

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет
Конотопський інститут*

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА

*Тема: Організація кадрової роботи на підприємствах (на прикладі
спорт-бару Стадіон)*

*Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма 6.073 «Менеджмент»*

Завідувач кафедри: _____/Власенко Д.О/

Керівник роботи: _____/Власенко Д.О/

*Виконавець: _____/Василик В.М/
П.І.Б.*

*Група: _____
Мз-61к
шифр*

Конотоп 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ ТА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА....	6
1.1. Склад і структура персоналу підприємства і кваліфікаційні вимоги до нього.....	6
1.2. Кадрова політика підприємства та її основні напрямки.....	13
1.3. Основні завдання, принципи та види кадрового планування.....	17
РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ В СПОРТ-БАРИ «СТАДІОН».....	22
2.1. Форми та методи професійного навчання підвищення кваліфікації кадрів в спорт-барі «Стадіон».....	22
2.2. Організація співбесіди під час наймання на роботу, правила і методика її проведення керівником спорт-бару «Стадіон».....	24
РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ ФІРМ ІЗ ЦИХ ПИТАНЬ, ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ.....	27
ВИСНОВКИ.....	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32

ВСТУП

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин основним фактором, що обумовлює ефективність господарської діяльності підприємства на ринку, являється його забезпеченість висококваліфікованою робочою силою. Сформувався новий підхід до прийняття управлінських рішень при виділенні управління людськими ресурсами і кадрової роботи як основного напрямку менеджменту.

Діяльність, пов'язана з організацією і наданням послуг громадського харчування займає одне з провідних місць у сфері обслуговування і являється одним із високодохідних видів економічної діяльності. Крім того, у вітчизняного ресторанного бізнесу наявні значні перспективи зростання, про що свідчить той факт, що він приваблює велику кількість інвесторів, особливо у великих містах. Однак, у даній сфері високою залишається частка збиткових підприємств, що пов'язано, перш за все, з проявом виробничих і фінансових ризиків, джерелом виникнення яких являється дефіцит кваліфікованого персоналу, висока плинність кадрів, низький управлінський потенціал підприємств.

Таким чином, на сьогоднішній день першочергової важливості набуває проблема кадрової роботи на підприємствах торгівлі і ресторанного бізнесу. Специфіка українського ринку в цілому і ресторанного, зокрема, здійснює вплив на можливість використання різноманітних технологій і методів кадрового менеджменту в процесі вдосконалення діяльності з управління персоналом на підприємствах ресторанного господарства. Слід відмітити також, що існує недостатнє інформаційне забезпечення керівників ресторанів стосовно західних технологій управління в системі менеджменту ресторанного бізнесу.

Таким чином, на сьогоднішній день актуальним залишається завдання розробки таких технологій кадрової роботи, які, відштовхуючись від

провідного світового досвіду менеджменту, враховували б українську специфіку та особливості діяльності підприємств сфери ресторанного бізнесу.

Розглядом сутності економічної категорії «персонал» займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як В. Воронкова, В. Герасимчук, В. Гончаров, О. Єгоршин, Н. Єсінова, О. Кендюхов, О. Крушельницька, Н. Ніколенко, І. Семенча, Г. Слезінгер, В. Шаповал та інші.

Питання теорії і практики управління персоналом, визначення цілей і завдань, функцій і структури управління персоналом в організаціях, досліджували такі вітчизняні й зарубіжні автори: А. М. Аверін, В. І. Герчиков, С. Д. Дубенко, О. Я. Кібанов, В. І. Лук'яненко, Н. Р. Нижник, Ю. Г. Одегов, В. М. Олуйко, О. І. Турчинов, В. М. Цвєтаєв, Г. В. Щокін, Б. М. Генкін, П. В. Журавльов, В. В. Музиченко, А. І. Пригожин, Л. Б. Сульповар, Е. Я. Уткін, а також Г. Десслер, П. Ф. Друкер, Д. Майєрс, М. Х. Мескон, Я. Мейтланд, Й. Хейнтце.

Теоретичні і прикладні проблеми управління підприємствами сфери ресторанного бізнесу досліджувались у спеціальній літературі, представленій такими авторами, як Н. І. Анурова, А. С. Ванукевич, В. В. Жданов, Н. І. Кабушкін, А. Л. Лісник, Б. В. Лукашевич, В. П. Осипов, Г. А. Папірян, А. д. Чудновський, Н. Н. Шаповалов, Ф. Котлер, М. Паллі.

Однак, варто відмітити, що в Україні досить мало наукових праць присвячено вивченню і вдосконаленню кадрової роботи на підприємствах ресторанного бізнесу, що і обумовлює актуальність обраної теми.

Метою дипломної роботи являється дослідження сутності і напрямів кадрової роботи на підприємствах торгівлі та ресторанного господарства. З огляду на поставлену мету в роботі передбачається вирішення наступних завдань:

- охарактеризувати склад і структуру персоналу підприємства, навести кваліфікаційні вимоги до нього;
- висвітлити кадрову політику підприємства та її основні напрями;

- навести основні завдання, принципи та види кадрового планування;
- дослідити основні завдання кадрової служби в спорт-барі «Стадіон»
- вивчити досвід зарубіжних фірм з питань підвищення ефективності роботи кадрової служби.

Об'єктом дослідження в роботі являється спорт-бар «Стадіон».

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні відносини, що виникають на підприємстві ресторанного господарства в процесі роботи кадрової служби.

РОЗДІЛ 1. ОРГАНІЗАЦІЯ КАДРОВОЇ РОБОТИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ ТА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Склад і структура персоналу підприємства і кваліфікаційні вимоги до нього

У сучасних дослідженнях можна знайти велику кількість різноманітних трактувань таких макроекономічних категорій, як «трудові ресурси», «людський капітал» та «трудовий потенціал». Сутність поняття «персонал», натомість, не розглядається навіть тими сучасними науковцями, в роботах яких воно є предметом дослідження.

Деякі науковці, зокрема О. Єгоршин, ототожнюють такі категорії, як «кадри» та «персонал» [13, с.101]. Але поняття «кадри» застосовують, як правило, лише до характеристики штатних працівників підприємства, у той час, як «персонал» охоплює повністю усіх працюючих (штатних, нештатних, сезонних тощо). Таким чином, «персонал» є ширшим поняттям, аніж кадри.

Деякі вітчизняні науковці ототожнюють поняття персоналу та трудових кадрів підприємства, відзначаючи, що персонал (трудові ресурси) підприємства – це сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку і досвід практичної роботи (діяльності). Однак, оскільки категорія «трудові ресурси» має значення більш широке, ніж категорія «персонал», то доцільніше було б зазначити, що персонал підприємства – це частина трудових ресурсів.

Російський економіст Н. Ніколенко наводить таке визначення персоналу: «Персонал – це, перш за все, люди зі складним комплексом індивідуальних якостей, серед яких соціально-психологічні відіграють вирішальну роль, це частина економічного та інноваційного простору

підприємства, в якому радикальні ринкові перетворення мають не лише цілеспрямовано адсорбуватися (входити у життєве середовище підприємства та адаптуватися до нього), але й приносити очікувані від них результати» [24, с. 33].

Науковець В. Воронкова трактує поняття персонал підприємства як сукупність його працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором (контрактом)» [9, с. 62]. Тракткування категорії «персонал підприємства» В. Воронковою є більш конкретним, але занадто стислим і не відображає усієї глибини предмету дослідження.

Вігуржинська С. Ю. трактує персонал як основний штатний склад працівників підприємства (організації), що володіють необхідною кваліфікацією і виконують різноманітні виробничо-господарські функції [8, с. 49].

Таким чином, розглянувши існуючі підходи до розуміння сутності категорії «персонал» можна вважати персонал підприємства сукупністю працюючих певної організації, що перебувають у взаємодії та виконують окремі функції, які відповідають кваліфікаційному рівню та професійним знанням кожної особи, для досягнення основної мети виробництва.

У самому загальному вигляді склад персоналу підприємства прийнято представляти у вигляді двох груп працівників:

- промислово-виробничий персонал, який зайнятий процесом виробництва та його обслуговуванням;
- непромисловий (невиробничий) персонал, що зайнятий у соціальній сфері, об'єкти якої хоч і утримуються на балансі підприємства, але не мають відношення до його основної діяльності

За функціональною класифікацією виділяють шість основних категорій працівників [18]:

- робітники;
- керівники;

- фахівці;
- службовці;
- молодший обслуговуючий персонал;
- стажери (учні).

Робітники – це працівники, які приймають безпосередню участь у виробничому процесі підприємства, виконують роботи та надають послуги. Вони, в свою чергу, поділяються на основних та допоміжних. Також до цієї категорії належить черговий та ремонтний персонал [18].

Керівники – особи з високим рівнем освіти та достатньою професійною підготовкою, які безпосередньо зайняті управлінням виробничим процесом та підлеглим персоналом. Вони, у свою чергу, в залежності від рівня управління поділяються на наступні види [18]:

– керівники вищої ланки – це представники вищого рівня управління, які наділені найбільшою владою та повноваженнями у рамках певного підприємства. Вони приймають стратегічні рішення, розробляють політику та місію підприємства, розробляють довгострокові плани, обирають постачальників сировини та приймають рішення щодо найму працівників тощо;

– керівники середньої ланки – це особи, що очолюють певні відділи та підрозділи на підприємстві. До їх обов'язків належить виконання завдань, які поставлені керівниками вищої ланки, розробка планів щодо реалізації цих завдань та координація роботи керівників нижчої ланки;

– керівники нижчої ланки – це працівники, які організують та контролюють роботу безпосередніх виконавців.

Фахівці (спеціалісти) – це працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи, зокрема інженери, економісти, нормувальники, юрисконсульты, менеджери з різних видів діяльності [18]. Спеціалісти поділяються на наступні категорії:

- спеціалісти найвищої кваліфікації – працівники, які мають наукові ступені та вчені звання;
- спеціалісти вищої кваліфікації – працівники з вищою освітою і значним практичним досвідом;
- спеціалісти середньої кваліфікації – працівники із середньою освітою і певним практичним досвідом;
- спеціалісти-практики – працівники, які обіймають певні посади (інженерні, економічні), але не мають спеціальної освіти.

Службовці – працівники, які здійснюють підготовку та оформлення управлінської документації, облік і контроль, господарське обслуговування, тобто виконують суто технічну роботу (діловоди, обліковці, стенографісти) [18].

Молодший обслуговуючий персонал – це працівники, які не беруть безпосередньої участі у процесах виробництва і управління, а виконують функції обслуговування (кур'єри, прибиральники, мийники, гардеробники) [18].

Стажери (учні) – особи, які набувають практичних навичок з певної професії та, як правило, закріплюються за певним працівником підприємства [18].

Важливим напрямком класифікації персоналу є його розподіл за професіями та спеціальностями.

Професія – це вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок [18].

Сукупність знань, умінь і навиків, особистих здібностей, потрібних людині для успішного виконання професійних обов'язків, називається професійною придатністю, яка може бути потенційною і реальною. Перша ґрунтується на задатках, здібностях, фізичних і психологічних властивостях людини. Друга формується поступово в результаті оволодіння людиною нових знань і умінь [20, с. 13].

У межах кожної професії внаслідок поділу праці виділяються спеціальності, пов'язані з виконанням більш вузького кола обов'язків, тобто спеціальність – вузький різновид трудової діяльності в межах професії.

Співвідношення працівників підприємства за категоріями характеризує структуру персоналу. Під структурою персоналу розуміють сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за різними ознаками [4, с. 50].

Персонал підприємства має складну структуру. На сьогоднішній день прийнято розглядати сукупність працівників певної організації як взаємозв'язок структур, які розрізняють за певними ознаками (рис. 1.1).

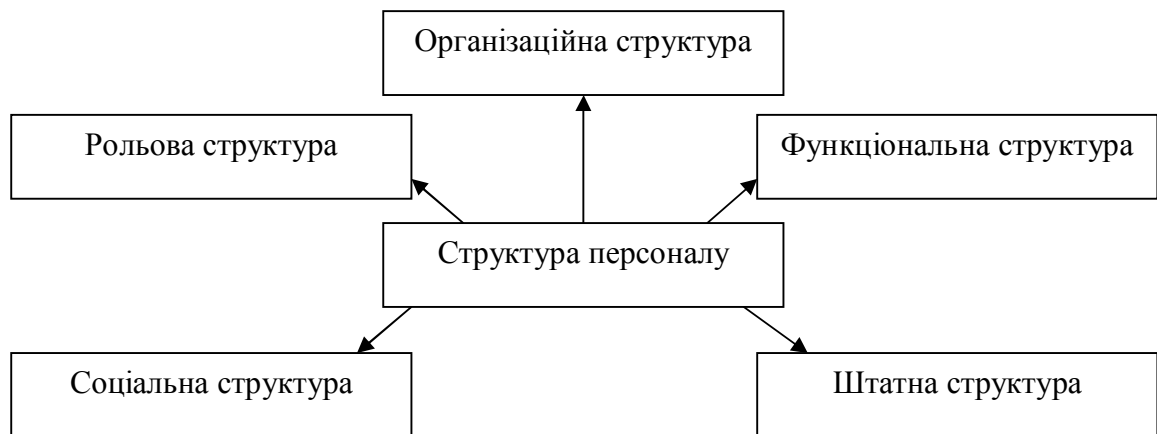


Рис. 1.1. Класифікація структур персоналу [18]

Важливу роль для виявлення резервів ефективності відіграє соціальна структура персоналу підприємства. Вона характеризує його як сукупність груп, що поділяються за певними соціальними показниками [18]:

- змістом праці;
- рівнем освіти;
- рівнем кваліфікації;
- професійним складом;
- стажем роботи;
- статтю;
- віком;

- сімейним станом;
- напрямком мотивації.

Рольова структура характеризується поділом працівників підприємства згідно до їх індивідуальних здібностей за певними творчими комунікативними та поведінковими ролями. Дана структура вимагає від керівника структурного підрозділу застосування психологічного підходу до розподілу рольових позицій таким чином, щоб члени трудового колективу сприймали себе як єдине ціле.

Штатна структура визначає кількісно-професійний склад персоналу, розміри посадових окладів та фонд заробітної плати.

Організаційна структура – це основний стрижень будь-якої організації, від правильності побудови якого залежить її подальша доля. Дана структура являє собою склад та ієрархію підпорядкованості взаємозв'язаних ланок управління.

Функціональна структура відображає поділ персоналу підприємства згідно до виконуваних функцій.

Стосовно підприємств торгівлі та ресторанного господарства, то слід відмітити, що структура їх персоналу включає в себе різноманітні професії.

До складу трудових ресурсів об'єктів громадського харчування входять:

- працівники виробництва кулінарної продукції (кухарі, завідувачі виробництвом, завідувачі цехами та їх заступники);
- працівники обслуговуючої групи (адміністратори, офіціанти, прибиральниці);
- працівники допоміжних служб (електрики, механіки, сантехніки).

Характеризуючи кваліфікаційні вимоги до персоналу підприємств торгівлі та ресторанного бізнесу слід зазначити, що кваліфікація – сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої

складності. За рівнем кваліфікації виділяють наступні категорії робочого персоналу [32, с. 193]:

- висококваліфіковані робітники – робітники з терміном фахової підготовки понад 2-3 роки та великим практичним досвідом, які можуть виконувати найскладніші та найвідповідальніші роботи;

- кваліфіковані робітники – робітники з терміном фахової підготовки 1-2 роки і чималим досвідом, які можуть виконувати складні роботи виробничого характеру;

- низькокваліфіковані робітники – робітники зі строком фахової підготовки в кілька тижнів і певним досвідом роботи, які виконують нескладні роботи виробничого характеру;

- некваліфіковані робітники – допоміжний та обслуговуючий персонал без спеціальної підготовки.

Кваліфікація працівника характеризує сукупність його професійних якостей і визначає, роботи якої складності він може виконувати. В ідеалі рівень кваліфікації працівників повинен відповідати рівню кваліфікації робіт, оскільки це, з одного боку, забезпечує якісне виконання роботи, а з іншого – повне використання професійного потенціалу працівників.

Стосовно керівників різного рівня необхідною складовою кваліфікації є також організаційні здібності та навички.

Рівень кваліфікації визначається та присвоюється працівнику спеціальною кваліфікаційною комісією на основі порівняння його знань та досвіду з вимогами, викладеними у тарифно-кваліфікаційних довідниках (характеристиках), і юридично закріплюється в документах: дипломах, посвідченнях тощо.

Кількісними показниками рівня кваліфікації є розряди або класи (для робітників), категорії (для спеціалістів), наукові ступені і вчені звання (для науковців) тощо. Якісним показником кваліфікації є компетентність, тобто рівень загальної та професійної підготовки, що дає змогу адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які

постійно змінюються. Компетентність людини залежить, крім рівня її кваліфікації, ще і від її ставлення до своєї роботи, досвіду, старання та вміння поповнювати свої знання. Компетентність, або професіоналізм, може змінюватися як у бік підвищення, так і у бік зниження. Слід мати на увазі, що оптимальною для підприємства ситуацією є відповідність рівня кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт. Саме по собі підвищення кваліфікації працівників не дасть економічного ефекту, якщо воно не пов'язане з переходом до виконання складніших робіт. Разом з тим не можна забезпечити прогрес виробництва без відповідної кваліфікації співробітників. Тому слід приділяти пильну увагу аналізу рівня кваліфікації працівників і рівня її використання. Тобто, для забезпечення ефективної роботи персоналу підприємства, значна увага повинна приділятися розробці і впровадженню в життя його кадрової політики.

1.2. Кадрова політика підприємства та її основні напрямки

Кадрова політика – система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності й має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищах [2].

В широкому розумінні кадрова політика – це система усвідомлених та обґрунтованих правил і норм, які приводять людські ресурси у відповідність зі стратегією фірми [2].

У вузькому розумінні кадрова політика – сукупність конкретних правил і побажань у взаємовідносинах працівників і організацій [2].

Відповідно до загальних вимог кадрова політика має бути [2]:

- узгодженою зі стратегією розвитку підприємства;
- достатньо гнучкою;

- економічно обґрунтованою;
- виходити з реальних фінансових можливостей підприємства.

Кадрова політика підприємства має забезпечити індивідуальний підхід до своїх працівників. Основними принципами кадрової політики є [2]:

- демократизм управління, від якого залежить готовність до співробітництва;
- розуміння окремих людей та їхніх потреб;
- справедливість дотримання рівності й послідовності.

За нових умов господарювання кадрова політика має спрямовуватися на формування такої системи роботи з персоналом, що орієнтується на отримання не лише економічного, а й соціального ефекту за умови дотримання чинного законодавства, нормативних актів та урядових рішень.

Серед елементів кадрової політики можна виділити наступні [2]:

- політика зайнятості, що охоплює забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, гарантування її безпеки, створення можливостей для просування по службі з метою підвищення ступеня задоволення роботою;

- політика навчання, яка передбачає формування відповідної бази навчання, можливостей для підвищення кваліфікації та реалізації прагнень до професійного зростання;

- політика оплати праці, що полягає в наданні достатньо високої порівняно з іншими роботодавцями заробітної плати, яка б відповідала досвіду, здібностям і ставленню працівника до своїх обов'язків, його трудовому внеску;

- політика добробуту, яка ґрунтується на забезпеченні широкого набору соціальних пільг і благ, створенні умов, привабливих для працівників і взаємовигідних для них і для фірми;

– політика трудових відносин, що передбачає встановлення певних процедур для попередження виникнення трудового конфлікту, становлення кращого стилю керівництва, відносин з профспілками тощо.

Вирізняють такі типи кадрової політики [2]:

- пасивна,
- реактивна,
- превентивна,
- активна.

У разі пасивної кадрової політики керівництво не має чіткої програми дій стосовно персоналу. Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. Відсутні прогноз кадрової потреби в способах оцінки праці та персоналу й діагностика кадрової ситуації в цілому.

За реактивної політики – кадрові служби мають засоби діагностики наявної ситуації, здійснюють контроль за ознаками негативного стану в роботі з персоналом і причинами розвитку можливої кризи.

Для превентивної політики характерно, що кадрова служба має як засоби діагностики, так і засоби прогнозування кадрової ситуації. У програмі розвитку підприємств наявні короткострокові і довгострокові прогнози потреби в кадрах, а також сформульовані завдання з розвитку персоналу. Недолік полягає в тому, що керівництво не володіє засобами впливу на кадрову ситуацію.

Активна кадрова політика ґрунтується на тому, що керівництво має не лише прогноз, а й засоби впливу на ситуацію.

Кадрова робота підприємства – це передусім робота по підборі, розстановці, вихованню та навчанню кадрів. Керуючись ринковими принципами підбору та розстановки кадрів слід організувати роботу по забезпеченню підприємства робітниками та службовцями необхідних спеціальностей і кваліфікацій у відповідності з планом праці і заробітної плати.

В основі організації кадрової роботи лежить плановість, науковість і комплексність. На підприємстві повинна бути створена система кадрової роботи, що покликана забезпечувати науково обґрунтований підбір, навчання і виховання кадрів. Ця система формується з врахуванням конкретних умов виробництва, вимог науково-технічного прогресу, задач підвищення ефективності виробництва і якості праці. Вона виходить з необхідності підвищення творчої ініціативи і всебічного розвитку особистості кожного члена трудового колективу, найбільш повного використання людського фактору з метою прискорення економічного та соціального розвитку трудового колективу підприємства.

Однією із важливих задач кадрової роботи на підприємстві є формування стабільного трудового колективу, здатного досягати великих кінцевих результатів. Ця робота направлена на забезпечення відповідності кадрів зростаючим вимогам сучасного суспільства, розвиток у працівників відповідальності за вирішення задач підприємства, виховання кадрів на кращих трудових традиціях, а також на підвищення зацікавленості робітників в найбільшій продуктивності праці. Кадрова робота на підприємстві повинна спрямовуватися на досягнення такого стану, при якому б кожен працівник дорожив би своїм робочим місцем.

Основними різновидами кадрової політики підприємств є наступні [2]:

- політика добору кадрів;
- політика професійного навчання;
- політика праці;
- політика формування кадрових процедур;
- політика соціальних відносин.

З врахуванням кваліфікації та інтересів виробництва на підприємстві повинне відбуватися переміщення працівників, для чого організовується підготовка та перепідготовка кадрів. Підприємство може направляти працівників з їх згоди на навчання в середні спеціальні і вищі навчальні

заклади, а також на курси підвищення професійної кваліфікації, практичні семінари.

До задач кадрової роботи на підприємстві входить також проведення атестації керуючих працівників, спеціалістів та службовців, результати якої використовуються з метою забезпечення відповідності кадрів до зростаючих вимог.

Кадрова політика підприємства реалізується в кадрових планах, а тому важливим в процесі кадрової роботи на підприємстві є приділення значної уваги кадровому плануванню.

1.3. Основні завдання, принципи та види кадрового планування

Сучасне комплектування підприємства кадрами і реалізація довгострокової, орієнтованої на майбутнє, кадрової політики є неможливим без чіткого кадрового планування.

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів з реалізації цілей організації і кожного працівника, яка дозволяє [20, с. 21]:

- забезпечити організацію персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць;
- підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах;
- забезпечити високий рівень кваліфікації працівників;
- забезпечити активну участь працівників в управлінні організацією.

Кадрове планування спрямоване як на вирішення проблем підприємства, так і на задоволення інтересів і потреб працюючих. Для організації важливо мати в потрібний час і на потрібному місці, в певній кількості та відповідної кваліфікації персонал, а працівникам – нормальні умови праці, стабільність зайнятості і справедливості оплати.

Кадрове планування є складовою частиною планування в організації, оскільки кожний вид діяльності повинен бути забезпечений персоналом і буде ефективним за умови інтеграції в загальний процес планування.

Планування персоналу є складовою частиною загальних планів організації. Визначення потреб у персоналі є початковим етапом кадрового планування, на основі якого визначають [20, с. 23]:

- скільки працівників, якої кваліфікації і на якому місці будуть потрібні;
- які вимоги ставляться до тих чи інших категорій працівників;
- як буде проводитись забезпечення або скорочення персоналу;
- як буде використовуватись персонал, умови його прані;
- які будуть затрати на заплановані кадрові заходи.

Завдання кадрового планування – з одного боку, забезпечити людей робочими місцями в потрібний момент часу відповідно до їх здібностей і вимог виробництва. Робочі місця, з точки зору продуктивності і мотивації, повинні давати можливість працюючим оптимальним способом розвивати свої здібності, підвищувати ефективність праці, відповідати вимогам людини щодо умов праці і забезпечення зайнятості. З іншого боку, – забезпечити реалізацію планів підприємства з точки зору людського фактора – персоналу, його кількості, кваліфікації, продуктивності та витрат на найм працівників [21, с. 284].

Отже, на основі кадрового планування вирішуються питання раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого часу (тижня, року), забезпечення відповідності рівня кваліфікації і психофізичних вимог до посади чи робочого місця та періодичної ротації управлінського персоналу на своїх посадах.

Процес планування персоналу, як і планування взагалі, ґрунтується на таких принципах [23, с. 208]:

- науковості;

- економічності;
- безперервності;
- гнучкості;
- узгодження;
- масовості;
- повноти;
- точності.

Принцип науковості полягає в тому, що планування проводиться на основі наукових даних, норм і нормативів. Так, необхідно проводити відслідковування змін у професійно-кваліфікаційній структурі персоналу, враховувати вплив зовнішніх й внутрішніх факторів і розробляти плани на перспективу.

Суть принципу економічності полягає в оптимізації витрат на персонал.

Принцип безперервності передбачає планування не епізодичне, а безперервне, як у просторі, так і в часі. Даний принцип вимагає, щоб усі плани розроблялись з урахуванням перспектив, оскільки персонал завжди перебуває в постійному русі.

Безперервність дозволяє реалізувати принцип гнучкості, суть якого у корегуванні раніше прийнятих кадрових рішень або їх перегляді в будь-який час відповідно до змін в організації.

Єдність і взаємозв'язок діяльності підсистем організації вимагають дотримання в плануванні принципу узгодження планів персоналу в формі координації та інтеграції. Координація здійснюється «по горизонталі» – між підрозділами одного рівня, а інтеграція – «по вертикалі», тобто між вищими і середніми рівнями.

Принцип масовості передбачає залучення до процесу планування співробітників, які виконуватимуть ці плани, це активізує ініціативу

виконавців. Особливе значення цього принципу – при складанні соціальних планів.

Принцип повноти означає, що планування повинно охоплювати всі питання з приводу відтворення, розвитку, використання персоналу та питання оплати й умов праці.

Принцип точності означає, що в процесі кадрового планування слід дотримуватись точних норм, нормативів, вимог законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу.

Дані принципи є універсальними, придатними для різних рівнів управління. Разом з тим, на кожному рівні можуть застосовуватись і свої специфічні принципи.

Кадрове планування охоплює п'ять послідовних етапів [7, с. 62]:

1. Інформаційний – збір та обробка необхідної інформації про діючий персонал і його розвиток у перспективі.

2. Розробка проектів кадрового плану – аналіз кадрових ситуацій і перспектив їх розвитку; розробка альтернативних варіантів проектів кадрового плану.

3. Прийняття рішень – затвердження одного із варіантів плану як обов'язкового орієнтиру для діяльності кадрової служби.

4. Визначення необхідних витрат: проводяться розрахунки витрат на утримання персоналу.

5. Кадровий контроль – здійснення контролю та виконання кадрових рішень на основі планових і поточних даних організації; коригування кадрових цілей на основі зміни цілей організацій.

Кадрове планування на підприємстві прийнято поділяти на такі види [21, с. 286]:

- планування потреби в персоналі;
- залучення (набір) персоналу;
- використання і скорочення персоналу;
- навчання персоналу;

- збереження кадрового складу;
- витрати на утримання персоналу;
- продуктивність праці персоналу.

Зрозуміло, що всі види кадрового планування тісно пов'язані один з одним, взаємно доповнюють і корегують заходи, передбачені у тому чи іншому плані.

Планування персоналу повинно забезпечити максимальне розкриття здібностей працівників і їх мотивацію, врахувати економічні і соціальні наслідки при прийнятті відповідних рішень. Оскільки персонал є вирішальним фактором діяльності будь-якої організації, про ефективність кадрового планування можна судити з рівня досягнення цілей підприємством.

Результати кадрового планування повинні знайти своє вираження в комплексі конкретних заходів для підтримки балансу робочої сили при звільненні працівників і забезпеченні найму потрібних спеціалістів, організації навчання молодих працівників і підвищення кваліфікації штатних співробітників.

РОЗДІЛ 2. ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ В СПОРТ-БАРИ «СТАДІОН»

2.1. Форми та методи професійного навчання і підвищення кваліфікації кадрів в спорт-барі «Стадіон»

Особливості діяльності спорт-бару «Стадіон», а також поставлені перед ним цілі висувають принципово нові вимоги до працівників, керівників, обслуговуючого персоналу, зокрема, до організації і змісту їх підготовки та перепідготовки.

Враховуючи те, що на сьогоднішній день відбувається бурхливий розвиток підприємств ресторанного бізнесу та громадського харчування і внаслідок цього існує значний попит на кваліфікований персонал таких закладів, дуже важливим у спорт-барі «Стадіон» вважають збереження постійного кадрового складу персоналу з недопущенням високої плинності кадрів. Для цього, керівництвом спорт-бару створюються всі умови для повноцінного професійного розвитку наявного кадрового складу та підвищення кваліфікації кадрів.

Кадрова політика спорт-бару «Стадіон» формується на положенні про те, що дешевше витратити кошти на підвищення кваліфікації і професійне навчання наявного персоналу, ніж постійно докладати великих зусиль для навчання нових працівників за умов високої плинності кадрів.

Оскільки ж посади офіціантів, барменів та кухарів взагалі характеризуються доволі високою плинністю, то провідною метою керівництва спорт-бару є забезпечення таких умов, які б мінімізували бажання персоналу бару змінювати роботу.

Таким чином, цілями професійного навчання працівників спорт-бару «Стадіон» є наступні:

- підтримання необхідного рівня кваліфікації персоналу з урахуванням вимог існуючого ринку послуг та перспектив його розвитку;
- збереження і раціональне використання професійного потенціалу;
- підтримка високого професійного рівня персоналу;
- створення умов для професійного зростання, самореалізації робітників на основі підвищення мотивації до праці;
- підвищення рівня професіоналізму та компетенції персоналу;
- вдосконалення необхідних для ефективної роботи навичок та умінь.

Навчання персоналу у спорт-барі «Стадіон» проводиться як індивідуально, коли робітник закріплюється за кваліфікованим працівником для переймання навичок роботи, так і в групах.

Основними формами теоретичного і практичного професійного навчання персоналу, які застосовуються у спорт-барі є:

- проведення тренінгів, лекцій;
- перегляд спеціальних кінофільмів та телепередач;
- аналіз реальних ситуацій;
- самостійна підготовка.

Так, лекції і тренінги проводяться у спорт-барі «Стадіон» в залежності від виникнення потреби в їх проведенні для всього обслуговуючого персоналу. Для цього залучаються провідні спеціалісти ресторанного господарства. Загальні тренінги і семінари найчастіше мають наступну тематику:

- складові першокласного сервісу;
- зовнішній вигляд працівників та його роль для іміджу закладу;
- комунікативні навички працівника і враження клієнта;
- робота зі скаргами, претензіями та рекамаціями;
- вміння конструктивно вибачатись перед клієнтом;
- розсіяння негативних почуттів у клієнтів.

Таким чином, керівництво спорт-бару «Стадіон» значну увагу приділяє створенню позитивного іміджу персоналу закладу, формуванню його культури спілкування для формування позитивної репутації бару в цілому.

Стосовно методів професійного навчання. Які застосовуються у спорт-барі, то ними є навчання на робочому місці і поза робочим місцем, тобто з відривом від виробництва.

Так, для підвищення кваліфікації офіціантів спорт-бару на робочому місці запрошуються професійні спеціалісти провідних ресторанів міста Хмельницького та міста Львова, які проводять з ними тренінгові заняття з різних тем – від сервування до технологій продажу.

Для кухарів спорт-бару «Стадіон» один – два рази на місяць проводяться спеціалізовані майстер-класи від шеф-кухарів відомих ресторанів міста на робочих місцях, або організовується перегляд спеціалізованих кулінарних передач для підвищення кваліфікації, набуття нових практичних професійних навичок готування і прикрашання страв.

Стосовно барменів спорт-бару «Стадіон», то кожного з них не рідше одного разу на рік відправляють на двотижневі курси підвищення кваліфікації барменів для здобуття нових потрібних у роботі навичок. Зокрема, протягом 2018 р. барменами спорт-бару «Стадіон» були отримані професійні навички з основних прийомів змішування напоїв та готування коктейлів, сформоване знання питної культури та отриманий досвід правильного використання барного посуду в залежності від типу напою..

Крім того, досить позитивним є те, що один раз на тиждень для працівників кожної зміни проводяться 30-хвилинні тренінги для тренування слухової і зорової пам'яті персоналу, що сприяє раціональнішому здійсненню ними своїх посадових обов'язків.

2.2. Організація співбесіди під час наймання на роботу, правила і методика її проведення керівником спорт-бару «Стадіон»

Процедура добору кадрів у спорт-барі «Стадіон» передбачає такі операції:

- визначення числа вакантних посад;
- формулювання вимог до кандидатів;
- збирання інформації про кандидатів;
- порівняння ділових і особистих якостей кандидатів й обрання найкращого;
- укладення трудового контракту.

Потребу підприємства в управлінських кадрах визначають залежно від господарської діяльності з урахуванням чисельності персоналу, обсягу робіт відповідно до функцій, обсягу коштів на утримання персоналу.

При організації співбесіди для прийому на роботу нових працівників, спочатку всі кандидати на вакантну посаду заповнюють анкети, вказуючи свою освіту, рівень професійних навичок, місце попередньої роботи та інші особисті дані. Крім того, для кандидатів на вакантні посади проводиться тестування в залежності від посади, на яку вони претендують. Керівником спорт-бару «Стадіон» після ознайомлення з анкетами та результатами тестів кандидатів для проведення співбесіди відбираються лише 4 – 5 осіб з найкращими характеристиками.

Для проведення співбесіди керівник спорт-бару готує контрольний список кандидатів, професіограму робочого місця (або посади) чи короткі вимоги до кандидата, посадові інструкції, план співбесіди та підготовлені для неї запитання.

Стосовно методики проведення співбесіди керівником спорт-бару, то її, як такої, у нього немає. Кожного разу співбесіда проводиться ним з урахуванням вимог до вакантної посади і конкретного претендента на неї, однак за певними правилами:

- співбесіда з кожним кандидатом триває не довше 20 хвилин;

– співбесіда проводиться для з'ясування кваліфікованості кандидата та формування його психологічного портрету, а не для з'ясування подробиць особистого життя;

– співбесіда проводиться у формі дружньої розмови;

– уникання вступних лекцій керівника про організацію роботи за посадою.

Крім того, існують різні особливості проведення співбесід для кожної категорії персоналу спорт-бару «Стадіон». Так, при прийомі на роботу бармена, керівник, проводячи співбесіду, основну увагу звертає на його здатність швидко усно рахувати, комунікативні навички, правильність спілкування, конструктивне сприйняття критики у свою адресу.

РОЗДІЛ 3. ВИКОРИСТАННЯ ДОСВІДУ ЗАРУБІЖНИХ ФІРМ ІЗ ЦИХ ПИТАНЬ, ЯК МЕТОД ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ

У світовій практиці управління персоналом в останні роки чітко простежується переплітання різних моделей: американської, японської та західноєвропейської. У цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту, який потребує всебічного вивчення з метою подальшого удосконалення практики управління персоналом на вітчизняних підприємствах та підвищення ефективності роботи кадрової служби.

Так, на американських підприємствах кадрова політика будується за такими принципами:

1. При доборі персоналу загальними критеріями є: освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати у колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються.

2. Запровадження автоматизації у виробництво внесло суттєві зміни в роботу персоналу:

– заміна жорстких переліків професій і посадових інструкцій більш широкими, більш прийнятними і зручними для працівників;

– зменшення обсягу роботи у центральних службах і скорочення адміністративного апарату;

– перехід на гнучкі форми оплати праці.

Головною метою професійних спеціалістів з підбору персоналу у розвинених країнах Європи є:

– підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу;

– орієнтація на скорочення частки і чисельності виробничих і управлінських працівників;

– розробка і реалізація політики підбору і розстановки персоналу;

– розробка правил приймання та звільнення персоналу;

– вирішення питань щодо навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Стосовно тих якостей, якими повинен володіти персонал підприємства ресторанного господарства за кордоном, зазначимо, що серед них виділяють фізичні, інтелектуальні, моральні та професійні.

Серед бажаних фізичних якостей виділяються «нормальний» зріст, добра фізична витривалість, представницький та елегантний вигляд, вправність та зберігання жестикуляційної невимушеності.

Принципові інтелектуальні якості, якими повинен володіти персонал ресторанного господарства розвинених країн, це відповідний рівень загальної освіти, один або декілька дипломів про готельну освіту, коректна мова, мінімальне володіння іноземною мовою, добра пам'ять, навички фізіономаста.

З моральних якостей від персоналу закладів громадського харчування вимагають ввічливості, люб'язності та шанобливості, силу волі та наполегливість, прагнення до порядку та організованість. Вміння стримуватись.

Необхідними професійними якостями для прийому на роботу за кордоном також є досконале володіння професією і готовність до подальшого навчання, порядність, бездоганний одяг, дотримання санітарно-гігієнічних вимог, утримання від вживання алкоголю.

Аналіз кадрової роботи на сучасних закордонних підприємствах ресторанного господарства свідчить про якісні перетворення процесів управління персоналом. Повсюди відбувається перехід від адміністративних, формалізованих методів до використання наукових підходів у роботі з кадрами, основу яких становить накопичений світовий досвід управління працівниками підприємств в умовах функціонування ринку праці. Проте, цей досвід у вітчизняних умовах господарювання використовується ще недостатньо.

Тому, спираючись на отримані результати вивчення закордонного досвіду, можемо запропонувати керівництву вітчизняних підприємств громадського харчування такі шляхи його використання:

- залучення на робочі місця не лише працівників із досвідом роботи, але й запровадження виробничого навчання для молодих спеціалістів з метою підвищення їх кваліфікації;

- всебічне використання закордонного досвіду щодо залучення та відбору кандидатів на вакантні посади;

- контроль за дотриманням персоналом посадових вимог до його фізичних, інтелектуальних, моральних та професійних якостей.

Використання зазначених шляхів дозволить підвищити ефективність роботи кадрової служби підприємств громадського харчування і, зокрема, їх персоналу, та дозволить досягти високого рівня надання послуг.

ВИСНОВКИ

Дана дипломна робота присвячена дослідженню сутності і напрямів кадрової роботи на підприємствах торгівлі та ресторанного господарства.

Для цього в роботі було досліджено підходи до визначення сутності персоналу та встановлено, що персонал – це сукупність працюючих певної організації, що перебувають у взаємодії та виконують окремі функції, які відповідають кваліфікаційному рівню та професійним знанням кожної особи. Для досягнення основної мети діяльності підприємства.

Встановлено, що за функціональною класифікацією виділяють 6 основних категорій працівників: робітники, керівники, фахівці, службовці, молодший обслуговуючий персонал та стажери (учні).

Вивчення структури персоналу підприємства дозволило класифікувати структури на:

- організаційну;
- рольову;
- функціональну;
- соціальну;
- штатну.

При вивченні кадрової політики підприємства основна увага була звернута на вимоги до неї, яким є:

- узгодження зі стратегією розвитку підприємства;
- достатня гнучкість;
- економічна обґрунтованість;
- вихід з реальних фінансових можливостей підприємства.

Значна увага в дипломній роботі була приділена розгляду типів кадрової політики підприємства та її видів, якими є політика добору кадрів, політика професійного навчання, політика праці, політика формування наукових процедур, політика соціальних відносин.

При вивченні кадрової роботи на підприємстві було досліджено сутність кадрового планування, його основні принципи, види та завдання.

При вивченні основних завдань кадрової служби спорт-бару «Стадіон» головна увага приділялася висвітленню форм та методів професійного навчання та підвищення кваліфікації кадрів, які застосовуються на підприємстві. При цьому, було з'ясовано, що керівництво спорт-бару приділяє належну увагу формуванню професійної компетентності власного персоналу щодо всіх новацій у справі громадського обслуговування.

При характеристиці правил і методики проведення керівником співбесіди у разі найму на роботу персоналу було встановлено, що в цілому вона є досить якісною, хоча і не виключає формування суб'єктивного судження керівника стосовно претендента на посаду.

Для підвищення ефективності кадрової роботи на підприємствах ресторанного господарства у роботі було висвітлено досвід розвинених країн з цих питань та запропоновано шляхи його впровадження на вітчизняних підприємствах ресторанного господарства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Анисимов В. М. Кадровая служба и управление персоналом организации. – М.: ЗАО «Издательство Экономика», 2003. – 704 с.
2. Арзамасова О. В. Кадрова політика промислового підприємства в ринкових умовах // <http://www.nbuuv.gov.ua>
3. Базаров Т. Ю. Еремін Б. Л. Управление персоналом. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
4. Балабанова Л. В. Управління персоналом: / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
5. Бесєдін М. О., Нагаєв В. М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2008. – 496 с.
6. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. – 2-ге видання: Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
8. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства. – Одеса, 2004. – 178 с.
9. Воронкова В. Г., Беліченко А. Г., Попов О. М. та ін. Філософія управління персоналом: монографія / за ред. В. Г. Воронкової. – Запоріжжя: ЗДІА, 2005. – 472 с.
10. Дикань Н. В., Борисенко І. І. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
11. Діденко В. М. Менеджмент: Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
12. Друкер П. Эффективное управление. – М.: ФАИР-Пресс, 2003. – 288 с.

13. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учебное пос. для вузов. / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 303 с.
14. Єрмошенко М. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А. Менеджмент: Навч. посібник. – К.: Національна академія управління, 2006. – 656 с.
15. Жарко І. В. Менеджмент ресторанного господарства: Навчальний посібник. – Харків, 2008. – 267 с.
16. Заюков І., Коваль Н. Проблеми та перспективи розвитку в Україні професійного навчання кадрів на виробництві // Економіка України. – 2008. – № 6 – С. 80 – 87.
17. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
18. Корнієнко О. В. Сутність та структура персоналу підприємства // <http://www.nbuu.gov.ua>
19. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. – М.: Вершина, 2004. – 352 с.
20. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – 2-ге вид., перероблене і доповнене. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.
21. Менеджмент організацій: Підручник для вузів/ За ред. Л.І. Федулової. – К.: Либідь, 2004. – 448с.
22. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
23. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
24. Николенко Н. П. Менеджмент человеческих ресурсов: монография. – М.: Страхование ревю, 2004. – 358 с.
25. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
26. Петрович Й. М., Кіт А. Ф., Семенів О. М. Економіка підприємства: Підручник. – Львів: Новий Світ-2000, 2004. – 680 с.

27. Полякова Е. Г. Подготовка персонала как ключевой фактор управления ресторанным бизнесом // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Гуманитарные науки». – 2010. – № 8. – С. 49 – 52.

28. Румянцева З. П. Общее управление организацией: Теория и практика. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 304 с.

29. Саймон Г. и др. Менеджмент в организациях: сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1995. – 335 с.

30. Ткаченко О. М., Шляга О. В. Менеджмент персоналу: Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей. – Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2009. – 475 с.

31. Хлопак Є. В. Закордонний досвід ведення кадрової політики та підходи до його адаптації у вітчизняних підприємствах ресторанного господарства // Університетські наукові записки. – 2005. – № 12. – С. 383 – 388.

32. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ: кондор, 2005. – 434 с.

33. Чубукова О. Ю, Шацька З. Я. Підвищення кваліфікації кадрів підприємства в умовах невизначеності // Актуальні проблеми економіки. – 2008 – № 4. – С. 171 – 178.

34. Шатун В. Т. Основи менеджменту: Навчальний посібник. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили. – 2006. – 376 с.