «О'Сасао», показно, що в кафе-кондитерській «О'Сасао» є позитивні аспекти управління, такі як мотивація працівників; аналіз і вплив на внутрішнє середовище організації. Але, разом з цим, є і негативні: ігнорування управління чинниками зовнішнього середовища; недоліки в організаційній структурі. Найбільш важливий ресурс в кафе-кондитерській «О'Сасао», як і в будь-якому кафе чи ресторані взагалі – його кадри, оскільки поведінка і робота працівника впливають на якість надання послуг. Щоб удосконалити саму систему управління процесом обслуговування в кафе-кондитерській «О'Сасао», слід більшу увагу приділити мотивації працівників, можливостям їх кар'єрного росту, психологічному клімату в колективі, а також підвищенню кваліфікації персоналу і слідкувати за тим, щоб перед працівниками не ставилися суперечливі завдання і цілі, та звести до мінімуму резерв нереалізованих можливостей персоналу. Встановлено, що на підприємстві планування персоналу має системний і цілеспрямований характер. Запровадження в практику управління підприємством сучасних методів управління персоналом дасть можливість ще більше згуртувати команду професіоналів компанії і досягнути запланованих показників продажу.

Проаналізована діяльність кафе-кондитерської «О'Сасао». Визначено,

що застосовуються недосконалі методи управління, які гасять зацікавленість у повному використанні фактично наявних резервів, у працівників немає зацікавленості у підвищенні ефективності своєї праці. Таким чином, кадрова стратегія кафе-кондитерської «О'Сасао» не включає різні форми матеріального стимулювання, що забезпечують наймання кваліфікованої робочої сили, надання конкурентоспроможних послуг, формування стабільності, розвиток організації та мотивацію співробітників.

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

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

Запропоновано в кафе-кондитерській «О'Сасао» змінити діючу систему R-Keerreg на альтернативні системи «Ресторан +» або POS-систему управління нового покоління, що дозволить забезпечити безперервність та ефективність виробництва.

Система «Ресторан +» має наступні переваги:

- гнучка система обліку оплат;
- підтримка будь-яких організаційних структур;

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

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

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

Очевидні незаперечні переваги автоматизованого кафе перед іншими подібними закладами:

- висока якість сервісу і швидкість обслуговування клієнтів;
- відсутність помилок при оформленні замовлення;
- обробка та передача замовлення в автоматичному режимі;
- абсолютний контроль всіх процесів від моменту прийому

замовлення до його виконання;

– можливість безперервно відстежувати фінансові результати роботи закладу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2011. 512 с.
2. Менеджмент персоналу : навч. посіб. В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2014. 398 с.
3. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
4. Карпенко С. В., Карпенко О. А. Управління персоналом : навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ : Університет «Україна», 2020. 273 с.
5. Петюх В. М. Управління персоналом : Навч.-метод. посібник для самос. вивчення дисципліни. Київ, 2010. 244 с.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : «Кондор», 2019. 340 с.
7. Національний Класифікатор України, Класифікатор професій (ДК 003:2010). URL: <http://www.dk003.com/> (дата звернення 15.11.2021).
8. Гордиенко Л. Ю., Зима А. Г. Основы кадрового менеджмента : Учеб. пособие. Харьков : ИД «ИНЖЭК», 2014. 214 с.
9. Планування діяльності підприємства : Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / колектив авторів ; за заг. ред. В. Є. Москалюка. Київ : КНЕУ, 2012. 252 с.
10. Управління персоналом : навч. посібник для студентів вищ. навч. Закладів. І. Б. Чудаєва, В. Д. Миленський, В. П. Погребняк, В. М. Шарапов. Черкаси : ЧДТУ, 2014. 119 с.
11. Кибанов А. Я. Управление персоналом: учебник. Москва : Инфра-М, 2019. 638 с.

12. Управління персоналом : навч. посіб. / колектив авторів ; за заг. ред. В. В. Дорофієнка ; Донецьк. держ. ун-т упр. Каф. менеджменту у невиробнич. сфері. Донецьк : ДонДУУ, 2014. 163 с.
13. Кранспутська Н. С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 356 с.
14. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для вузов. Н. Новгород : НИМБ, 2018. 346 с.
15. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. Київ : КНЕУ, 2019. 351 с.
16. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: учебн.-практич. пособие 3-е изд. Москва : Дело, 2017. 272 с.
17. Управление персоналом организации : Учебник под ред. А. Я. Кибанова. 4-е изд., доп. и перераб. Москва : ИНФРА-М, 2018. 638 с.
18. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ : Видавничий центр «Академія», 2016. 488 с.
19. Бідняк М. Н. Організація управління : навч. посібник. Київ : А.С.К., 2013. 173 с.
20. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : Навч. посібник. Київ : Кондор, 2009. 224 с.
21. Економічний аналіз: Навч. посібник / колектив авторів ; За ред. акад. НАНУ, проф. М. Г. Чумаченка. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2013. 556 с.
22. Попович П. Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання : Підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2011. 365 с .
23. Данюк В. М., Колот А. М. Мотивація і стимулювання праці в менеджменті персоналом : Навч.-метод. посібник. Київ, 1994. 98 с.
24. Отенко И. П., Малярец Л. М. Механизм управления потенциалом предприятия : монография. - Науч. изд. Харьков : ХГЭУ, 2003. 219 с.
25. Михайлова Л. І. Управління персоналом : Навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

26. Управление персоналом предприятия : учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. Москва : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 2020. 246 с.
27. Савельева В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: Навч. посібник для студентів вузів. Краматорськ : Донбаська державна машинобудівна академія, 2014. 340 с.
28. Богиня Д. П. Мотиваційний механізм конкурентоспроможності робочої сили : Зб. наук. пр. / Відп. ред. Д.П. Богиня. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2015. 188 с.
29. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : Навчальний посібник. Київ : Центр навч. літератури, 2007. 348 с.
30. Плаксов В. А. Економічний аналіз показників праці та фінансового стану підприємства : Навчальний посібник. Кіровоград : ДКП «Поліграфія», 2007. 182 с.
31. Економіка підприємства : Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2010. 528 с.
32. Єськов А. Л. Мотивация труда в системе корпоративного менеджмента: теория и практика. Київ : Наук. світ, 2015. 73 с.
33. Уніфіковані технології готельних послуг : Навч. посібник / За ред. проф. В. К. Федорченка; Л. Г. Лук'янова, Т. Т. Дорошенко, І. М. Мініч. Київ : Вища шк., 2001. 237 с.
34. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства : учебник. Харків : ХНЕУ, 2005. 218 с.
35. Позняк О.В. Персонал ресторанних підприємств. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку*. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Умань, 28-29 жовтня 2021. С. 229-232.
36. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента : Учебник. Київ : МАУП, 2005. 288 с.

37. Милл Р. К. Управление рестораном. Москва : ЮНИТИ, 2019. 518 с.
38. Наволоцкая Я. Е. Решение проблем день за днем. Москва; Санкт-Петербург : Вершина, 2016. 224 с.
39. Нестеренко С. В. Позиціювання ресторанного бізнесу туристсько-рекреаційної сфери/ URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2009_28_2/16.pdf (дата звернення 15.10.2021).
40. Смушков А. Л. Ресторанный бизнес. Тула : Колибри, 2012. 351 с.
41. Яблокова О. А. Концепция развития ресторанного бизнеса. Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2019. 124 с.
42. Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов : учеб. пособ. Минск : Новое знание, 2007. 216 с.
43. Организация коммерческой деятельности : справ. пособ. / под общ. ред. С.Н. Виноградовой. Минск : Вышэйшая школа, 2016. 464 с.
44. ERP-система: выбор профессионала. URL: <http://www.1c-astor.ru/ru/presscenter/item.shtml?news=735&prod=139&industry=33&tip=3&ctp=6> 15.10.2007 (дата звернення 15.10.2021).
45. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навч. посіб. / колектив авторів ; за заг. ред. М.М. Поплавського, О.О. Гаца. Київ : Кондор, 2008. 460 с.
46. Некрасова Е. ИТ – обязательная строка меню. *СЮ.* 2010. № 11. С. 28–35.
47. Петров А. М. Автоматизация учетных процессов в сфере ресторанного бизнеса. *Всё для бухгалтера.* 2010. № 13. С. 21–25.
48. П'ятницька Н. О. Автоматизована інформаційна система менеджменту громадського харчування : навч. посіб. Київ : КДНЕУ, 2000. 139 с.

49. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія. Київ : КНТЕУ, 2007. 465 с.

50. Сирый В. К. Ресторанный бизнес: управляем профессионально и эффективно : полное практическое руководство. Москва : ЭКСМО-ПРЕСС, 2018. 367 с.

51. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація . – Зі скасуванням ГОСТ 30389–95; введ. 31.03.2004. / Національний стандарт. Київ : Держспоживстандарт України, 2004. 12 с.

52. Аветисова А. О. Напрямки розвитку основних секторів ресторанного господарства. *Торгівля і ринок України*. Темат. зб. наук. пр. Вип. 19. Т.3. Донецьк : ДонДУЕТ, 2012. С. 147-151.

53. Лукашова Л.В. Стратегія розвитку підприємств ресторанного господарства при вищих навчальних закладах : дис. ... канд. екон. наук. Київ: Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 205 с.

54. Кукліна Т.С., Позняк О.В. Система оцінки персоналу в готельно-ресторанному бізнесі. *Тиждень науки-2021. Факультет міжнародного туризму та економіки*. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 19-21 квітня 2021 р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 122-123.

55. Яцун Л. М. Розвиток ресторанного господарства в населених пунктах різних функціональних типів. *Туризм і ресторанний бізнес: сучасні тенденції та перспективи розвитку*: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ: Київ нац. торг.-екон. ун-т, 2010. С. 84-86.

56. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 465 с.

57. Яковенко О. М. Кадровий потенціал: стан та проблеми розвитку. *Вісник УАДУ*. 2011. № 2. С. 113-124.

58. Яковенко О.М. Сучасна кадрова політика: регіональний аспект. *Вісник УАДУ*. 2012. № 3. С. 5-9.

59. Сербиновский Б. Ю. Развитие коммуникаций и сбыта продукции и услуг ресторанной сети с использованием IT-технологий (опыт моделирования и проектирования многофункционального веб-сайта). Часть 2 URL : <http://www.ivdon.ru/> (дата звернення 10.10.2021).

60. R-keeper. URL: <http://www.ucs.ru/products/r-keeper/> (дата звернення 15.10.2021).

61. Федосова Е.С. Современные системы автоматизации управления в гостинично-ресторанном бизнесе Украины. URL: http://www.nbuiv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekhp/2010_2/st9.pdf (дата звернення 15.09.2021).

62. Бондаренко С.В. Використання автоматизованих систем управління в ресторанно-готельному бізнесі URL: http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Informatica/3_105505.doc.htm (дата звернення 15.09.2021).