

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки і менеджменту
Кафедра управління імені Олега Балацького

Наказ ректора про
затвердження теми

Шифр _____
«До захисту допускається»
завідувач кафедри

_____ Рекуненко І.І.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
на тему

«Особливості управління персоналом на сучасному підприємстві»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

*Здобувач вищої освіти гр. _____ **М-81** **Баглаєв Ярослав Рустамович***

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Баглаєв Я.Р.

(підпис)

Науковий керівник _____
(підпис)

к.е.н., доцент, Павленко О.О.

Суми – 2022 рік

АНОТАЦІЯ

Розглянуто теоретичні основи дослідження системи управління персоналом на підприємстві, визначено особливості управління персоналом у сучасних умовах розвитку ринкової економіки та основні науково-методичні підходи до управління персоналом на сучасному етапі, вивчено зміст основних методів управління персоналом.

Проведено аналіз системи управління персоналом в мережі швидкого харчування, проведено організаційно – економічну характеристику міжнародної мережі ресторанів швидкого харчування KFC, проаналізовано кадрову політику в мережі кафе KFC та проведено аналіз системи управління персоналом у мережі кафе KFC.

Розроблено систему удосконалення процесу управління персоналом у мережі кафе KFC та розроблено моделі удосконалення процесу мотивації персоналу в мережі кафе KFC.

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.

Робота складеться із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, якій містить 50 найменувань. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 64 сторінки, 8 рисунків, 22 таблиці, 1 додаток список використаних джерел 3 сторінки.

Мета роботи. Метою написання роботи за обраною темою є вдосконалення елементів процесу управління персоналом підприємства на основі вивчення та аналізу проблем даного процесу.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- розгляд теоретичних основ дослідження системи управління персоналом на підприємстві;
- визначення особливостей управління персоналом у сучасних умовах розвитку ринкової економіки;
- дослідження основних науково-методичних підходів до управління персоналом на сучасному етапі;
- вивчення змісту основних методів управління персоналом
- аналіз системи управління персоналом в мережі швидкого харчування
- аналіз кадрової політики в мережі кафе KFC;
- проведення аналізу системи управління персоналом у мережі кафе KFC;
- розробка системи удосконалення процесу управління персоналом у мережі кафе KFC;
- розробка моделі удосконалення процесу мотивації персоналу в мережі кафе KFC.

Предмет дослідження. Предметом дослідження є місце та роль системи управління персоналом у розвитку мережі ресторанів швидкого харчування KFC.

Об'єкт дослідження. Об'єктом дослідження є міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування KFC.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є метод наукового пізнання, системний підхід, фундаментальні положення теорії менеджменту.

В роботі був використаний ретроспективний та порівняльний аналіз.

Ключові слова. МЕНЕДЖМЕНТ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КАДРОВА СЛУЖБА, КАДРОВА ПОЛІТИКА, МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ....	8
1.1 Особливості управління персоналом у сучасних умовах розвитку ринкової економіки.....	8
1.2 Основні науково-методичні підходи до управління персоналом на сучасному етапі.....	16
1.3 Зміст основних методів управління персоналом.....	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕРЕЖІ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ.....	24
2.1 Організаційно – економічна характеристика міжнародної мережі ресторанів швидкого харчування KFC.....	24
2.2 Аналіз кадрової політики в мережі кафе KFC.....	30
2.3 Аналіз системи управління персоналом у мережі кафе KFC.....	34
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕРЕЖІ КАФЕ KFC.....	47
3.1 Організація анкетування працівників як основа для удосконалення мотиваційного механізму в мережі кафе KFC.....	47
3.2 Розробка моделі удосконалення процесу мотивації персоналу в мережі кафе KFC як елемент системи управління персоналом	50
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	58

ВСТУП

Система управління персоналом забезпечує безперервне удосконалення методів роботи з кадрами на основі використання досягнень вітчизняної та зарубіжної науки і передового виробничого досвіду.

Сутність управління персоналом, включаючи найманих працівників, роботодавців та інших власників підприємства полягає у встановленні організаційно-економічних, соціально-психологічних та правових відносин суб'єкту і об'єкту управління. В основі цих відносин лежать принципи, методи та форми впливу на інтереси, поведінку та діяльність працівників з метою максимального їх використання. Людина у системі менеджменту є провідною ланкою всіх процесів, з яких складається діяльність підприємства: все починається з пошуку працівників, які підходять для певної роботи.

Управління персоналом займає чільне місце у системі управління підприємством і є основним чинником його економічного успіху. Методологічно ця сфера управління має специфічний понятійний апарат має відмінні характеристики та показники діяльності, спеціальні процедури та методи – атестація, експеримент та інші методи вивчення і аналізу змісту праці різних категорій персоналу.

Управління персоналом як наука взяло на озброєння досягнення таких областей знань, як розвиток трудових ресурсів, конфліктологія, лідерство, психологія особистості, організація праці, перш за все праці керівників. Ситуація, що склалася в нашій країні, пов'язана з зміною економічної та політичної систем, одночасно несе як великі можливості, так і серйозні загрози для кожної особи, стійкості її існування, вносить значний ступінь невизначеності у життя практично кожної людини.

Управління персоналом у такій ситуації набуває особливої значущості: воно дозволяє узагальнити та реалізувати цілий спектр питань адаптації людини

до зовнішніх умов, облік особистісного фактору при побудові системи управління персоналом організації.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що ефективне управління персоналом стає важливим фактором, здатним призвести до посилення конкурентних переваг українських організацій. В умовах розвитку ринкових відносин особливе значення надається підвищенню рівня роботи з персоналом, використанню накопиченого протягом багатьох років вітчизняного та зарубіжного досвіду, питанням практичного застосування сучасних форм управління персоналом.

Управління людськими ресурсами є компонентом управління будь-якою організацією поряд з управлінням матеріальними та фінансових ресурсів. Однак у силу певної специфіки, управління персоналом є особливим видом управлінської діяльності, для якої необхідний творчий підхід та індивідуалізація. В той же час методи управління персоналом можуть змінюватись в залежності від розмірів, організаційно-правових форм, типів організацій та ін.

В даний час немає єдиного підходу до оцінки ефективності системи управління персоналом. Це пов'язано з тим, що саме поняття такої системи в Україні з'явилося нещодавно, а також зі складністю та багатоаспектністю проблеми. Відсутність обґрунтованої концепції ефективності системи управління персоналом робить проблему актуальною як для теорії, так і для практики.

Таким чином, враховуючи вищевикладене, дослідження ролі людського фактору в управлінні, аналіз кадрової політики, а також стилю, методів управління на конкретному підприємстві є достатньо актуальним та вимагає свого розгляду.

Об'єктом дослідження в даній роботі є міжнародна мережа ресторанів швидкого харчування KFC.

Предметом дослідження є місце та роль системи управління персоналом у розвитку мережі ресторанів швидкого харчування KFC.

Метою даної роботи є вдосконалення елементів процесу управління персоналом підприємства на основі вивчення та аналізу проблем даного процесу.

Згідно окресленої мети було визначено наступне коло завдань:

- розгляд теоретичних основ дослідження системи управління персоналом на підприємстві;
- визначення особливостей управління персоналом у сучасних умовах розвитку ринкової економіки;
- дослідження основних науково-методичних підходів до управління персоналом на сучасному етапі;
- вивчення змісту основних методів управління персоналом
- аналіз системи управління персоналом в мережі швидкого харчування
- аналіз кадрової політики в мережі кафе KFC;
- проведення аналізу системи управління персоналом у мережі кафе KFC;
- розробка системи удосконалення процесу управління персоналом у мережі кафе KFC;
- розробка моделі удосконалення процесу мотивації персоналу в мережі кафе KFC.

Наукова новизна полягає у розробці методичних рекомендацій щодо вдосконалення управління кадрами на підприємстві.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Особливості управління персоналом у сучасних умовах розвитку ринкової економіки

Трудові ресурси – це продуктивна сила підприємства, включаючи населення працездатного віку, яка має фізичний та інтелектуальний потенціал для виробництва товарів та послуг [21]

Ефективне функціонування будь-якого підприємства неможливе без грамотного розподілу його ресурсів. Одним із найважливіших ресурсів будь-якої компанії є її персонал. Чим більше за розміром підприємство чи організація, тим із більшими труднощами стикається їх керівництво, намагаючись організувати безперебійну роботу цього механізму. У цьому випадку підприємствам конче необхідна правильно збудована та продумана до дрібниць структура управління персоналом. Будь-яке грамотне керівництво – це, насамперед певна система: система управління персоналом, організація та планування, реалізація потенціалу кожного з членів команди. Тільки системний підхід забезпечує якісне та своєчасне виконання будь-яких виробничих процесів.

Отже, перше завдання, яке стоїть перед керівництвом будь якого підприємства чи організації – це створення системи управління персоналом та структурування управління в цілому, яке полягає у зміцненні позицій підприємства на ринку, підвищення продуктивність праці та збільшення прибутку.

Структура управління персоналом на підприємстві чи в організації, як правило, визначає їх політику, стратегію поведінки на ринку, загальний характер діяльності та обсяги виробництва.

З погляду топ-менеджменту найсуттєвішими в управлінні персоналом виявляються такі проблеми (табл.1.1)

Таблиця 1.1 – Істотні проблеми у управлінні персоналом

Зміст проблеми	Рівень значущості, %
Недостатній рівень кваліфікації	51,5
Завищені очікування працівників	49,5
Демографічний спад	26,7
Невідповідність бізнес- цілей підприємства та політики управління кадрами	18,8

Також топ-менеджмент та керівництво з персоналу називають наступні проблеми, які існують сьогодні у цій сфері управління (табл.1.2) [32].

Таким чином, з погляду топ-менеджменту можливі такі варіанти вирішення проблем, у сфері управління персоналом, що виникають на сучасному етапі:

- утримання та навчання наявних співробітників;
- грамотна політика мотивації;
- профільне навчання нових співробітників;

З погляду політики управління персоналом топ-менеджери вважають, що подолати вище перераховані проблеми зможуть саме такі заходи, як:

- розвиток персоналу;
- залучення персоналу;
- утримання персоналу.

Завдання системи управління персоналом, своєю чергою, полягають у наступному (рис. 1.1):

Структурування системи управління персоналом неможливе без чіткого розуміння функцій, які вона виконує. Загалом, всі функції можна розглядати як умовні групи, що відповідають за певне завдання:

- управлінська функція;
- аналітична функція та функція планування кадрів;

Таблиця 1.2 – Проблеми, що існують у сфері управління персоналом

Проблеми	Топ-менеджмент, %	Управління персоналом, %	Причинами можна вважати
Старіння персоналу, слабкий приток «нової крові»	45,5	38,3	демографічні проблеми; зростання конкуренції на ринку праці;
Низький рівень трудової мотивації	15,9	35,1	низький рівень культури управління; низький рівень управлінських знань; відсутність досвіду мотивації персоналу; особливості українського менталітету;
Недостатній рівень кваліфікації	40,9	33	падіння рівня освіти; оновлення технологій; часті зміни у системі корпоративного управління;
Неконкурентоздатний компенсаційний проект	18,2	20,2	зростання конкуренції на ринку праці; низька продуктивність праці;
Високий рівень плинності кадрів	29,5	19,1	зростання конкуренції на ринку праці;
Не значний рівень лояльності персоналу	15,9	18,1	низька культура управління; особливості українського менталітету;
Невисокий рівень трудової дисципліни	6,8	7,4	низька культура управління; особливості українського менталітету;

- підбір персоналу та профорієнтація;
- функція управління трудовими відносинами;
- охорона праці та виконання норм законодавства;
- освітня функція (підвищення кваліфікації, переорієнтація, адаптація);
- функція управління мотивацією;
- нормативно-правова функція;

- координуюча та контролююча функції.

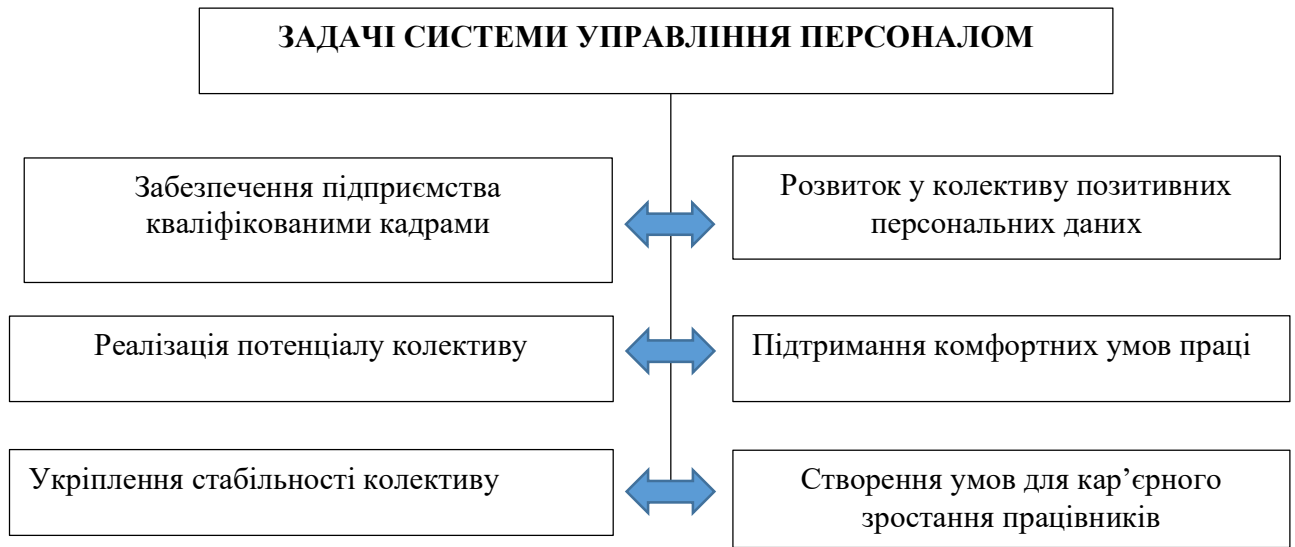


Рисунок 1.1 – Завдання системи управління персоналом

Для ефективного та своєчасного виконання свого функціоналу система управління персоналом повинна включати всі операції по організації роботи з кадровим складом організації. Оптимальним варіантом є варіант, коли кожна функція реалізована окремою підсистемою, а сукупність підсистем перебувають у постійній взаємодії одна з одною. Організаційна структура системи управління персоналом у даному випадку представлена як об'єднання існуючих в організації підсистем управління персоналом та зв'язків між ними. Як підсистеми виступають різні функціональні підрозділи підприємств та організацій, відповідальні за ті чи інші кадрові процедури [17]:

- загальне управління кадрами;
- планування та маркетингова політика;
- облік персоналу;
- управління організаційними відносинами;
- нормування та тарифікація виробництва;
- розвиток кадрів;

- забезпечення прав;
- розвиток структури організаційного управління.

Представлені вище підсистеми повністю відповідають функціям, які виконує у компанії система управління кадрами. Отже, можна дійти висновку, що структура управління персоналом має функціональний характер організації.

Трудові відносини – найскладніша проблема бізнесу, особливо коли у колективі підприємства перебуває велика кількість людей.

Трудовий потенціал – це так звані конкретні працівники, ефективність яких стає відомою саме у процесі їх трудової діяльності. Відмінність між поняттями «трудовий потенціал» та «робоча сила» в тому, що трудовий потенціал – це робоча сила, яка має свої індивідуальні трудові особливості та професійні якості.

Виробничий персонал – працівники, зайняті у сфері виробництва та послуг – це основна частина робочої сили підприємства.

Стратегія роботи з персоналом організації визначається стратегією розвитку бізнесу загалом. Під час перегляду стратегії розвитку організації, коригується і стратегія роботи з персоналом.

У галузі управління персоналом стратегічними цілями організації є:

- розвиток кадрового потенціалу;
- створення умов для формування корпоративної культури, орієнтованої на підтримку та розвиток цінностей, що спонукають співробітників до постійного підвищення якості своєї трудової діяльності.

Під політикою управління персоналом розуміють систему принципів, норм, індивідуальних підходів до управління трудовими ресурсами, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації бізнес-стратегії та створення умов розкриття людського потенціалу для досягнення цілей підприємства чи організації.

Основне завдання політики управління персоналом – побудувати таку систему управління, за якої організація мала б стабільний статус «переважаючого

роботодавця» на ринку праці. Основними вимогами є забезпечення рівня якості в системі управління персоналом, який розуміється як [14]:

- якість персоналу, задіяного у бізнесі;
- якість продукції та послуг що виробляються і надаються;
- якість та ефективність бізнес – процесів;

Основними складовими політики управління персоналом є:

- підвищення результативності діяльності на всіх рівнях;
- залучення на роботу «кращих з найкращих» та забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу;
- навчання та розвиток кадрового персоналу;
- побудова ефективної та динамічної організації та її безперервний розвиток.

Формування системи управління персоналом на підприємстві чи в організації включає у собі кілька взаємозалежних етапів:

- документаційного забезпечення управління роботи з персоналом;
- аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища компанії (SWOT-аналіз);
- визначення ключових показників діяльності системи управління персоналом;
- визначення змісту основних напрямів роботи з персоналом;
- розроблення рекомендацій щодо покращення роботи з персоналом.

Основним ресурсом у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства чи організації є співробітники. Їхня компетентність, прихильність до організації, орієнтація на досягнення спільних цілей сприяють успіху в кінцевому результаті. Саме тому робота з персоналом має бути системною та охоплювати всі напрямки діяльності з урахуванням кращих зразків персонал-технологій, як у своїй галузі, так і в українській та світовій практиці.

Наприкінці слід зазначити, що структура управління персоналом може змінюватися та вдосконалюватися паралельно з змінами, що відбуваються у компанії. Зменшення дистанції між керівництвом та співробітниками,

підвищення взаєморозуміння, налагодження горизонтальних зв'язків – все це позитивно впливає на розвиток підприємства загалом.

Варто пам'ятати, що впровадження та розробка нових методів повинно проводитися поступово та бути однаково доступним для всіх учасників трудового процесу.

Якість трудових ресурсів характеризує наступна система показників [26]:

- професійний та кваліфікаційний рівень кадрів для заданої складності бізнес-процесів;
- рівень компетенцій та працездатності залучених спеціалістів;
- рівень організації робочих місць та умов для продуктивної праці;
- рівень організації бізнес-процесів;
- рівень управління кадрами, персоналом та працею;
- результативність та ефективність праці.

Роль трудових ресурсів у діяльності підприємства чи організації реалізується через наступні показники:

- постановка цілей та завдань;
- вибір шляху та засобів досягнення цілей (стратегія та тактика);
- прийняття рішень;
- реалізація дій;
- поєднання факторів діяльності у продукцію;
- розвиток діяльності.

Розглянемо зміст основних напрямків в управлінні трудовими ресурсами:

1. Залучення людського капіталу:

- визначення потреби у людському капіталі - проектування організаційної, професійної, кваліфікаційної та чисельної структури;
- маркетинг (пошук) персоналу;
- відбір, вибір персоналу: внутрішній та зовнішній рекрутинг, методології відбору;

- наймання персоналу: визначення очікуваних результатів, ознайомлення з правами, обов'язками, можливостями зростання, мотиваціями, укладання контракту тощо;
- адаптація до компанії та колективу: ознайомлення з місією, стратегією, структурою компанії, регламентами, процедурами, колективом, звичаями, трудовими прийомами, способами роботи, засобами праці тощо;
- напрацювання оціночних показників праці.

2. Формування та розвиток кадрового потенціалу:

- розстановка та визначення місця здійснення трудової діяльності: посада, підпорядкованість, взаємодія із колегами;
- наставництво;
- планування розвитку навичок – програма тренінгів з розвитку та закріплення необхідних прийомів та методів праці для створення товарів;
- визначення та розвиток умінь – програма тренінгів здібностей, необхідних для досягнення певних результатів окремим працівником;
- збирання та обробка пропозицій працівників, впровадження інновацій;
- мотивація у формуванні активного потенціалу;
- оцінка та контроль за підвищенням працездатності;
- кадрове переміщення: вертикальне та горизонтальне.

3. Здійснення трудових процесів:

- постановка завдань, визначення обов'язків та повноважень;
- визначення процедур та порядку взаємодії;
- опис процесів відповідно до технології виробництва, продажу, обслуговування та управління бізнесом. Контроль виконання технології процесів та якості продукції;
- розробка та впровадження нових технологій, засобів праці;
- створення продуктивних умов праці: робочі місця, їх забезпечення; санітарно-гігієнічні умови, безпека та ін.;

- управління трудовими діями: планування, нормування, облік, контроль, аналіз, раціоналізація;
- управління працею;
- мотивація та стимулювання праці: організація оплати праці, морального заохочення, матеріального та соціального стимулювання;
- автоматизація процесів (праці).

Система показників управління персоналом є унікальною для кожної організації. Її особливості залежать від наступного[30]:

- вид (види) діяльності;
- розмір організації;
- масштаби діяльності;
- кваліфікація управлінського персоналу та аналітиків;
- інформаційні можливості;
- інші особливості.

Управління трудовими ресурсами здійснюється за допомогою оцінки результативності та ефективності праці.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що підвищення ефективності функціонування організації є однією з найактуальніших проблем сучасності. Розглянута проблема вимагає вивчення зарубіжного теоретичного та практичного досвіду [11].

1.2 Основні науково-методичні підходи до управління персоналом на сучасному етапі

Документаційне забезпечення системи управління персоналом передбачає:

- фіксацію певної інформації, яка необхідна для реалізації управлінських рішень на підприємстві чи в організації (наприклад, у вигляді 20 стенограми засідання робочої групи з розробки Положення про персонал);

- її запис у вигляді тексту, що містить локальні норми (припустимо, вигляді проекту Положення про персонал);
- її оформлення відповідно до встановленого для цього порядку.

Іншими словами, для того, щоб діяльність підприємства чи організації була налагодженою та організованою, повинні існувати відповідні документи (наприклад, інструкції, регламенти, накази), в яких встановлюються правила роботи та містяться вказівки, розпорядження, необхідні для ефективної реалізації того чи іншого виробничого процесу. На етапі організації бізнес-проекту, найчастіше, це усні розпорядження. Зі зростанням бізнесу та збільшенням штату співробітників з'являється потреба у трансляванні ідей керівництва рядовим виконавцям (за допомогою наказів, розпоряджень). Нагальними стають уніфікація та стандартизація технологій діяльності, що реалізується у розробці та затвердженні правил, регламентів, інструкцій тощо.

В системі управління персоналом найчастіше розробляють та використовують наступні документи:

- Положення або регламенти (наприклад, про підбір персоналу);
- Інструкції (наприклад, посадові);
- накази (про приймання на роботу, про відпустки та ін.) та інші документи з кадрового діловодства, що забезпечують дотримання трудового законодавства

Основних видів документів у кадровому обліку та управлінні персоналом безліч. Загальна класифікація HR-документів:

- організаційно-розпорядчі документи (положення, інструкції, трудові договори);
- розпорядчі документи (накази, розпорядження, протоколи);
- інформаційно-довідкові документи (акт, довідка, доповідна записка, лист).

Правове забезпечення системи управління персоналом – це нормативно-правові акти, що регулюють трудові відносини. Іншими словами, це документи, що розробляються на державному, регіональному рівнях, а також у самій

організації.

Правове забезпечення системи управління персоналом – це [27]:

- закони України (наприклад, Трудовий кодекс);
- Укази Президента України;
- Постанови Верховної Ради України;
- Постанови Кабінету Міністрів України;
- нормативно-правові акти міністерств та відомств.

Для того щоб визначити можливі шляхи покращення використання персоналу, потрібно спочатку його проаналізувати. Для цього можна запропонувати спеціальну методику, що поєднує у собі всі необхідні етапи для повного та всебічного аналізу ефективності використання персоналу на підприємстві чи в організації (рис.1.2).

Як видно з вище представленого рисунку, методика аналізу ефективності використання персоналу в організації складається з чотирьох основних етапів, кожен з яких включає в себе певні підетапи.

На першому етапі аналізу проводиться оцінка забезпеченості підприємства професійними кадрами. Насамперед, відбувається порівняння фактичної кількості персоналу організації з плановою потребою з метою виявлення того, наскільки повно укомплектований штат організації необхідною кількістю працівників. Далі проводиться аналіз якісного складу персоналу оскільки кваліфікаційний рівень працівників багато в чому залежить від їх віку, стажу роботи та освіти. У процесі аналізу вивчається зміна у складі робітників за даними ознак. Оскільки зміни якісного складу персоналу відбуваються в результаті його руху, то саме цьому питанню при аналізі приділяється велика увага. Насамперед, виявляється та аналізується такий показник як плинність кадрів.

На другому етапі запропонованої методики проводиться аналіз використання фонду робочого часу, у процесі якого в організації слід перевірити

обґрунтованість виробничих завдань, вивчити рівень їх виконання, виявити втрати робочого часу, встановити їх причини та намітити шляхи підвищення ефективності використання робочого часу [10].



Рисунок 1.2 – Методика аналізу ефективності використання персоналу

На третьому етапі здійснюється аналіз продуктивності праці, який необхідний для оцінки рівня інтенсивності використання персоналу. Він здійснюється на основі аналізу узагальнюючих показників, таких як: середньорічний, середньоденний та середньогодинний виробіток продукції одним працівником, а також середньорічний виробіток продукції на одного

працівника у вартісному вираженні.

Четвертим кроком є аналіз такого важливого показника як рентабельність персоналу, що є відношенням розміру отриманого прибутку за звітний період та середньооблікової чисельності персоналу, тобто прибуток на одного працівника.

Проведення даного аналізу дозволить виявити, наскільки ефективно використовується персонал в організації, а саме допоможе оцінити виконання встановлених завдань, виявити резерви подальшого зростання продуктивності праці, дати правильну оцінку дотримання встановленого ліміту чисельності працюючих, та покращити використання робочого часу.

Також за підсумками аналізу в організації може бути виявлене певне коло проблем, вирішити які можна різними шляхами покращення використання персоналу [6].

1.3 Зміст основних методів управління персоналом

У сучасній системі менеджменту підприємства важливе значення для результативності господарської діяльності мають питання управління персоналом. Менеджери підприємств використовують накопичений досвід теоретичними школами та практиками менеджменту для формування системи управління персоналом, управління кар'єрою та кадровою політикою, створення сприятливого мікроклімату у трудовому колективі, проте в різні періоди розвитку менеджменту виникають різноманітні проблеми управління персоналом [3].

Концепція наукового управління, автором якої є Ф.У. Тейлор, стала переломним етапом і набула широкого поширення не лише у США, а й в інших країнах світу.

Сучасний управлінський апарат, використовуючи основні визначення та

положення описуваної концепції, здійснює розробку правил та процедур поведінки людей у різних ситуаціях на виробництві, а також регламентує права та обов'язки кожного працівника підприємства, що вибудовує ієрархію розподілу влади тощо.

Управлінський апарат на підприємствах використовує різні види систем управління персоналом, проте методи управління персоналом у них єдині. Можна виділити три групи таких методів (див. табл. 1).

Таблиця 3.1 – Система методів та елементів управління персоналом

Методи управління персоналом		
Адміністративні	Економічні	Соціально - психологічні
<ul style="list-style-type: none"> • організаційні впливи; • розпорядчі впливи; • матеріальна • відповідальність та стягнення; • дисциплінарна відповідальність та стягнення; • адміністративна відповідальність 	<ul style="list-style-type: none"> • планове ведення виробничих процесів; • господарський розрахунок; • плата праці; • робоча сила; • ринкове ціноутворення; • цінні папери; • фази відтворення товарів 	<ul style="list-style-type: none"> • партнерство; • мораль; • соціальне планування; • конфлікти; • психологічне планування; • інтелектуальні здібності; • тип особистості

Оскільки методи управління персоналом, які застосовуються на підприємствах схожі, розглянемо лише відмінності, які пов'язані з використанням економічних та соціально-психологічних методів.

У частині економічних методів управління персоналом широко використовується система матеріального стимулювання, яка постійно схильна до зміни, завдяки виявленню нових можливостей і резервів стимулювання з урахуванням економічних інтересів всіх учасників процесу управління персоналом на підприємстві.

Економічне чи матеріальне стимулювання, як метод управління базується на економічних інтересах працівника, що спонукають його до трудової

діяльності. Особистий внесок кожного працівника в результати діяльності підприємства формує не лише його дохід, а й та доходи підприємства. Отже, розглядаючи сукупність міроприємств, що розробляються та застосовуються на підприємстві з метою підвищення зацікавленості кожного працівника в результатах виробництва та прибутковості підприємства, які стимулюють економічний інтерес персоналу, можна судити про ефективність системи економічного стимулювання на підприємстві та в цілому про економічні методи управління персоналом. На сьогоднішній день економічне стимулювання на підприємстві передбачає встановлення особливого рівня матеріальної винагороди – заробітна плата, премії, а також компенсації та пільги. Іншим важливим економічним методом стимулювання персоналу є участь працівників у прибутках підприємства.

Економічні методи управління, що використовуються на підприємствах, передбачають розробку планово-економічних показників, а також засобів їх досягнення. В результаті підвищення ефективності економічних важелів та стимулів формуються такі умови, за яких трудовий колектив спонукається до ефективної роботи не так адміністративним впливом (накази, директиви, вказівки тощо), як економічним стимулюванням.

На підставі економічних методів управління розвиваються і зміцнюються організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи, підвищується професіоналізм та культура їх застосування.

Іншим не менш важливим фактором при виборі методів стимулювання є психологічний, який є основою соціально-психологічного стимулювання.

Ефективна робота керівника з персоналу щодо його стимулювання та мотивації на підприємстві призводить [4]:

- до збільшення обороту та прибутку;
- до більш творчого підходу та активності у впровадженні досягнень науково-технічного прогресу;

- до зростання рівня працевлаштування працівників;
- до підвищення їхньої працездатності;
- до більшої згуртованості та солідарності;
- до скорочення плинності кадрів;
- до покращення репутації підприємств чи організації.

Серед соціологічних методів управління персоналом підприємства особливим є соціальне та психологічне планування. Соціальне планування спрямоване на розробку соціальних нормативів та планових показників і є регулятором взаємин у колективі. Соціальні нормативи торкаються таких норм як рівень життя, оплата праці, умови праці та ін.

Новим напрямом, що регулює ефективний психологічний клімат у колективі підприємства, є психологічне планування. Воно нерозривно пов'язане із соціальним плануванням і спрямоване на розробку методів планування психологічного клімату, досягнення психологічних норм для персоналу з метою досягнення поставлених трудових результатів та орієнтирів розвитку. З метою реалізації цього напрямку на підприємствах створюються професійні психологічні служби, у склад яких входять соціальні психологи.

Економічні санкції, криза як у політиці, так і в економіці відображаються на соціальній політиці та соціальних реформах, які проводяться у суспільстві, а також торкаються соціально-психологічного клімату в колективі та системи матеріального стимулювання на підприємствах. Ситуація, що склалася, вимагає вдосконалення застосовуваних методів управління персоналом на підприємстві, збереження їх матеріальної зацікавленості та створення здорового соціально-психологічного клімату у колективі. Сучасні методи управління персоналом досить тонко впливають на окремі соціальні групи і, зокрема, на кожного окремого працівника. Дозоване застосування і диференційований підхід дають, зрештою, позитивні результати при застосуванні нових підходів у методах управління персоналом підприємства [6].

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В МЕРЕЖІ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ

2.1 Організаційно – економічна характеристика міжнародної мережі ресторанів швидкого харчування KFC

KFC (до 1991 року – Kentucky Fried Chicken – «Смажене курча з Кентуккі») – міжнародна мережа ресторанів громадського харчування, що спеціалізується на стравах з курки. Штаб-квартира компанії розташована у місті Луїсвіллі в штаті Кентуккі.

KFC – друга по торговому обороту мережа кафе у світі, що поступається лише компанії McDonald's. Станом на кінець 2021 рік під брендом KFC працювали 750 тисяч співробітників та понад 15 тисяч торгових точок у 125 країнах світу. KFC є дочірньою компанією Yum! Brands, також володіє торговими мережами Pizza Hut та Taco Bell.

Компанія KFC була заснована підприємцем Харландом Сандерсом, який почав продавати страви зі смаженої курки в часи Великої депресії.

Оригінальний продукт KFC – обсмажені шматочки курки в паніровці, що складається з одинадцяти трав та спецій. Компоненти цієї суміші, розробленої особисто Сандерсом, становлять комерційну таємницю.

Стратегічною метою KFC є зайняти лідируючі позиції в сегменті підприємств швидкого обслуговування на ресторанному ринку України.

Вид діяльності організації – ресторанний бізнес, швидке та якісне обслуговування, фаст-фуд.

Управління кадрової політикою та людськими ресурсами в мережі кафе KFC здійснюється з єдиного центру. Під таким центром управління слід розуміти менеджера зміни. Менеджер зміни здійснює функції кадровика мережі кафе KFC.

Він здійснює функції зі збору інформації у особові справи співробітників, виконує накази про прийом та звільнення співробітників тощо.

Основні цілі:

1. Сприяння професійному та особистісному зростанню працівників.
2. Розробка та реалізація адекватної ієрархії розподілу посадових місць.
3. Сприяння розумній спеціалізації працівників.
4. Організація процесів підвищення професіоналізму посадових осіб – вони мають бути як адміністраторами, так і спеціалістами – кожен у сфері.
5. Створення та підтримка системи розподілу винагород відповідно до займаного в ієрархії положення та результатів діяльності (в т. ч. і напрацювання критеріїв ефективності для всіх категорій працівників);
6. Здійснення централізованого – по ієрархії зверху донизу – контролю діяльності (постійний, періодичний, загальний);

Концепція мережі кафе KFC спрямована на молоду, активну соціальну групу населення – студентів, а також школярів.

Мережа кафе KFC – це кафе швидкого обслуговування, з демократичними цінами, оригінальним цікавим дизайном та цікавими ідеями, акціями і пропозиціями.

Мета мережі кафе KFC – бути якомога ближче до основного споживача.

Характеристика послуги: кафе пропонує асортимент продукції, що включає сандвічі, баскети, курку, салати, і комбо-обіди, десерти, а також гарячі та холодні напої. Тобто все те, що підходить для «швидкого перекусу» під час перерви або після навчання. У кафе не передбачені офіціанти, замовлення оформляється безпосередньо на касі. Прибирання зі столів проводиться персоналом кафе.

Приміщення оформлене на кшталт сучасної молоді.

Ключовими факторами успіху мережі кафе KFC є зручним розташуванням щодо інших закладів, в цьому районі досить багато навчальних закладів.

Концепція мережі кафе KFC полягає в тому, щоб це місце було популярним серед учнів, щоб сюди приходили і на обід, і посидіти з друзями. Головним завданням є зберігати ціни нижче за ціни конкурентів, що дозволяє утримувати імідж по-справжньому студентського кафе.

Основним товаром є сандвічі, комбо-обіди, салати.

Мережа кафе KFC також працює і у нашому місті за адресою : м. суми, вул. Кооперативна, 1.

Основними конкурентами мережі кафе KFC є: ресторан «New York Street Pizza», сім'я ресторанів «La Spezia» та мережа кафе «Chicken Hut».

Таблиця 2.1 – Розрахунок ємності ринку за вартістю (за продуктом снеки)

Найменування організації	Обсяги продаж, за місяць	Середня вартість, грн	Всього дохід, тис. грн/міс	Питома вага, %
«Chicken Hut»	6000	32	192	55,35
KFC	2880	32	92,160	26,57
«La Spezia»	2880	28	62,720	18,08
Всього	11600		346,88	100

Таблиця 2.2 – Розрахунок місткості ринку з вартістю (за продуктом комбо – обіди)

Найменування організації	Обсяги продаж, за місяць	Середня вартість, грн	Всього дохід, тис. грн/міс	Питома вага, %
«Chicken Hut»	1500	76	114	32,65
La Spezia»	720	80	57,6	16,49
«New York Street Pizza»	960	60	57,6	16,49
KFC	1000	120	120	34,36
Всього	4180		349,2	100

Таблиця 2.3 – Розрахунок місткості ринку за вартістю (за продуктом куриця)

Найменування організації	Обсяги продаж, за місяць	Середня вартість, грн	Всього дохід, тис. грн/міс	Питома вага, %
«Chicken Hut»	1000	120	200	50
KFC	1000	120	200	50
Всього	2000		400	100

Таблиця 2.4 – Розрахунок місткості ринку за вартістю (за продуктом випічка)

Найменування організації	Обсяги продаж, за місяць	Середня вартість, грн	Всього дохід, тис. грн/міс	Питома вага, %
«New York Street Pizza»	600	40	24	29,96
La Spezia»	1680	20	33,6	41,95
KFC	500	45	22,500	28,09
Всього	2780		80,1	100

Таблиця 2.5 – Розрахунок місткості ринку за вартістю (за продуктом гарячі напої)

Найменування організації	Обсяги продаж, за місяць	Середня вартість за 1 літр, грн	Всього дохід, тис. грн/міс	Питома вага, %
«New York Street Pizza»	6000	18	108,0	35,86
«Chicken Hut»	3600	10	36,0	11,95
La Spezia»	3720	10	37,2	12,35
KFC	6000	20	120	39,84
Всього	19320		301,2	100

За підсумками дослідження споживачем продукції мережі кафе KFC є студенти, діти з батьками та школярі. І у більшості випадків під час вибору продукції досліджуваного підприємства головним чинником є вартість товару.

Таблиця 2.6 – Розрахунок місткості ринку за вартістю (за продуктом газовані напої)

Найменування організації	Обсяги продаж, за місяць	Середня вартість за 1 літр, грн	Всього дохід, тис. грн/міс	Питома вага, %
«New York Street Pizza»	900	60	54	28,51
«Chicken Hut»	480	58	27,84	14,70
La Spezia»	528	56	29,586	15,62
KFC	1200	65	78	41,18
Всього	3108		189,43	100

Виходячи з дій конкурентів, для залучення потенційних споживачів необхідно проводити періодично рекламні акції, показувати переваги такі як:

- сучасний і затишний дизайн;
- смачна їжа;
- доступні ціни;
- гідне обслуговування.

До потенційних споживачів можна віднести людей, які закінчили університет і просто бачать у мережі кафе KFC гарне місце для обіду.

У залученні даного типу людей зможуть в мережу кафе KFC допомогти:

- зарекомендована якість продуктів та послуг;
- рекламні акції.

Основні вимоги до персоналу в мережі кафе KFC стосуються:

- фізичного стану;
- рівня кваліфікації;
- досвіду роботи;
- загального рівня освіти;
- індивідуальних характеристик характеру;
- місця проживання.

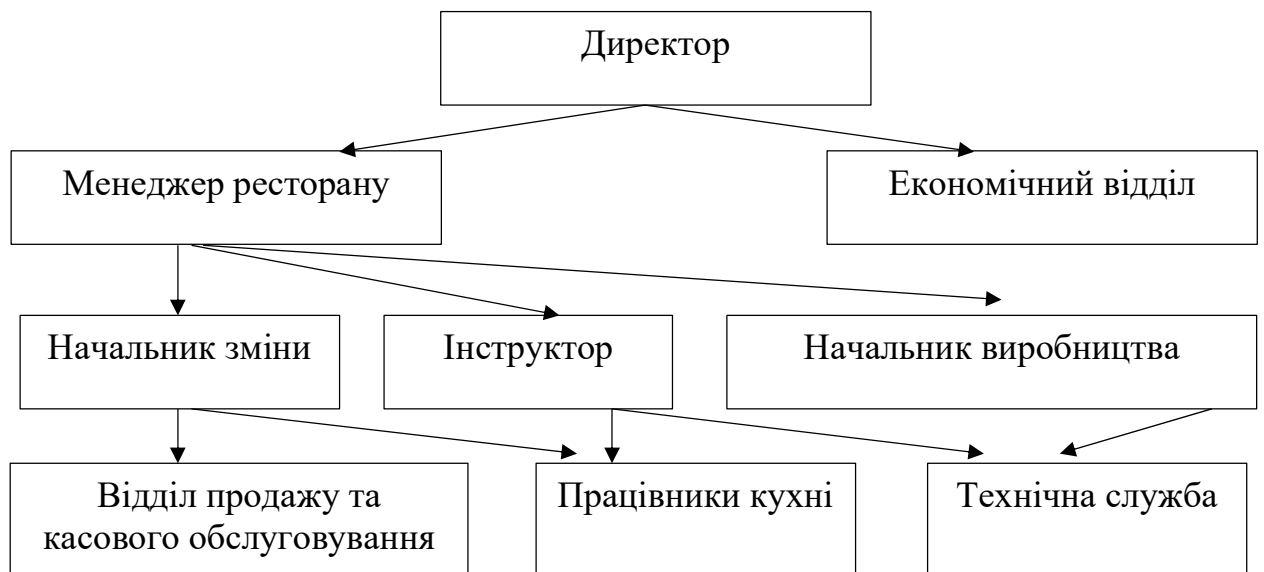


Рис.2.1 – Організаційна структура мережі кафе KFC (по м. Суми, вул. Кооперативна, 1)

Директор – особа, яка виконує головну функцію та здійснює загальне керівництво в мережі кафе KFC, його службами та підрозділами. Також в обов'язки директора входять представницькі функції зі взаємодії з партнерами, розробка та вдосконалення іміджу ресторану.

Економічний відділ відображає фінансово-господарську діяльність в узагальненому грошовому виразі, складає звітності, складає баланси, нараховує та видає заробітну плату співробітникам.

Менеджер ресторану допомагає керівнику з паперовою тяганиною, приймає дзвінки, призначає зустрічі та співбесіди, виконує ряд інших чимало важливих функцій, так само займається організацією роботи систем ресторану, керує змінами, займається набором персоналу. В його розпорядженні знаходиться другий асистент та начальник виробництва.

Начальник зміни здійснює управління всією зміною ресторану, саме на них

покладається велика відповідальність, за те, що відбувається у закладі. Вони

мотивують працівників та стажерів працювати на всі 100% для повного задоволення потреб своїх клієнтів.

Інструктор навчає стажерів, майбутніх членів бригади два місяці до перової їхньої атестації.

Начальник виробництва здійснює управління трьома відділами:

- кухню;
- складською службою;
- технічною службою.

На кухні працює два кухарі.

Складська служба, якою управляє начальник виробництва, займається закупівлями продуктів та інших необхідних товарів.

До технічної служби належать мийники посуду, прибиральники.

Продавець-касир чи офіціант – рекомендує страви, розповідає про вигідні пропозиції, та здійснює оформлення замовлення.

При прийомі на роботу в «KFC» укладається трудовий договір – угода між роботодавцем та працівником, відповідно до якого роботодавець зобов'язується надати працівникові роботу за обумовленими трудовими функціями, забезпечити умови праці, передбачені Трудовим кодексом України, законами та іншими правовими нормативними актами, колективним договором, угодами, локальними нормативними актами, що містять норми трудового права, своєчасно та в повному обсязі виплачувати працівникові заробітну плату, а працівник зобов'язується особисто виконувати визначену цією угодою трудову функцію, дотримуватись чинних в організації правил внутрішнього трудового розпорядку.

2.2 Аналіз кадрової політики в мережі кафе KFC

Ціль кадрової політики мережі кафе KFC – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення та збереження чисельного та якісного складу кадрів,

його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог законодавства, стану ринку праці.

Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку мережі кафе KFC, визначати проблеми та завдання, знаходити способи і організовувати досягнення цілей.

Колектив мережі кафе KFC згуртований, «вихований» в єдиному, корпоративному дусі. Це можна вважати перевагою даного типу кадрової політики – співробітникам потрібно менше часу на проходження адаптаційного періоду, який вони витрачають згодом на реалізацію робочих планів.

А можна визначити і як недолік – керівнику необхідно штучно надавати колективу нові ідеї, посилювати мотивацію, а також фіксувати негативні настрої серед працівників та однодумців.

Також для цього типу кадрової політики характерні деякі напрями, що стосується мережі кафе KFC, то тут присутній активний напрямок кадрової політики, коли керівник вміє прогнозувати різні ситуації на підприємстві та вигідно на них впливає. З метою закріплення працівників в мережі кафе KFC діє процедура адаптації працівників, що сприяє швидкій адаптації нового працівника на посаді.

Документальне забезпечення кадрової політики в мережі кафе KFC здійснюється сектором роботи з персоналом. Усі процедури оформлення трудових відносин здійснюється у встановлених трудовим правом порядку та строки.

При прийомі працівника на роботу в мережу кафе KFC встановлюється певний порядок введення на посаду, що включає отримання необхідного мінімуму знань, здобуття та розвиток певних навичок. Навчання, як правило, відбувається на робочому місці за допомогою досвідчених працівників, закріплених за новачками. Після закінчення терміну навчання проводиться атестація. Навчання фахівців та керівників на семінарах та курсах підвищення

кваліфікації, проводиться планомірно у випадках запровадження нових технологій, зміни посадових обов'язків та і т. д.

Трудовий договір у мережі кафе KFC укладається на невизначений термін. Трудовий договір набирає чинності з дня його підписання працівником та роботодавцем.

Основними функціями управління персоналом у мережі кафе KFC є:

- залучення із зовнішнього середовища співробітників у кількості, якості та спеціалізації, достатньої для організації оптимальної та ефективної роботи мережі кафе KFC;
- навчання, розвиток та ротація фахівців для підвищення ефективності функціонування та розвитку мережі кафе KFC;
- оптимізація організаційної структури, ефективна регламентація та координація діяльності мережі кафе KFC при динаміці функціонування та розвитку під впливом факторів зовнішнього середовища, що постійно змінюються;
- організація та удосконалення умов праці з метою загальної оптимізації діяльності та розвитку її ефективності;
- організація, розробка та впровадження заходів щодо оптимізації психологічних аспектів взаємодії та більш повна реалізація мотиваційно-потребових комплексів працівників мережі кафе KFC.

Перелік основних функцій по управлінню персоналом та їх виконання у мережі кафе KFC представлений у таблиці 2.7.

Реалізація функцій управління персоналом залежить від їх організації діяльності і, більшою мірою, від розуміння їх важливості в процесі організаційного розвитку.

Керівництво мережі кафе KFC розуміє той факт, що на новому етапі економічних перетворень в Україні, вирішення глобальних завдань неможливо без конкретного вдосконалення процесу функціонування цілісної системи

корпоративного управління та, насамперед, у сфері управління персоналом, оскільки прийняті рішення та дії стосуються найважливішого інвестиційного ресурсу будь-якої організації, зокрема і в мережі кафе KFC – людського ресурсу.

Таблиця 2.7 – Функції управління персоналу в мережі кафе KFC

Функції	Міра виконання функції		
	виконується	частково виконується	не виконується
1. Підбір, найм та формування персоналу		+	
2. Оцінка персоналу	+		
3. Адаптація персоналу	+		
4. Планування персоналу		+	
5. Навчання та розвиток персоналу		+	
6. Мотивація персоналу		+	
7. Систематичний аналіз складу кадрів			+
8. Найкраще використання потенціалу працівників			+
9. Формування кадрового резерву та робота з ним		+	
10. Проведення ефективної кадрової політики		+	
11. Облік кадрів та ротація		+	
12. Сприяння покращенню психологічного клімату			+
13. Розрахунок та видача оплати праці		+	
14. Охорона праці			+
15. Управління конфліктами			+
16. Організація соціального забезпечення персоналу		+	
17. Бюджетування та контроль витрат на персонал		+	
18. Тарифікація робочих місць		+	
19. Встановлення компенсацій та пільг		+	
20. Документування роботи з кадрами		+	

Таблиця 2.8 – Основні заходи щодо реалізації кадрової політики в мережі кафе KFC

Напрямки кадрової політики	Міроприємства
Підбір персоналу (рекрутинг)	Формування Положень про відбір, прийом та найм працівників
Управління розвитком персоналу	Формування та затвердження кадрової політики в мережі кафе KFC
Управління розвитком персоналу	Формування Програми розвитку та навчання персоналу Створення програми корпоративної культури (кодексу мережі кафе KFC) Розробка та впровадження положення про формування кадрового резерву
Організація праці	Аналіз структури управління
Мотивація та стимулювання	Розробка та затвердження Положення про соціальні гарантії для працівників (преміювання, пільги для працівників)

Отже, на основі аналізу кадрової політики у мережі KFC було виявлено основний недолік – низька ефективність кадрової роботи, що виражається у зростанні показників плинності персоналу, зниженні коефіцієнта стабільності кадрів.

Для усунення виявлених недоліків необхідно розробити заходи щодо підвищення ефективності управління кадрами в мережі кафе KFC.

Таким чином, було проаналізовано основні пункти кадрової політики, які є проблемними мережі кафе, інші елементи кадрової політики функціонують на належному рівні, тому аналізу не потребують.

2.3 Аналіз системи управління персоналом у мережі кафе KFC

У систему управління персоналом включаються такі елементи кадрової роботи як :

- кадрове планування;
- визначення потреби у наймі;
- набір, відбір;
- найм, адаптація, навчання;
- кар'єра, оцінка, мотивація;
- нормування праці.

Що стосується кадрового планування персоналу та визначення потреби в наймі, то у зв'язку з розширенням філій мережі кафе KFC, різко зростає потреба у наймі персоналу, потрібні керівники та фахівці. Компанія планує провести активну рекрутську політику.

Важливим для цього кроком є те, що мережа кафе KFC знаходиться у списку компаній «Молодіжна біржа праці», готових прийняти до себе випускників за мінімально-допустимий розмір оплати праці на півроку. Після чого вже отримавши стаж студенти можуть бути найнятий на повноцінних умовах.

Мережа кафе KFC завжди відкрито для учнів бажаючих пройти практику.

Для згуртування персоналу та підвищення командного духу планується проведення спільних корпоративних зборів та семінарів.

Для визначення кадрового потенціалу необхідно дати оцінку конкурентоспроможності персоналу. Перелік якостей персоналу та їх вагомість за категоріями персоналу наведено у таблиці 2.9.

Для оцінки конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу застосуємо формулу 3.1.

$$K_{\Pi} = \sum (\alpha_j \beta_{ij}) \div 5n \rightarrow 1,0 \quad (3.1)$$

де K_{Π} – рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу;

i - 1,2, ..., n – кількість експертів;

j - 1,2,...,7 – кількість оцінюваних якостей персоналу;

α_j – вагомість j -ї якості персоналу;

β_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї якості персоналу з п'ятибальної системи;

$5n$ – максимально можлива кількість балів, яку може отримати оцінюваний індивід (5 балів – n експертів).

Таблиця 2.9 – Перелік якостей персоналу та їх вагомість

Якості персоналу	Значимість якостей персоналу за категоріями		
	керівник	спеціаліст	менеджер
Конкурентоспроможність організації, в якій працює працівник	0,3	0,25	0,2
Спадкові конкурентні переваги (здібності, фізичні дані, темперамент та ін.)	0,15	0,15	0,05
Ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички, вміння)	0,35	0,3	0,3
Інтелегентність, культура	0,05	0,1	0,1
Комунікабельність	0,05	0,1	0,1
Організованість	0,05	0,05	0,15
Вік, стан здоров'я	0,05	0,05	0,1
Всього	1,00	1,00	1,00

Динаміка чисельності працівників у мережі кафе KFC за категоріями працівників у 2019 – 2021 р. р. представлена у таблиці 2.10.

Аналізуючи таблицю 2.10, можна сказати, що чисельність персоналу до 2021р. зросла, але незначно, загальне зростання кількості співробітників склало 9 працівників протягом 2019 – 2021 роки, або на 30,2% у відносному виразі.

Таблиця 2.10 – Динаміка чисельності працівників мережі кафе KFC за категоріями працівників у 2019 – 2021 р. р. (по мережі в Сумському регіоні)

Категорія персоналу	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+;-)			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020/2019		2021/2020	
							осіб	%	осіб	%
1. Адміністративно управлінський персонал, всього	5	11,6	7	13,5	7	12,5	2	1,83	0	-0,96
в т. ч										
- директор	1	2,33	1	1,92	1	1,79	0	-0,4	0	-0,14
- відділ фінансування	2	4,65	3	5,77	3	5,36	1	1,12	0	-0,41
- керівники відділів та служб	2	4,65	3	5,77	3	5,36	1	1,12	0	-0,41
2. Спеціалісти	28	65,1	33	63,5	35	62,5	5	-1,65	2	-0,96
3. Допоміжний персонал, всього, в т. ч	10	23,3	12	23,1	14	25,0	2	-0,18	2	1,92
- кур'єри	5	11,6	6	11,5	8	14,3	1	-0,09	2	2,75
- технічний персонал	2	4,65	3	5,77	3	5,36	1	1,12	0	-0,41
- обслуговуючий персонал	3	6,9	3	5,77	3	5,36	0	-1,21	0	-0,41
Всього працівників	43	100	52	100	56	100	9	0	4	0

Що говорить про сприятливу фінансову ситуацію в галузі та у мережі кафе KFC зокрема.

Чисельність адміністративно-управлінського персоналу у 2020 – 2021 р. р. зросла на 2 особи за рахунок появи нового співробітника у технічному відділі та старшого менеджера зміни.

Загалом протягом періоду, що розглядається, з року в рік чисельність персоналу зростає, зниження не спостерігається. Це пов'язано з позитивними фінансовими результатами діяльності мережа кафе KFC, що сприяє збільшенню заробітної плати та зниженню плинності персоналу.

Загалом у структурі кадрів мережі кафе KFC більшу частину представляють фахівці, це відповідає специфіці діяльності установи.

Аналіз якісного складу персоналу необхідний для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності мережі кафе KFC, а порівняння його показників з показниками аналогічних установ використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування установи тому, що від особистих якостей працівників, їх загальноосвітнього та кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень та результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного та допоміжного персоналу залежить якість обслуговування.

Аналіз якісного складу персоналу передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та інших ознак.

Важливим показником якісного складу персоналу в мережі кафе KFC є:

1. Укомплектування мережі необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації:

- рівень загальної та спеціальної освіти;
- середній вік працівників;
- стать;
- стаж роботи з даної спеціальності;

- стаж роботи в цій установі;
- чисельність працівників, які опанували сумісні професії;
- соціальна активність працівників.

2. Співвідношення чисельності чоловіків та жінок на різних посадах та у професійних групах.

3. Якість розміщення кадрів за посадами та спеціальностями.

4. Ступінь відповідності працівника до вимог робочого місця.

5. Тривалість діяльності працівника на одній і тій самій посаді.

Далі доцільно розглянути якісний склад персоналу в мережі кафе KFC. Динаміка складу кадрів за рівнем освіти представлена таблиці 2.11.

З таблиці 2.11 можна дійти висновку, що кількість персоналу в мережі кафе KFC з вищою освітою зростає, що пов'язані з збільшенням загальної кількості працівників в установі.

Позитивна тенденція серед працівників із вищою освітою спостерігається лише серед адміністративно-управлінського персоналу та спеціалістів. Серед допоміжного персоналу немає працівників із вищою освітою.

Вивчивши структуру працівників за рівнем освіти, можна сказати, що у в мережі кафе KFC практично весь адміністративно-управлінський персонал має вищу освіту. Все це дозволяє досить ефективно вести господарську діяльність та є позитивним аспектом.

Далі необхідно провести аналіз статево-вікового складу працівників у мережі кафе KFC, результати якого представлені у таблиці 2.12 та 2.13.

З таблиці 2.12 видно, що переважна більшість співробітників у мережі кафе KFC – це жінки. Вони становлять 62,79%; 55,77% та 57,14% у 2019 – 2020 р. р. відповідно.

З таблиці 2.13 видно, що переважна кількість працівників у мережі кафе KFC – це особи у віці 18 – 30 років.

Таблиця 2.11 – Динаміка складу персоналу в мережі кафе KFC за рівнем освіти у 2019 – 2021 р. р.

Категорія персоналу	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+;-)			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
							2020/2019		2021/2020	
Чисельність працівників, всього осіб:	43	100,0	52	100,0	56	100,0	9	0,0	4	0,0
з вищою освітою, із них:	21	48,8	25	48,1	26	46,4	4	-0,8	1	-1,6
- АУП	4	9,3	6	11,5	6	10,7	2	2,2	0	-0,8
- спеціалісти	17	39,5	19	36,5	20	35,7	2	-3,0	1	-0,8
- допоміжний персонал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
із незакінченою вищою освітою, із них:	12	27,9	14	26,9	16	28,6	2	-1,0	2	1,6
- АУП	1	2,3	1	1,9	1	1,8	0	-0,4	0	-0,1
- спеціалісти	9	20,9	10	19,2	11	19,6	1	-1,7	1	0,4
- допоміжний персонал	2	4,7	3	5,8	4	7,1	1	1,1	1	1,4
із середньою спеціальною освітою, із них:	10	23,3	13	25,0	14	25,0	3	1,7	1	0,0
- АУП	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,00	0	0,0
- спеціалісти	2	4,7	4	7,7	4	7,1	2	3,0	0	-0,5
- допоміжний персонал	8	18,6	9	17,3	10	17,9	1	-1,3	1	0,5

Таблиця 2.12 – Динамика складу працівників у мережі кафе KFC за статтю у 2019 – 2021 р. р.

Категорія персоналу	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+;-)			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб		осіб	
							2020/2019	%	2021/2020	%
Чисельність працівників, всього в т. ч	43	100,0	52	100,0	56	100,0	9	0,00	4	0,00
жінки	27	62,79	29	55,77	32	57,14	2	-7,02	3	1,37
чоловіки	16	37,21	23	44,23	24	42,86	7	7,02	1	-1,37

Таблиця 2.13 – Динамика складу працівників у мережі кафе KFC за віком у 2019 – 2021 р. р.

Категорія персоналу	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення (+;-)			
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
							2020/2019		2021/2020	
Чисельність працівників, всього в т. ч	43	100	52	100	56	100	9	0	4	0
до 18 років	3	6,98	3	5,77	4	7,14	0	-1,21	1	1,37
18 – 30	22	51,16	26	50,00	28	50,00	4	-1,16	2	0,00
30 – 40	14	32,56	18	34,62	19	33,93	4	2,06	1	-0,69
40 – 50	3	6,98	2	3,85	3	5,36	-1	-3,13	1	1,51
Старші 50	1	2,33	3	5,77	2	3,57	2	3,44	-1	-2,20

Представимо динаміку структури персоналу у мережі кафе KFC за рівнем освіти, статтю та віком графічно (рис. 2.1, 2.2, 2.3).

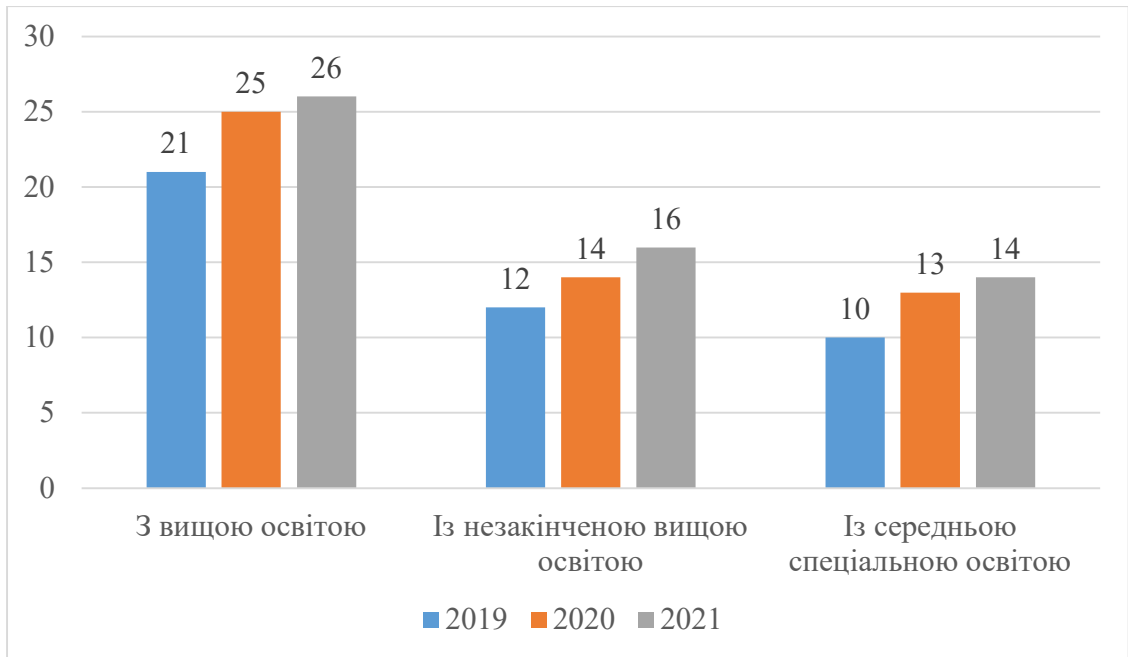


Рисунок 2.1 – Динаміка структури персоналу у мережі кафе KFC за рівнем освіти

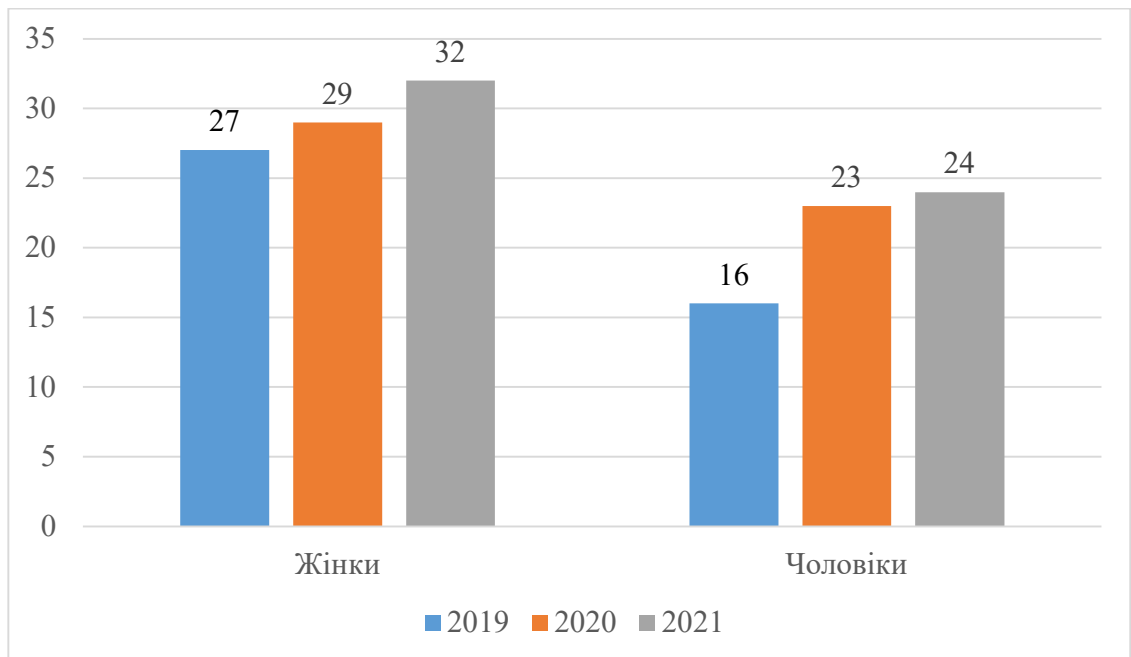


Рисунок 2.2 – Динаміка структури персоналу у мережі кафе KFC за статтю

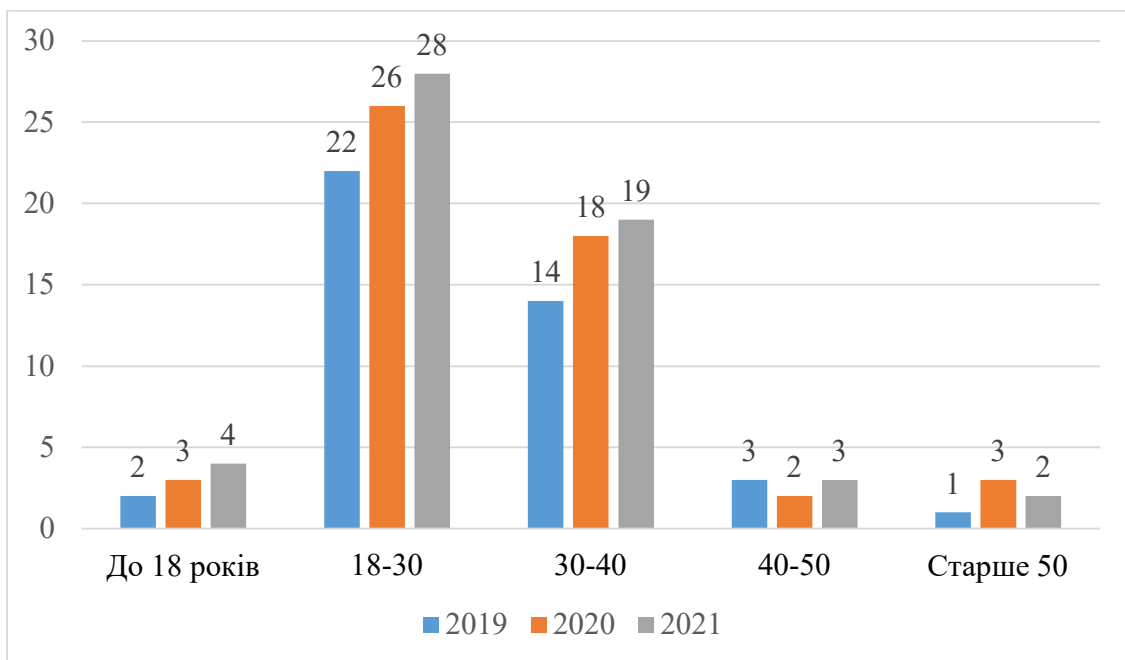


Рисунок 2.3 – Динаміка структури персоналу у мережі кафе KFC за віком

Рух робочої сили у мережі кафе KFC, пов'язаний з прийомом та звільненням працівників, є важливим об'єктом аналізу, оскільки рівень стабільності кадрів – один із факторів, який впливає на продуктивність праці та її ефективність для організації.

Рух кадрового складу у 2019 – 2021 р. р. в мережі кафе KFC представлено у таблиці 2.14.

Аналізуючи таблицю 2.14, слід зазначити, що більшість персоналу у мережі кафе KFC звільнено за порушення трудової дисципліни, це означає жорсткий контроль з боку керівництва мережі кафе.

Плинність працівників у мережі кафе KFC зростає, що несприятливо позначається розвитку мережі кафе.

Відображення зміни коефіцієнта плинності кадрів у мережі кафе KFC представимо графічно (рис. 3.4).

Підбиваючи підсумки, необхідно зазначити, що структура та кваліфікаційний склад працівників у мережі кафе KFC відповідає специфікації підприємства, що досліджується, основний вік кадрового складу становить 18 -

30 років, плинність персоналу протягом аналізованого періоду зростає, що негативно впливає на розвиток мережі кафе KFC.

Таблиця 2.14 – Динаміка руху кадрів у мережі кафе KFC в 2019 – 2021 р. р.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019/2020		2020/2021	
				Абс., (+;-)	Темп росту, %	Абс., (+;-)	Темп росту, %
Кількість працівників на початок року, осіб	43	52	56	9	120,9	4	107,7
Прийнято працівників, осіб	11	10	11	-1	90,91	1	110,0
Звільнено працівників, осіб в т. ч	2	6	8	4	300,0	2	133,3
- за власним бажанням	0	1	2	1	-	1	200,0
- за порушення трудової дисципліни	1	3	3	2	300,0	0	100,0
- з інших причин	1	2	3	1	200,0	1	150,0
Кількість працівників на кінець року, осіб	52	56	59	4	107,69	3	105,36
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	48	54	58	65	113,68	3,5	106,48
Коефіцієнт обороту з приймання	23,16	18,52	19,13	-4,63	79,97	0,61	103,30
Коефіцієнт обороту зі звільнення	4,21	11,11	13,91	6,90	263,89	2,80	125,22
Коефіцієнт плинності	2,11	7,41	8,70	5,30	351,85	1,29	117,39
Коефіцієнт стабільності	86,32	85,19	83,48	-1,13	98,69	-1,71	98,00

Зростання плинності персоналу у мережі кафе KFC в основному пов'язане зі зростанням числа звільнених співробітників причому не власним бажанням, а за порушення трудової дисципліни. Але все-таки більшість персоналу у мережі кафе KFC працює стабільним складом.

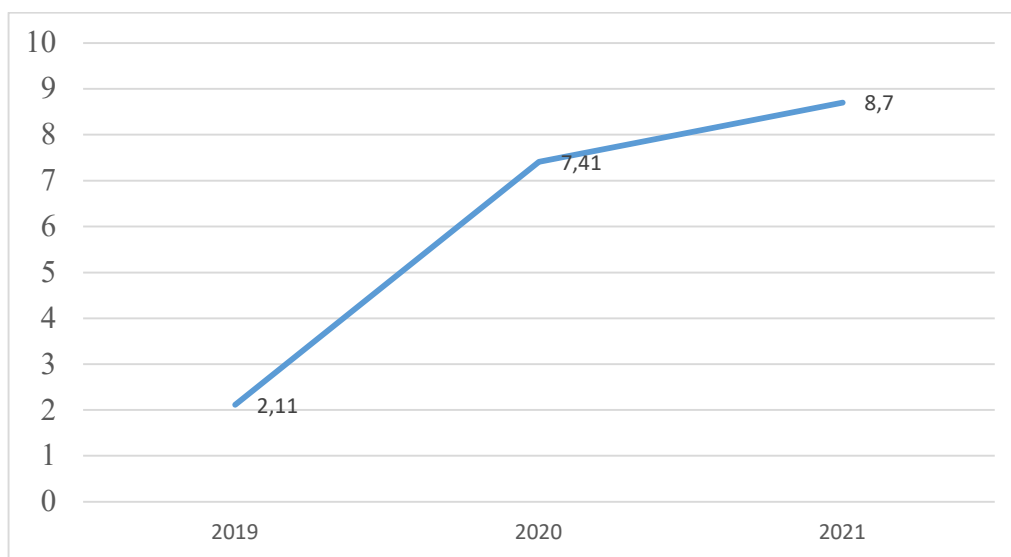


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнта плинності кадрів у мережі кафе KFC протягом 2019 – 2021 р. р.

Таким чином, у мережі кафе KFC можна виділити такі проблеми та недоліки в наявній на даному етапі системи управління персоналом:

- слабкий мотиваційний механізм (у персоналу мережі кафе відсутня яскраво виражена зацікавленість у роботі та збільшенні обсягів реалізації);
- проблема управління адаптацією у мережі кафе KFC (співробітники мережі кафе адаптуються до трудової діяльності з певними складностями, є випадки, коли той чи інший працівник не проходить цей етап і як наслідок – звільняється, що також позначається на підвищенні коефіцієнту плинності кадрів).

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МЕРЕЖІ КАФЕ KFC

3.1 Організація анкетування працівників як основа для удосконалення мотиваційного механізму в мережі кафе KFC

Далі більш докладно проаналізуємо процес мотивації персоналу в мережі кафе KFC за допомогою методу анкетування працівників підприємства (додаток А).

Таблиця 3.1 – Результати анкетування за значимістю співробітників в мережі кафе KFC

Варіанти відповіді	Кількість опитаних респондентів	Питома вага, %
Я в основному сам(а) вирішую що та як мені робить	0	0
Моя робота дає мені можливість проявити те, що я знаю та умію	7	35
Я відчуваю себе корисним(ою) та потрібним(ою)	5	25
За мою працю мені відносно не погано платять	5	15
Я особливо нічого в даній роботі не ціную, але ця робота мені гарно знайома та звична	3	

На запитання «Що ви найбільше цінуєте у своїй роботі?» більшість працівників мережі кафе KFC відповіли, що ця робота дає їм можливість проявити їх знання та вміння, частка цих людей становила 35%.

Серед опитуваних співробітників не знайшлося жодного, хто сказав б, що він сам вирішить, що і як робити.

Усього 3 особи серед опитаних особливо нічого не цінують в мережі кафе KFC, але дана робота їм добре знайома і звична (частка таких людей становила 15%).

Таблиця 3.2 – Результати анкетування за умовами переходу на іншу посаду в мережі кафе KFC

Варіанти відповіді	Кількість опитаних респондентів	Питома вага, %
Якщо запропонують значно вищий розмір оплати праці	4	20
Якщо нова робота буде більш творча та цікава	2	10
Якщо нова робота дасть мені більше самостійності	3	15
Якщо моя праці значно цікавіша для нової організації	5	25
За всіх умов я залишуся на цій роботі	6	30

На запитання «На яких умовах ви погодилися б змінити посаду в цій організації на іншу?» більшість працівників в мережі кафе KFC відповіли, що не хотіли б нічого міняти, і їм комфортніше на їх нинішній посаді, частка цих працівників у загальній структурі склала 30% або 6 осіб в абсолютному виразі.

2 особи серед опитаних змінили б місце роботи, якби нова професія була більш творчою, ніж попередня в мережі кафе KFC (їх частка склала 10% у загальній структурі).

Аналіз таблиці 3.3 говорить про те, що на питання «на яких принципах мають будуватися взаємини між працівником та організацією?» більшість працівників в мережі кафе KFC відповіли, що «працівник приходять на роботу в організацію для самореалізації та належить до неї як до місця реалізації своїх здібностей. Організація повинна забезпечувати працівникові таку можливість, отримувати з цього вигоду для себе і на цій основі давати можливість працівнику для розвитку», частка цих працівників у загальній структурі становила 50%. 5% серед опитаних співробітників мережі кафе KFC вказали наступний принцип «Працівник продає мережі кафе свою працю, і якщо йому не платять високу ціну, він має право знайти іншого покупця» (так відповів лише 1 працівник).

Таблиця 3.3 – Результати анкетування за принципами взаємодії співробітника та організації у мережі кафе KFC

Варіанти відповіді	Кількість опитаних респондентів	Питома вага, %
Працівник повинен ставитися до роботи, як до власної справи. Разом із мережею кафе переживати падіння та злети	7	35
Працівник продає мережі кафе свою працю, і якщо йому не платять високу ціну, він має право знайти іншого покупця	1	5
Працівник приходять на роботу для реалізації своїх здібностей	10	50
Працівник витрачає в мережі кафе свої зусилля, а керівництво кафе у свою чергу повинно гарантувати йому достойний рівень оплати праці	2	10

Таблиця 3.4 – Результати анкетування з причин застосування ініціативи співробітниками у мережі кафе KFC

Варіанти відповіді	Кількість опитаних респондентів	Питома вага, %
Відчуваю особливу відповідальність за результати своєї праці	6	30
Через прагнення реалізувати свої знання та досвід	2	10
Через бажання покращити діяльність мережі кафе	4	20
Бажання завоювати авторитет перед керівництвом	3	15
Бажання додаткового заробітку, адже всяка ініціатива повинна бути оплаченою	5	25

На запитання «Як Ви вважаєте, чому у процесі трудової діяльності працівники проваляють ініціативу, вносять різні пропозиції» більшість працівників мережі кафе KFC відповіли, що відчувають особливу відповідальність за результати своєї праці, частка цих співробітників в загальній

структурі становила 30% або 6 осіб.

10 % серед опитаних працівників мережі кафе KFC вважають, що через прагнення реалізувати свої знання та досвід вони стають ініціативними у процесі власної трудової діяльності.

3.2 Розробка моделі удосконалення процесу мотивації персоналу в мережі кафе KFC як елемент системи управління персоналом

На сьогоднішній день велику роль у розвитку мотивації персоналу для підприємства відіграє низка систем управління їх ефективністю, серед яких можна виділити систему збалансованих показників BSC. Ця система зручна ще й тим, що в ній можуть бути вбудовані ключові показники ефективності KPI, які оптимально підходять як для досягнення цілей організації, так і з метою матеріального стимулювання персоналу.

Для управління персоналом так само необхідно розробити організаційну структуру, яка одночасно гратиме роль кар'єрних сходів для співробітників.

Нижче подана розроблена нами схема, яка є приблизною і може модернізуватися залежно від особливостей ресторану швидкого харчування (рис. 3.1)

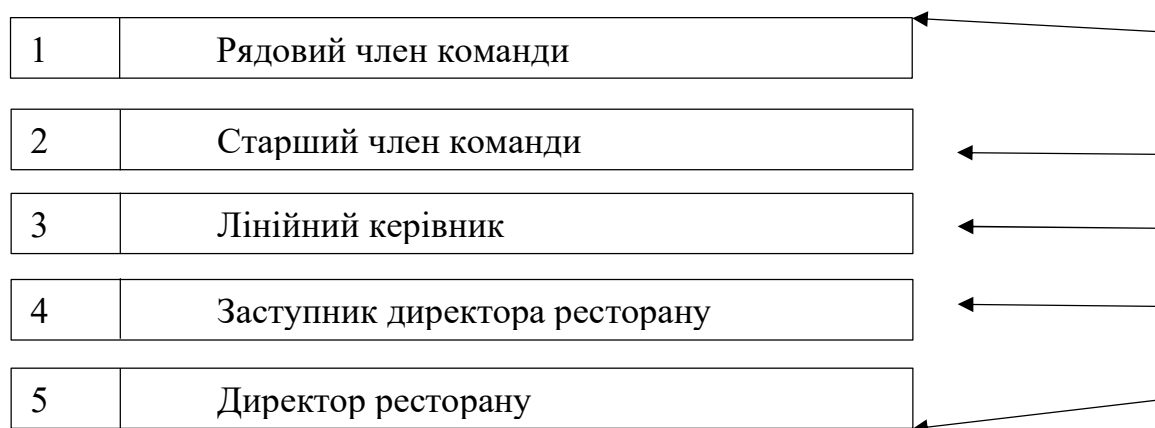


Рисунок 3.1 – Структура ресторану швидкого харчування

Кожен із зазначених етапів кар'єрного зростання передбачає конкретні критерії зростання, проходження навчання та сертифікації. Це є потужним мотиваційним стимулом для працівників, оскільки кожен розуміє які можливості очікують його при подальшій роботі в даній організації.

Персонал, що відноситься до категорії «Лінійний керівник» поділяється на три категорії, від яких залежить розмір оплати труда. Лінійний керівник 3 категорії – це співробітник, який пропрацював на цій посаді менше 6 місяців. Після проходження стажування на цій посаді рівного шестимісячному терміну та проходження відповідного навчання Лінійний керівник переводиться на 2 категорію, що так само передбачає збільшення розміру окладу. Лінійний керівник отримує 1 категорію у тому випадку, якщо за підсумками атестації він переводиться у кадровий резерв.

Аналогічний поділ має бути проведено у рядових співробітників. Найбільш високу категорію отримує співробітник на посаді «Старший член команди». Найнижчу «Рядовий член команди» 3 категорії, до яких повинні належати працівники, прийняті на роботу та які не мають стажу роботи. У цій категорії вони повинні працювати 3 місяці, після чого переводиться на 2 категорію. Понад три роки стажу є підставою для переведення на 1 категорію «Рядовий член команди» або на посаду «Старший член команди», але останній передбачає проходження відповідного навчання та сертифікації.

Система оплати праці у співробітників різного рівня має дещо відрізнятися одна від одної. У співробітників, які відносяться до категорії керівники (директор, заступник директора, менеджер) повинен застосовуватися оклад, у рядових працівників – погодинна оплата праці (табл. 3.5).

Окрім основної гарантованої заробітної плати, співробітники повинні отримувати премії за виконання певних показників роботи (табл. 3.6).

Таблиця 3.5 – Система оплати праці для працівників мережі кафе KFC

Назва посади	Оклад, грн	Погодинна оплата праці, грн
Директор	25 000	Немає
Заступник директора	18 000	Немає
Лінійний керівник 1 категорії	16 000	Немає
Лінійний керівник 2 категорії	14 000	Немає
Лінійний керівник 3 категорії	12 500	Немає
Старший член команди	Немає	103,5
Рядовий член команди 1 категорії	Немає	91
Рядовий член команди 2 категорії	Немає	87
Рядовий член команди 3 категорії	Немає	78

Таблиця 3.6 – Система преміальних виплат працівникам мережі кафе KFC

Назва посади	Премія по підсумках роботи за місяць	Винагород а за високі операційні показники	Премія за обслуговуванн я гостей згідно зі стандартами	Премія за виконання особливо важливих завдань
Директор	Ні	Так	Ні	Так
Заступник директора	Ні	Так	Ні	Так
Менеджер зміни 1 категорії	Ні	Так	Да	Так
Менеджер зміни 2 категорії	Ні	Так	Да	Так
Менеджер зміни 3 категорії	Ні	Так	Да	Так
Тренер	Да	Так	Да	Так
Член бригади 1 категорії	Да	Так	Да	Так
Член бригади 2 категорії	Да	Так	Да	Так

Окрім заробітної плати та преміальних виплат, працівники ресторану мають отримувати компенсаційні виплати на наступних підставах:

1. оплата праці за вихідні дні та неробочі святкові дні;
2. оплата понаднормової роботи;
3. оплата праці за роботу у нічний час;
4. додаткові виплати за суміщення професій;
5. надбавка використання особистого автомобіля кур'єра;

6. виплати за листами тимчасової непрацездатності (рядовим працівникам відповідно до трудового кодексу, менеджерам, які пропрацювали більше 1 року 100% від окладу).

Окрім того, необхідно виплачувати своїм працівникам матеріальну допомогу в наступних випадках:

- смерть родичів;
- народження дитини.

У системі мотивації працівників ресторану необхідно використовувати такі види заохочень працівникам ресторану:

1. Для рядових працівників передбачаються наступні заохочення:

- премія за підсумками роботи за місяць при виконанні та перевиконанні показника «Товарообіг ресторану»;
- премія за підсумками роботи за квартал за досконалість роботи ресторану;
- програма «Приведи друга» з оплатою за кожного співробітника, прийнятого в організацію за рекомендацією.

2. Для менеджерів:

- премія за підсумками роботи за квартал за результатами збалансованих показників продуктивності праці BSC;
- премія за виконання особливо важливих завдань;
- програма «Приведи друга», прийнятого в організацію за рекомендацією;
- програма «Золотий кадровий резерв» з оплатою за кожного сертифікованого менеджера ресторану.

3. Для директора та заступників директора:

- програма «Золотий кадровий резерв» з оплатою за кожного сертифікованого менеджера ресторану.

Усі розглянуті вище програми преміювання відображено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2 – Програми преміювання працівників ресторану

Додатковим видом мотивації та стимулювання персоналу має стати зручний графік роботи, що дозволяє поєднувати роботу в ресторані та навчання.

Також програма передбачає регулярне проведення корпоративних заходів, які крім згуртування персоналу, формування командного духу повинні посилювати мотивацію персоналу та лояльність до організації.

Орім того, дуже важливо використовувати ротацію, тобто зміну діяльності працівників. Це важливо саме для такого роду організацій, оскільки роботи в ресторанах швидкого харчування вимагає постійної оперативності та швидкої реакції, а монотонність притуплює здібності людини з швидкого реагування.

Важливо, щоб графік роботи дозволяв поєднувати цю роботу з навчанням на денній формі навчання.

Таким чином, запропонована модель мотивації персоналу має призвести до досягнення наступних цілей:

1. Створення команди працівників, орієнтованої на загальний результат

роботи.

2. Персонал, орієнтований на результат.
3. Низька плинність персоналу.
4. Висока продуктивність праці.

Запропонована модель може значно модернізуватися залежно від потреб мережі кафе KFC .

Моделювання у сфері управління людськими ресурсами дозволить підвищити ефективність роботи персоналу. Але для цього воно має враховувати сучасні тренди у сфері HRменеджменту. Сучасне суспільство існує в умовах перманентної трансформації, висуваючи все нові вимоги як до працівників організацій, так і управлінцям. Дедалі більше відходять на другий план методи ієрархічного управління, зате набувають популярності методи командної роботи. Стають затребувані співробітники, які відрізняються високою мобільністю та комунікабельністю, які вміють швидко перебудовуватися відповідно до швидко мінливих вимог. Велику роль відіграє цифровізація систем управління персоналом.

Всі ці фактори були враховані під час створення запропонованої моделі мотивації персоналу у мережі кафе KFC.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання кваліфікаційної роботи бакалавра було проведено аналіз системи управління персоналом ресторану швидкого харчування KFC. Чисельність персоналу мережі кафе KFC до 2021 р. зросла, але незначно, загальне зростання кількості працівників склало 9 чоловік протягом 2019 – 2021 р. р., або на 30,2% у відносному виразі. Це говорить про сприятливу фінансову ситуацію в галузі та на підприємстві зокрема.

Число звільнених співробітників з кожним роком збільшується, чисельність прийнятого персоналу у 2020 р. зменшилася на 1 особу, а у 2021 р. цей показник зріс до рівня 2019 р.

Більшість персоналу в мережі кафе KFC звільнено за порушення трудової дисципліни, що говорить про жорсткий контроль з боку керівництва підприємства.

Плинність працівників мережі кафе KFC зростає, що несприятливо позначається розвитку мережі. До 2021 року плинність кадрів склала 8,7%, що не є позитивним значенням даного коефіцієнту.

Знижується відповідний коефіцієнт сталості кадрів, який у 2021 р. склав 83,48%, що свідчить про швидке оновлення кадрів.

Зростає коефіцієнт вибуття, що свідчить про значну кількість працівників, що звільняються.

У мережі кафе KFC фактичний фонд робочого часу у 2021 р. знизився порівняно з цим показником у 2020 р. на 6910,8 чол.-год. Продуктивність праці у 2021 р. збільшилася, що пов'язано з збільшенням обсягу продажів у мережі кафе KFC та менш значним зростанням чисельності персоналу підприємства. Так, обсяг грн. у абсолютному вираженні чи 71 % у відносному. Так, середньорічний виробіток на одного працівника в мережі кафе KFC зріс у 2021 р. порівняно з показником 2020 р. на 476,39 грн. або на 152,37% у відносному вираженні.

Продуктивність праці у мережі кафе KFC збільшилася у 2021 р. на 152,37% порівняно з 2020 р. Це говорить про те, що на кінець 2021р. у мережі кафе KFC стали більш ефективно використовувати трудові ресурси, значно збільшуючи обсяг виторгу.

В першому розділі нашої роботи розглянуто теоретичні основи дослідження системи управління персоналом на підприємстві, визначено особливості управління персоналом у сучасних умовах розвитку ринкової економіки та основні науково-методичні підходи до управління персоналом на сучасному етапі, а також вивчено зміст основних методів управління персоналом.

У другому розділі ми провели аналіз системи управління персоналом в мережі швидкого харчування, провели організаційно – економічну характеристику міжнародної мережі ресторанів швидкого харчування KFC, проаналізували кадрову політику в мережі та провели аналіз системи управління персоналом у даній мережі.

В третьому розділі ми розробили систему удосконалення процесу управління персоналом у мережі кафе KFC та основні моделі удосконалення процесу

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Александрова М. В. Менеджмент персоналу. Х.Новий Світ – 2000. 2018. – 365с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: Навч. посіб. —К: Атіка 2017. – 311с.
3. Базаров Т. Ю., Яремін Б. Л. Управление персоналом. —М.:ЮНИТИ. 2014. – 110с.
4. Вальцева В. Д. Управління персоналом. К. Атіка. 2020. – 162с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. — М., 2010 – 214с.
6. Виноградський М. Д. Управління персоналом. К. Істина. 2016. – 145с.
7. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент. К Професіонал. 2017. – 194 с.
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. 2-е изд. - М., 2005. – 254 с.
9. Гибсон Дж.Л., Нванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. - 8-е изд. - М., 2010. – 472 с.
10. Гірняк О.М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник. -Львів: «Новий світ-2000», «Магнолія плюс». 2016. – 360 с.
11. Глухов В. В. Основы менеджмента: Учебник. - Минск, 2010. – 170 с.
12. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Лихало В. Т. Управління персоналом. — М, 2017. – 130 с.
13. Жигалов В. Т. Шимановська Л. М. Основы менеджменту і управлінської діяльності. К. Вища школа. 2019 – 214с.
14. Завадський Й. С. Менеджмент. — Т. 1. —3 вид., доп. —К: Вид-во Європ. ун-ту. — 2018. – 402с.
15. Карташова Л. В., Никонова Т. В. Организационное поведение. — М.:ИНФРА-М. 2011. – 189с.
16. Крамаренко В. І., Холод Б. І. Управління персоналом фірми: Навч. посіб— К.-ЦУЛ. 2017. – 369с.

17. Кулянов М. В. Маусов Н. к. Персонал підприємства в ринкових умовах. К. Карта. 2018. – 254 с.
18. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. — М.: Изд-во МГУ. 2007. – 321с.
19. Михайлов С. І. Менеджмент персонала. К. МАУП. 2015. – 342 с.
20. Мельник Л. П. Психология управления. —К: МАУП. 2016. – 452с.
21. Полетаєва С. В. Кадровий менеджмент. К. КНЕУ. 2019. – 456 с.
22. Поліщук М.П. Управління персоналом в сучасних умовах господарювання. К. МАУП. 2016. – 236 с.
23. Подсолонко Е. Менеджмент : теорія і практика. – К. : Вища школа, 2004. – 362 с.
24. Пилипенко П. Д. Стратегія кадрового менеджменту. К. Видавничий дім. 2020. – 456 с.
25. Прокопенко В. І. Трудове право України. Консум . Харків. 2018. – 298 с.
26. Родзієвська С.Г. Кадровий менеджмент в Україні. К. КНЕУ. 2016 – 289 с.
27. Сладкевич В.П., Чернявский А.Д. Современный менеджмент (в схемах). Опорный конспект лекций. Изд. 3-е, стереотип.- К. 2014– 389 с.
28. Стадник В. В. Йохна М. А. Менеджмент. К. Академвидав. 2018.– 452с.
29. Сардак О. В. Управління персоналом. Навчальний посібник. К. Професіонал. 2016. – 365с.
30. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. — К: КНЕУ. 2012. – 210с.
31. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб: Питер. 2010. – 116с.
32. Суворов В. Д. Кадровий менеджмент на підприємстві. К. ЦУЛ. 2014. – 345с.
33. Толкунова В. Н. Кадровое планирование на предприятии. — М., 2012. – 632 с.
34. Тарнавська Н.П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. - Тернопіль, 2017. – 260 с.

35. Тараев В. К. Персонал – технологія: відбір та підготовка менеджерів. Л. Канвар. 2014. – 453 с.
36. Терещенко В. І. Організація і управління. - К, 2014. – 185 с.
37. Травин В. Р. Управління персоналом фірми. Х. Танга. 2018. – 59с.
38. Тополев В. Л. Кадрова політика на підприємстві. К. Авір. 2017. – 139с.
39. Фурса С.Я. Щербак К. Кадрове планування в Україні. Атака. – 487с. 2002
40. Шеремет Н.П. Трудове право України .К. Магnum. 2015.– 459с.
41. Хміль І. Ф. Управління персоналом. К. Альма Матер. 2017. – 301с.
42. Хуторян Н. М. Управління трудовими ресурсами. Академічний курс. Підр. К. АСК. 2016 – 256с.
43. Цветаев В. М. Управление персоналом. — СПб.: Питер, 2012. – 172с.
44. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 369с.
45. Чернадчук В.Д. Сухонос В.В. Основи трудового законодавства України: Навчальний посібник. - 2-ге вид. -Суми: ВТД «Університетська книга», 2017 - 220с.
46. Щекін Г. Практична психологія менеджера. К. Україна. 2005. – 459 с.
47. Шегда А. В. Менеджмент К. Знання. 2016. – 320 с.
48. Шеремет Н.П. Кадровий менеджмент та кадрова політика на підприємствах легкої промисловості. К. КНАУ. 2015 – 361 с.
49. Ядгаров П. М. Кадри підприємства : перспективи розвитку. К. ТОН. 2017. – 287 с.
50. Яценко Т. В. Технологія кадрового менеджменту. Л. Новий Світ. 2018. – 569 с.

ДОДАТОК А

Шановний колега, ми просимо Вас відповісти на запитання анкети, це дослідження проводиться з метою написання випускної кваліфікаційної роботи.

Анкета виявлення оцінки працівниками рівня мотивації на підприємстві

1. Стать:

- а) жіноча;
- б) чоловіча.

2. Ваш вік:

- а) до 25 років;
- б) 26-30 років;
- в) 31-40 років;
- г) 41-50 років;
- д) 51-60 років;
- е) понад 60 років.

3. Ваша посада в мережі кафе KFC:

- а) фахівець;
- б) допоміжний персонал;
- в) АУП

4. Ваш стаж роботи мережі кафе KFC:

- а) до 1 року;
- б) 1-3 роки;
- в) 3-5 років;
- г) понад 5 років.

5. Рівень Вашої освіти:

- а) вища;
- б) незакінчена вища;
- в) середня технічна;
- г) середня професійна.

6. Що Ви найбільше цінуєте у своїй роботі? Можна дати один чи два варіанта відповіді:

- а) я в основному сам(а) вирішую що та як мені робить;
- б) моя робота дає мені можливість проявити те, що я знаю та умію;
- в) за мою працю мені відносно не погано платять
- г) відчуваю себе корисним(ою) та потрібним(ою);
- д) я особливо нічого в даній роботі не ціную, але ця робота мені гарно знайома та звична

7. Припустимо, що Вам пропонують іншу роботу у Вашій організації. За яких умов Ви б погодилися?

- а) якщо запропонують значно вищий розмір оплати праці;
- б) якщо нова робота буде більш творча та цікава;
- в) якщо нова робота дасть мені більше самостійності;
- г) якщо моя праці значно цікавіша для нової організації;
- д) за всіх умов я залишуся на цій роботі.

8. Спробуйте визначити, що для вас означає ваш заробіток?

- а) плата за час та зусилля, витрачені на виконання роботи;
- б) це насамперед плата за мої знання, кваліфікацію;
- в) оплата за мій трудовий внесок у загальні результати діяльності організації;
- г) мені потрібний гарантований заробіток – нехай невеликий, але щоб він був;
- д) якою б вона не була, я її заробив(ла) сам(а).

9. На яких принципах, на вашу думку, повинні будуватися відносини між працівником та організацією?

- а) працівник повинен ставитися до роботи, як до власної справи. Разом із мережею кафе переживати падіння та злети;
- б) працівник продає мережі кафе свою працю, і якщо йому не платять високу ціну, він має право знайти іншого покупця;
- в) працівник приходять на роботу для реалізації своїх здібностей;
- г) витрачає в мережі кафе свої зусилля, а керівництво кафе у свою чергу повинно гарантувати йому достойний рівень оплати праці.

10. Як Ви вважаєте, чому у процесі роботи люди виявляють ініціативу, чи вносять різні пропозиції?

- а) відчують особливу відповідальність за результати своєї праці;
- б) через прагнення реалізувати свої знання та досвід;
- в) через бажання покращити діяльність мережі кафе;
- г) бажання завоювати авторитет перед керівництвом;
- д) бажання додаткового заробітку, адже всяка ініціатива повинна бути оплаченою.

11. Що Ви насамперед враховуєте, коли оцінюєте успіхи іншого працівника у Вашій організації?

- а) його зарплату, доходи, матеріальне становище;
- б) рівень його професіоналізму, кваліфікації;
- в) наскільки добре він «влаштувався»;
- г) наскільки його поважають в організації;
- д) наскільки він самостійний, незалежний.

12. Якщо ситуація у Вашій організації погіршиться, на які зміни у Вашій роботі та положенні Ви погодитесь заради того, щоб залишитися на роботі?

- а) освоїти нову професію;

- б) працювати неповний робочий день або перейти на менше кваліфіковану роботу та менше отримувати;
- в) перейти на менш зручний режим роботи;
- г) працювати інтенсивніше;
- д) погоджуся просто терпіти, бо подітися нікуди;
- е) швидше за все, я просто піду з цієї організації.