МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЧОРНОМОРСЬКИЙ МОРСЬКИЙ ФАХОВИЙ КОЛЕДЖ ОДЕСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО МОРСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Циклова випускова комісія з галузі знань «Економіка та підприємництво»

Відділення «Комерційна діяльність» Професія: 4222 «Адміністратор»

### **ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНО**

Заступник директора з НВР

Олександ МИЗА

“ ” 20 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА ПРОБНА РОБОТА**

*( тема роботи)*

Виконав

Студент(ка) групи

(прізвище, ім’я по батькові) (підпис)

Керівник

викладач спецдисциплін Ірина КОЛМОГОРОВА

(підпис)

Консультант з питань

«Документаційного забезпечення

управління» Аурелія КУЛАГІНА

(підпис)

Консультант з питань

«Охорони праці» Світлана КОРЖЕВА

(підпис)

Майстер в/н Ірина КОЛМОГОРОВА

(підпис)

Робота захищена з оцінкою

*(дата)*

Протокол ДКК № від

## Чорноморськ – 2025

# **ЗМІСТ**

 **Вступ**

* Актуальність теми.
* Мета і завдання курсової роботи.

 **Основи планування в роботі з персоналом. Кадровий менеджмент.**

* Історія виникнення кадрового менеджменту
* Поняття та роль планування у кадровій роботі.
* Ключові аспекти ефективного планування персоналу.

 **Аналіз стану планування (на прикладі ресторанного підприємства)**

* Опис підприємства.
* Аналіз основних підходів до планування роботи з персоналом.

 **Рекомендації щодо покращення**

* Пропозиції щодо вдосконалення планування.
* Можливі переваги запропонованих змін.

 **Висновки**

* Основні результати роботи.
* Практичне значення отриманих висновків.

 **Список використаних джерел**

* Усі використані матеріали.

# **Вступ**

Персонал будь–якого підприємства є одним з найважливіших чинників його успішності. Особливо це стосується підприємств, що надають послуги. До підприємств сфери послуг, важливість внеску яких у розвиток національної економіки визнається у всьому світі, є підприємства готельно–ресторанного бізнесу.

Збільшення конкуренції в ресторанному бізнесі потребує постійного покращення якості готельних послуг та підвищення вимог до всіх категорій персоналу.

Ці проблеми ще більше загострюються в умовах військового стану, коли в Україні спостерігається як брак кваліфікованого персоналу, так і різке зменшення кількості клієнтів у закладах гостинності. Некомпетентність персоналу, його невідповідність задачам, на яку можна було б заплющити очі ще 4–5 років тому, зараз приведе до втрати клієнта з «живими грошима», та втрату репутації, що є набагато гіршим.

Навчаючись та послідовно виконуючи обов’язки різних робітників реального кафе, я почала ставити себе на місце потенціальної хазяйки такого закладу, задавати собі питання: «А кого б я запросила на роботу? Що б вимагала? Які якості працівників для мене важливі? Скільки людей мені потрібно? Де шукати персонал?» та інші.

Ця моя робота – аналіз та підсумок практичного досвіду з вирішення одного з багатьох завдань, які вирішують реальні власники бізнесу, працівники кадрових підрозділів різних за розмірами, метою та методами роботі підприємствами.

# **Основні принципи та поняття управління персоналом**

## Історія виникнення управління персоналом

Історія управління персоналом має глибокі корені, які сягають ще стародавніх цивілізацій. Ось кілька прикладів.

Історія управління персоналом – це не просто еволюція адміністративних функцій, а відображення змін у суспільстві, економіці та культурі. Вона бере свій початок ще з давніх часів, коли люди почали організовувати спільну працю.

### **Давні цивілізації: перші форми управління**

У Стародавньому Єгипті, Месопотамії та Китаї існували складні системи управління працею. Фараони та імператори призначали чиновників, які відповідали за розподіл ресурсів, контроль за робітниками та організацію будівництва. ***У стародавньому Єгипті*** зведення пірамід використовувалися чіткі правила розподілу праці, що можна вважати ранньою формою кадрового менеджменту.

У ***Вавилоні***, за часів царя Хаммурапі (1792–1750 рр. до н.е.), вже існували чіткі закони, які регулювали трудові відносини. ***Кодекс Хаммурапі*** містив правила щодо оплати праці, умов роботи та відповідальності працівників. Наприклад, встановлювалися штрафи за недбалість або порушення трудових обов'язків.

### **Середньовіччя: гільдії та соціальний захист**

У середньовічній Європі з’явилися ремісничі гільдії, які не лише контролювали якість продукції, а й регулювали навчання майстрів, їхню кар’єру та соціальний захист. Гільдії встановлювали правила роботи, визначали рівень оплати та забезпечували підтримку своїм членам у разі хвороби чи старості.

Організація праці була важливою для будівництва храмів, зрошувальних систем та інших великих проектів. Працівники були розподілені за спеціалізаціями, такими як ремісники, землероби та будівельники.

### **Промислова революція: народження сучасного управління**

XVIII-XIX століття стало переломним моментом. Масове виробництво вимагало нових підходів до організації праці. Фабрики почали впроваджувати правила найму, робочого часу та оплати праці. Водночас виникли профспілки, які боролися за права працівників. У цей період з’явилися перші спроби систематизувати управління персоналом.

### **XX століття: психологія та мотивація**

З розвитком науки управління персоналом почали застосовувати психологічні та соціологічні методи. Теорія мотивації Абрахама Маслоу, дослідження Фредеріка Тейлора щодо ефективності праці та концепція людських ресурсів Елтона Мейо змінили підхід до управління кадрами. Від простого адміністрування компанії перейшли до стратегічного управління талантами.

### **Сучасність: технології та аналітика**

Сьогодні управління персоналом – це не лише найм і звільнення, а й розвиток корпоративної культури, навчання, мотивація та створення комфортного робочого середовища. Технології, штучний інтелект та аналітика даних допомагають компаніям краще розуміти потреби своїх працівників і будувати ефективні команди.

## Менеджмент персоналу

**Менеджмент персоналу** – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення та покриття потреби в персоналі.

Менеджмент персоналу можна розглядати в широкому розумінні, і тоді його метою є оптимальне використання кадрових ресурсів шляхом створення максимально сприятливих умов праці для підвищення її ефективності та розвитку в кожного працівника партнерського, доброзичливого ставлення до фірми.

Менеджмент персоналу у вузькому розумінні передбачає виконання особливої функції служби управління персоналом, що полягає у виявленні та забезпеченні потреби в кадрових ресурсах та підтримки балансу між вимогами керівництва та інтересами та можливостями працівників.

***Основне призначення менеджменту персоналу — володіти ситуацією на ринку праці.***

Вихідною інформацією для формування плану менеджменту персоналу та заходів щодо його реалізації є аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників. Під зовнішніми чинниками слід розуміти умови, які організація не може змінити, але повинна враховувати.

|  |  |
| --- | --- |
| **Найменування чинника** | **Характеристика фактора** |
| Ситуація на ринку праці | Визначається загальноекономічними, демографічними процесами, рівнем безробіття в заданому тимчасовому проміжку, структурою резервних джерел персоналу, його кількісною структурою, пропозицією в області персоналу (ситуація в сфері навчальних закладів, центрів підготовки кадрів, органів забезпечення зайнятості, звільнень з організацій і т.ін.) |
| Розвиток технології | Визначаються зміни вимог до спеціальностей і робочих місць, до підготовки і перепідготовки персоналу |
| Особливості соціальних потреб | Даний фактор визначає методи мотивації у заданий момент часу |
| Розвиток законодавства | Аналіз поточного стану трудового законодавства, його можливі зміни в доступному для огляду періоді часу, та наслідки цих змін, особливості законодавства в області охорони праці, зайнятості і т. п. |
| Кадрова політика організацій–конкурентів та опит провідних світових компаній. | Вивчення форм і методів роботи з кадрами в організаціях–конкурентах, можливість використання світового досвіду з метою виробітки власної кадрової політики. |

Таблиця… Зовнішні чинники, що впливають на формування плану менеджменту персоналу.

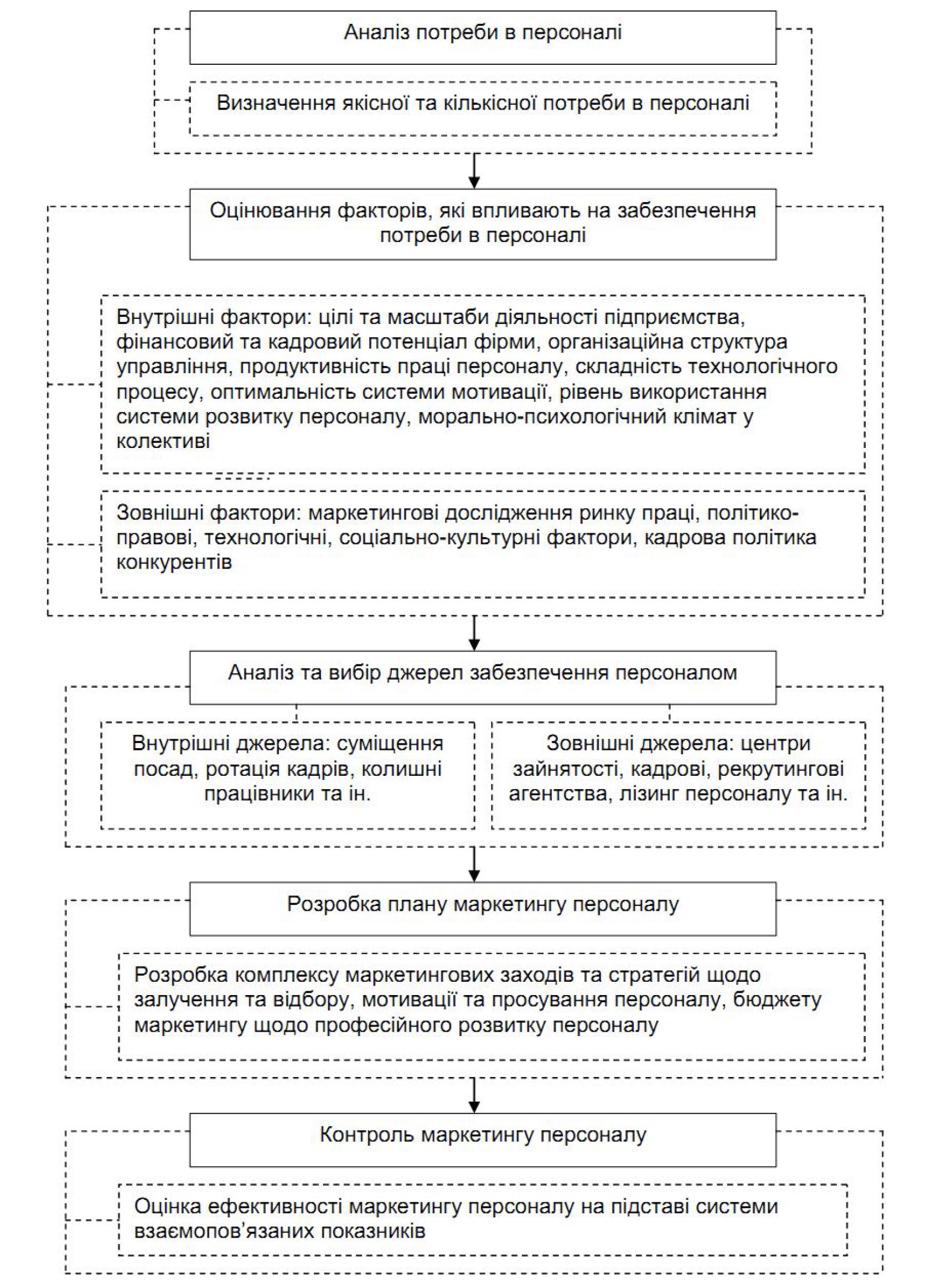
У свою чергу, на формування плану також впливають внутрішні чинники та параметри самого підприємства.

|  |  |
| --- | --- |
| **Найменування чинника** | **Характеристика фактора** |
| Цілі організації | Чіткість і конкретність системи цілей діяльності підприємства формують стратегію в області менеджменту персоналу |
| Фінансові ресурси | Точна оцінка потреб і можливостей організації у фінансуванні усіх необхідних заходів щодо управління персоналом. |
| Кадровий потенціал організації | Фактор пов'язаний з оцінкою можливостей спеціалістів самої кадрової служби, із правильним розподілом обов'язків між ними. |
| Внутрішні джерела покриття кадрової потреби. | Формування реалістичних вимог до внутрішніх джерел покриття кадрових потреб у персоналі з урахуванням вимог та можливостей інших підрозділів. |

Таблиця… Внутрішні чинники, що впливають на формування плану менеджменту персоналу.

Ці обмеження діють постійно та часто змушують керівництво йти на компроміси щодо роботи з персоналом.

Схематично цілі та методи кадрового менеджменту можна зобразити за допомогою малюнку…



Малюнок – Алгоритм процесу менеджменту персоналу

***Трудові ресурси***— це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

До трудових ресурсів належать:

* + населення в працездатному віці, крім непрацюючих інвалідів 1–ї і 2–ї груп та непрацюючих осіб, які одержують пенсію на пільгових умовах;
  + працюючі особи пенсійного віку;
  + працюючі особи віком до 16 років.

***Кадрові ресурси*** – частина трудових ресурсів, яка володіє спеціфічними знаннями, підготовкою та здібностями, які можуть бути ефективно використані на даному підприємстві або галузі.

***Управління трудовими ресурсами (персоналом підприємства)*** як частина більш широкого поняття *менеджменту персоналу* – це діяльність адміністрації підприємства, спрямована на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами: підбором та розстановкою кадрів, розробкою стратегії кадрової політики, контролем руху кадрів на підприємстві, мотивацією, аналізом, попередженням та вирішенням конфліктів.

## Кадрове планування

### **Основне завдання кадрового планування**

***Кадрове планування*** полягає в забезпеченні підприємства необхідною кількістю кваліфікованих працівників з мінімальними витратами при відборі й вирішенні питань професійного розвитку, надання людям робочих місць в потрібний момент часу і в необхідній кількості.

Кадрове планування дозволяє:

* + 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.

***Мета кадрового планування – узгодження і урівноваження інтересів працедавців і працівників.***

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 справедливість оплати.

Це – цілий комплекс взаємопов'язаних заходів, об'єднаних в оперативному плані роботи з персоналом.

Його можна представити у вигляді такої схеми (рис. 1).

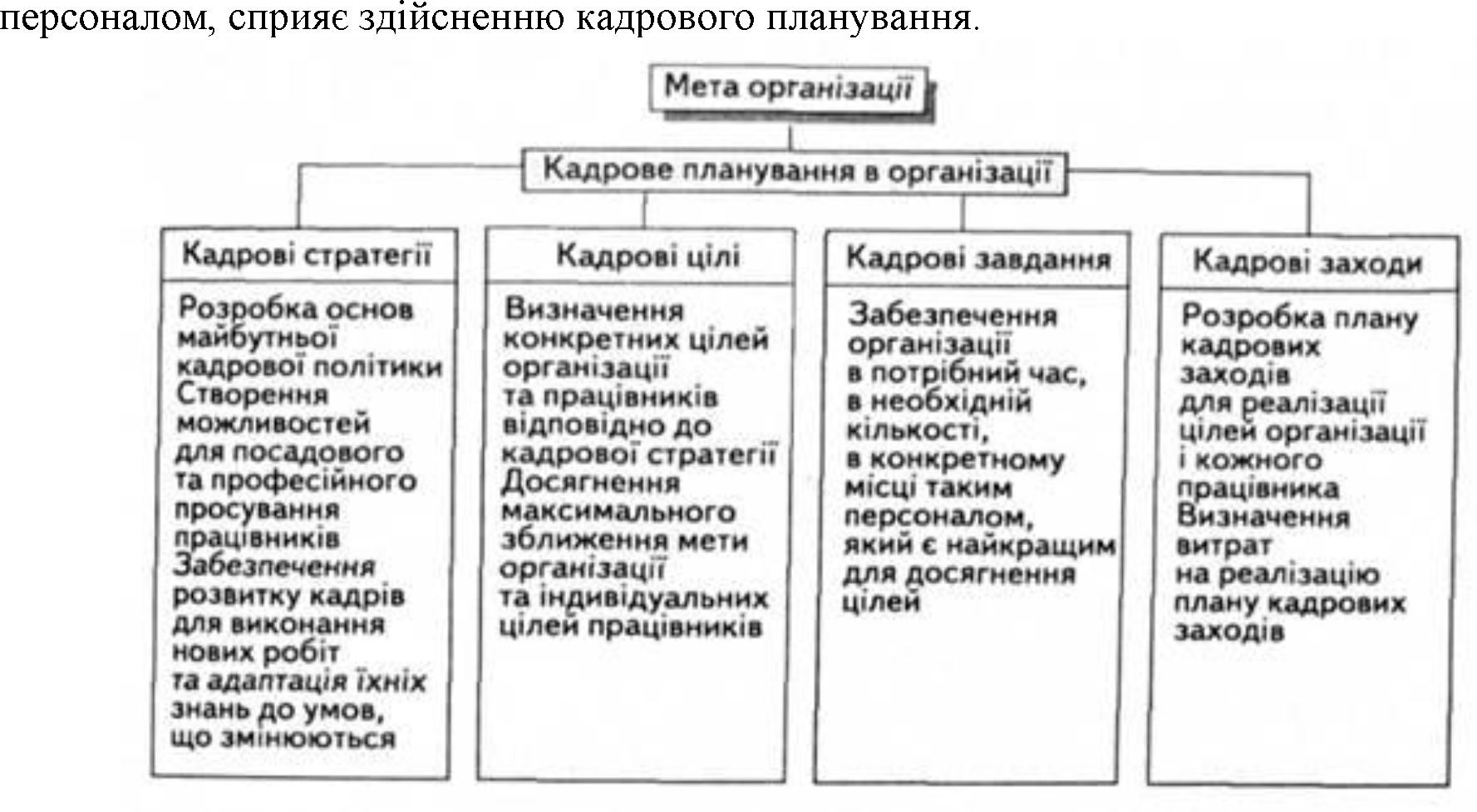


Рис. 1. Кадрове планування організації

Ефективне та детальне кадрове планування позитивно впливає на результати діяльності підприємства, дозволяє виявити й ефективно використати персонал шляхом створення робочих місць, переводу працівників на інші робочі місця, реорганізації виробничих процесів, удосконаленню процесу найму працівників, організації професійного навчання та його перепідготовки, забезпечує максимальне розкриття здібностей працівників і їх мотивацію, враховує економічні і соціальні наслідки при прийнятті відповідних рішень.

Про ефективність кадрового планування можна судити з рівня досягнення цілей підприємством.

Отже, ***на основі кадрового планування вирішуються питання раціональної зайнятості працівників, стабільного та рівномірного завантаження персоналу протягом робочого часу (тижня, року).***

### **Етапи кадрового планування**

На ***інформаційному етапі*** проводиться збір інформації та статистичних даних відносно персоналу, здійснюється їх обробка й аналіз кадрової ситуації і можливих варіантів її розвитку в майбутньому. Це дає можливість розробляти альтернативні варіанти. Тому на етапі розробки кадрового плану вивчаються альтернативні проекти, їх вплив на досягнення кадрово– економічних цілей організації. Це найбільш трудомісткий етап і вимагає професіоналізму працівників кадрових служб.

***Етап прийняття рішень*** – це є утвердження одного з варіантів як обов'язкового орієнтиру для організації діяльності кадрових служб.

Обов'язковою умовою кадрового планування є ***визначення бюджету*** для планування та відтворення персоналу.

Структура кадрового планування може бути представлена таким чином:

* збір інформації про персонал;
* визначення мети планування діяльності;
* перевірка інформації про персонал на її відповідність меті планування виробництва;
* визначення можливості реалізації мети кадрової політики;
* планування потреб у персоналі;
* проектування процесу залучення, адаптації та вивільнення персоналу;
* визначення використання персоналу;
* розробка плану навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу;
* планування ділової кар'єри, службово–професійного просування;
* розгляд майбутніх витрат на персонал;
* здійснення регулярного контролю та забезпечення розвитку окремих видів планування.

Для того, щоб найняти потрібних працівників, керівництво повинне досконало знати, які роботи вони виконуватимуть, тобто мати характеристики цих робіт. Задля цього проводиться аналіз змісту робіт. Він необхідний для всебічної оцінки всіх спеціальностей і посад, сприяє прийняттю рішень про прийом персоналу, використовується в розробці тренінгових програм, параметрів оцінки виконання роботи, у встановленні оплати праці конкретним виконавцям і служить базою для розробки посадових інструкцій.

*Посадова інструкція* — це організаційно–розпорядчий документ, що регламентує роботу виконавця й визначає його компетенцію. Посадові інструкції розробляються по всіх управлінських посадах та спеціальностях. У розробці посадової інструкції використовуються такі документи:

* положення про структурний підрозділ;
* кваліфікаційні характеристики;
* технологічні схеми виконання управлінських робіт;
* інформація, отримана під час аналізу змісту робіт. Посадова інструкція має такі розділи: 1) загальні положення, 2) функції, 3) обов'язки, 4) права, 5) відповідальність працівника, 6) взаємодія зі співробітниками, 7) оцінка діяльності і стимулювання працівників.

Інструкції переглядаються в разі зміни функцій підрозділу та зміни функцій працівника. Вони розробляються за участі виконавця й керівника підрозділу, із залученням працівників кадрової служби.

Керівник підприємства діє на основі статуту підприємства та законодавчих актів. Керівники підрозділів діють на основі положення про підрозділи, тому для них посадову інструкцію можна не розробляти. Затверджує посадову інструкцію керівник підприємства або його заступник.

Існують різні види потреби в персоналі.

1. Розрізняють кількісну і якісну потреби в персоналі.

Під якісною розуміють потребу в персоналі: за категоріями, професіями,

спеціальностями, за кваліфікацією. Розраховується ця потреба, виходячи з:

* професійно–кваліфікаційного поділу робіт, що зафіксовано у виробничо–технологічній документації;
* вимог до посад і робочих місць, закріплених у посадових інструкціях та описах робочих місць;
* штатного розкладу організації та її підрозділів;
* документації, що регламентує різні організаційно–управлінські процеси з виокремленням вимог до професійно–кваліфікаційного складу виконавців;

Завдання визначення кількісної потреби в персоналі полягає у виборі методу розрахунку чисельності (за тривалістю трудового процесу, за нормами обслуговування або за робочими місцями) і встановленні вихідних даних для розрахунку необхідної чисельності.

1. Окрім цього розрізняють загальну й додаткову потреби в кадрах.

Загальна потреба дорівнює чисельності працівників, необхідних для вирішення завдань поставлених у виробничих, інвестиційних, фінансових, менеджментових та інших планах і програмах.

Додаткова потреба може бути викликана як зростанням масштабів діяльності організації, так і вибуттям кадрів за об'єктивними обставинами, а також у результаті плинності кадрів.

1. В рамках планів визначають поточну і довгострокову потребу в кадрах.

Поточна потреба – не потреба в кадрах на даний час, що пов'язана з рухом персоналу, звільненням за своїм бажанням, інвалідністю, відпустками по догляду за дитиною.

Довгострокова потреба — не потреба в персоналі на майбутні періоди. Ця потреба визначається заданими прогнозу, який ґрунтується на аналізі вікової структури, коефіцієнті плинності кадрів, розвитку підприємства, зміні виробничої програми.

### Методи визначення потреб у персоналі

Вихідними даними для планування потреб у персоналі є:

* + план робочих місць;
  + виробнича програма;
  + норми праці;
  + коливання продуктивності праці;
  + структура робіт.

Планування потреб у персоналі здійснюється в такій послідовності:

* + оцінка наявного персоналу і робочих місць;
  + планування потреб у персоналі на перспективу;
  + оцінка перспективних потреб;
  + розробка проекту задоволення перспективних потреб у персоналі.

Для визначення потреби організації в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких факторів вона формується. Для отримання необхідної інформації для аналізу ситуації та розробки планів та прогнозування найчастіше використовуються наступні дії.

1. **Аналіз завдань та функцій**:
   * ***Картування процесів***: Докладний опис кожного процесу в організації, щоб зрозуміти, які завдання виконуються і хто за них відповідає.
   * ***Оцінка ролей****:* Визначення ключових ролей, необхідних для підтримки бізнес–процесів. Це включає створення детальних описів посад, які містять перелік обов'язків, необхідних навичок і кваліфікацій.
   * ***Встановлення пріоритетів***: Визначення, які завдання є критичними для бізнесу, щоб зрозуміти, чи потрібен додатковий персонал для їх виконання.
2. **Спостереження**:
   * ***Робочі сесії****:* Проведення сесій спостереження, де менеджери можуть бачити, як працівники виконують свої завдання.
   * ***Аналіз потоку роботи***: Вивчення того, як інформація та завдання переміщуються між працівниками, щоб виявити затримки або перевантаження.
   * ***Ідентифікація неефективностей***: Виявлення областей, де процеси можуть бути оптимізовані, або де потрібно більше ресурсів.
3. **Опитування співробітників**:
   * ***Анкетування****:* Розробка анкет, які допоможуть зібрати дані про навантаження працівників, їх задоволеність роботою і можливі потреби в додаткових ресурсах.
   * ***Фокус–групи****:* Організація групових дискусій, де співробітники можуть обговорити свої потреби та проблеми.
   * ***Індивідуальні інтерв'ю***: Проведення особистих бесід з працівниками для отримання глибшого розуміння їхніх потреб.
4. **Аналіз продуктивності**:
   * ***Встановлення KPI****:* Визначення ключових показників ефективності для оцінки продуктивності працівників і підрозділів.
   * ***Оцінка результатів****:* Регулярний перегляд досягнень і відхилень від встановлених цілей.
   * ***Визначення причин низької продуктивності****:* Аналіз причин, чому продуктивність може бути нижчою за очікувану, і визначення, чи потрібен додатковий персонал для вирішення цих проблем.
5. **Прогнозування**:
   * ***Аналіз тенденцій****:* Вивчення ринкових тенденцій, щоб передбачити зміни в попиті на продукцію або послуги, які можуть вплинути на потреби в персоналі.
   * ***Моделювання сценаріїв****:* Використання різних сценаріїв розвитку бізнесу для оцінки майбутніх потреб у персоналі.
   * ***Стратегічне планування****:* Інтеграція прогнозів у загальну стратегію розвитку компанії, щоб забезпечити наявність необхідних кадрів.

Кожен з цих методів може використовуватись окремо або в комбінації для досягнення найкращих результатів у плануванні кадрових ресурсів.

***Ключові показники ефективності*** (***KPI,*** англ. *Key Performance Indicators*) — це метрики, які використовуються для оцінки успіху в досягненні конкретних цілей організації. Вони допомагають виміряти продуктивність і ефективність різних аспектів бізнесу.

Основні характеристики KPI:

* + ***Специфічність:*** KPI повинні бути чітко визначеними і зрозумілими.
  + ***Вимірність:*** Вони мають бути кількісними, тобто їх можна оцінити за допомогою чисел.
  + ***Досяжність:*** Цілі, які вимірюються за допомогою KPI, повинні бути реалістичними.
  + ***Релевантність:*** KPI повинні відповідати стратегічним цілям організації.
  + ***Часовий вимір:*** Вони мають бути прив'язані до конкретного періоду часу.

**Приклади KPI:**

* + ***Фінансові KPI:*** Наприклад, прибуток, рентабельність, обсяг продажів.
  + ***Операційні KPI:*** Наприклад, час виконання замовлення, рівень продуктивності.
  + ***Клієнтські KPI:*** Наприклад, рівень задоволеності клієнтів, кількість повторних покупок.
  + ***HR KPI:*** Наприклад, рівень плинності кадрів, середній час на заповнення вакансії.

Використання KPI допомагає організаціям відстежувати прогрес, ідентифікувати проблеми та приймати обґрунтовані рішення для покращення ефективності.

### Рівні кадрового планування:

Кадрове планування зазвичай проводиться на декількох рівнях.

* ***стратегічне планування*** – довгострокове планування (3 – 10 років). Орієнтовано на розвиток та прогнозування, передбачення можливих ризиків;
* ***тактичне планування*** – 1 – 3 роки. Більш детально і диференційовано фіксуються кадрові заходи;
* ***оперативне кадрове планування*** – до 1 року. Орієнтоване на досягнення оперативних цілей «тут і зараз».

***Стратегічний план роботи з персоналом*** *–*це комплексний документ, що визначає цілі, стратегії та дії, спрямовані на ефективне управління людськими ресурсами в організації. Він має на меті забезпечити відповідність між бізнес–цілями компанії та її кадровою політикою.

***Тактичний план роботи з персоналом*** — це структурований документ, який визначає конкретні дії, заходи та ресурси, необхідні для реалізації стратегічних цілей управління людськими ресурсами в організації. Він фокусується на короткострокових завданнях і є важливим елементом для досягнення довгострокових стратегічних цілей.

В умовах непередбачуваності на ринку праці, наприклад, в умовах військового стану, більш–менш довгострокове планування практично неможливе. Тому підприємства у найкращому випадку використовують той чи інший варіант *оперативного плану роботи з персоналом.*

*Оперативний план роботи з персоналом* – комплекс взаємозв’язаних кадрових заходів, які спрямовані на реалізацію конкретних цілей організації і кожного працівника у даний час та у даній ситуації.

Зміст оперативного плану роботи з персоналом:

* планування потреби в персоналі базується на даних про наявні і заплановані робочі місця, план проведення організаційно–технічних заходів, штатний розклад, план заміщення вакантних посад;
* планування залучення і адаптації персоналу – планування заходів щодо найму і прийому персоналу з метою задоволення потреби організації в кадрах в перспективі за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел.

Шляхи покриття потреби в персоналі:

1. Активні:

* організація укладає двосторонні угоди з навчальними закладами;
* організація подає заявки по вакансіях в служби зайнятості;
* організація користується послугами посередницьких фірм з найму персоналу;
* організація залучає новий персонал через своїх співробітників;
* організація укладає лізингові угоди з іншими працедавцями.

1. Пасивні:

* організація повідомляє про вакансії через рекламні оголошення в засобах масової інформації;
* планування вивільнення або скорочення персоналу;
* планування використання персоналу – врахування кваліфікаційних ознак, психічні й фізичні навантаження на людину, її можливості;
* перепідготовка й підвищення кваліфікації;
* планування ділової кар’єри працівник має знати власні перспективи й показники, яких він має досягнути для цього.
* планування безпеки персоналу і турботи про нього – облаштування робочого місця, техніка безпеки, дотримання вимог фізіології і психології праці, заходи в області соціальної інфраструктури і т.ін.;
* планування витрат на персонал (основна й додаткова зарплата, відрахування на соцстрах, витрати на відрядження, підготовку і перепідготовку кадрів, пошук нових співробітників, навчання, на створення сприятливих умов праці і т. ін.).

Успіх закладу здебільшого залежить від персоналу, який у ньому працює. Вибираючи працівників, слід звертати увагу не тільки на досвід роботи та кваліфікацію, а й на особисті якості: відповідальність, уміння працювати в команді, товариськість. Нижче коротко сказано, які види персоналу потрібні для повноцінної роботи невеликого закладу ресторанного бізнесу, та на які моменти звертати увагу при пошуку працівників.

# **Робота з персоналом у закладі**

### Працівники залу

***Офіціант*** – кількість офіціантів залежить від посадкових місць у закладі. Зазвичай один офіціант обслуговує 10–15 гостей. Аналізуйте найзавантаженіші години в закладі, щоб зрозуміти, скільки офіціантів потрібно. Для зменшення часу офіціанта на прийом замовлень можна використовувати [програму для офіціанта](https://joinposter.com/ua/tour/mobile-pos).

***Бармен, бариста***– для невеликих кафе чи ресторанів досить одного бармена в зміні, який готуватиме коктейлі та безалкогольні напої. Якщо у вашому закладі є велика винна карта або багато різновидів коктейлів, краще найняти окремого бармена для приготування таких напоїв. Для закладів, що спеціалізуються на каві, знадобиться бариста, який добре розбирається в обсмажуванні зерен і приготуванні смачної кави.

***Касир***– потрібен для роботи з [хмарним або фізичним касовим апаратом](https://joinposter.com/ua/programniy-rro) і видавання рахунків клієнтам. Цю роботу може виконувати офіціант або бармен, якщо касу встановлено на барній стійці або якщо розрахунок відбувається через [програму обліку для кав‘ярень](https://joinposter.com/ua/business/cafe).

***Метрдотель, гостес*** – для великих закладів можна найняти людину, яка зустрічатиме гостей і проводжатиме їх до столика. Такий персонал ресторану має справити перше приємне враження на гостя, зацікавити в меню і налаштувати його на гарний настрій.

***Охоронець*** слідкує за безпекою відвідувачів та їх речей, майна закладу. У разі потреби він самостійно запобігає виникненню конфліктів, які можуть вийти з–під контролю, або допомогає менеджеру у вирішенні конфліктних ситуацій, рішуче, але коректно, припиняє агресивні дії «неадекватних» клієнтів. Також охоронець контролює роботу технічних засобів охоронно–пожежної сигналізації.

### Керівний персонал

[***Керівник ресторану***](https://joinposter.com/ua/post/yak-obraty-menedzhera-restoranu) – займається організаційними питаннями в закладі, контролює роботу персоналу в залі та на кухні.

***Бухгалтер*** – виконує финансову роботу підприємства, начислення заробітньої плати, розрахунки з податковою службою та їн.

***Спеціаліст по кадрам*** виконує пошук, підбір персоналу, займається формуванням кадрового резерву, працює з необхідними документами.

***Менеджер***– залежно від типу й розміру закладу деякі менеджери можуть займатися закупівлями, доставкою, рекламою і підбором персоналу, виконувати функції бухгалтера.

### Працівники кухні

***Шеф–кухар*** – головна людина на кухні, що організовує там робочий процес, складає меню. Шеф–кухар складає план закупівлі і допомагає створювати імідж закладу.

***Кухар***– персонал, що готує їжу в закладі під керівництвом шеф–кухаря. На великій кухні треба буде розділити обов’язки на кухарів холодного та гарячого цехів.

***Посудомийник, прибиральник***– персонал, що стежить за чистотою на кухні, у залі та інших приміщеннях закладу.

Цей перелік не є обов’язковим, та залежіть від розміру підприємства, та специфіки роботи. Дуже часто один працівник може поєднувати декілька обов’язків.

Також, при формуванні вимог до кількості та якості персоналу, треба враховати графік змін для працівників. Наприклад, у закладі може бути два бармени й два кухарі, що працюватимуть по черзі в змінах «дві через дві».

### **Особливості кадрового планування**

Планування персоналу в невеликому кафе, де кожен працівник виконує кілька функцій одночасно, а штат обмежений – це ключовий аспект ефективного управління закладом, адже правильний розподіл змін і обов’язків працівників впливає на якість обслуговування, рівень задоволеності клієнтів і у результаті – на фінансові показники.

Головна мета планування персоналу – забезпечити оптимальне використання людських ресурсів, щоб у години пікового навантаження кафе мало достатню кількість працівників, а в менш завантажені періоди не витрачало зайві кошти на оплату праці. Для цього зазвичай використовується система змін, яка враховує графік роботи кафе, поведінку клієнтів, а також можливості кожного співробітника.

Одним із найважливіших аспектів планування є аналіз завантаженості кафе протягом дня. Наприклад, вранці можуть приходити люди за кавою та сніданком, вдень – на бізнес–ланч, а ввечері – на більш тривале перебування, іноді з групами друзів. Важливо розподілити працівників таким чином, щоб у години найбільшого напливу клієнтів усі необхідні позиції були зайняті: бариста, офіціанти, кухарі, касири. У менш завантажені періоди, навпаки, можна зменшити кількість персоналу до мінімального рівня.

Ось повний тижневий графік планування персоналу для невеликого кафе, з урахуванням можливого розподілу змін:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **День тижня** | **Ранкова зміна (7:00–14:00)** | **Денна зміна (12:00–19:00)** | **Вечірня зміна (17:00–23:00)** |
| **Понеділок** | 1 бариста, 1 кухар | 1 офіціант, 1 кухар | 1 бариста, 1 офіціант |
| **Вівторок** | 1 бариста, 1 офіціант | 1 кухар, 1 офіціант | 1 бариста, 1 кухар |
| **Середа** | 1 бариста, 1 кухар | 1 офіціант, 1 кухар | 1 бариста, 1 офіціант |
| **Четвер** | 1 бариста, 1 офіціант | 1 кухар, 1 офіціант | 1 бариста, 1 кухар |
| **П’ятниця** | 1 бариста, 1 кухар | 1 офіціант, 1 кухар | 1 бариста, 1 офіціант |
| **Субота** | 1 бариста, 1 кухар | 2 офіціанти, 1 кухар | 2 бариста, 2 офіціанти |
| **Неділя** | 1 бариста, 1 кухар | 2 офіціанти, 1 кухар | 2 бариста, 2 офіціанти |

Цей графік можна скоригувати залежно від потреб кафе. Наприклад, у вихідні дні може знадобитися більше працівників через більший потік клієнтів. Також варто врахувати можливість гнучкого розподілу обов’язків, щоб персонал міг підміняти один одного у разі потреби.

У невеликому кафе графік роботи персоналу часто складається з урахуванням доступності працівників та їхнього рівня досвіду. Наприклад, більш досвідчені співробітники можуть працювати у найзавантаженіші години, коли потрібна швидка реакція та висока якість обслуговування. Менш досвідчені працівники, навпаки, можуть починати зі змін у спокійні періоди, що дасть їм змогу адаптуватися та навчитися працювати в більш напружених умовах.

Ще один важливий аспект планування – це гнучкість у роботі з персоналом. У невеликому кафе часто виникають ситуації, коли працівник може захворіти або виникнуть непередбачувані обставини. Тому важливо мати резервні варіанти – наприклад, працівників, які можуть замінити колегу у разі потреби. В деяких закладах використовують систему чергових змін або викликів на роботу в разі різкого збільшення потоку клієнтів.

Також важливим є використання технологій для планування. Сучасні програми для складання графіків дозволяють легко коригувати розклад, зменшуючи кількість помилок і непорозумінь між працівниками. Деякі кафе навіть використовують аналітику продажів для прогнозування завантаженості, що допомагає ефективніше розподіляти персонал.

В цілому, планування персоналу – це не просто визначення змін, а стратегічний підхід, який допомагає кафе працювати злагоджено, ефективно й прибутково.

### **Підбор персоналу для закладу**

Підібрати якісний персонал – справа непроста, особливо зважаючи на те, що важливо знайти працівників, зацікавлених працювати з вами тривалий період. А правильно підібраний персонал в свою чергу впливатиме на [ефективність роботи закладу](https://joinposter.com/ua/post/yak-ocinyty-efektyvnist-roboty-restoranu).

Розуміння, якій персонал та у якій кількості, з’являється не відразу. Якщо заклад уже працює, то керівництво вже приблизно розуміє, які вакансії є, які можуть знадобитися і яким вимогам повинні відповідати кандидати.   
 Для нового закладу та при відсутності досвіду кадрової роботи у керівництва ці показники оцінити набагато складніше.

Відсутність розуміння та досвіду приводить до *плинності персоналу* – що погано, адже на навчання кожного працівника витрачається багато часу й зусиль.

Найкраще спочатку найняти мінімальну кількість працівників, потрібну для запуску, щоб зрозуміти, чи вистачає людей у даний час для вирішення наявних завдань. Краще потім найняти ще людей, ніж звільняти зайвих.

Кількість та обов’язки персоналу залежать від формату, розміру та бюджету закладу.

Щоб зрозуміти, скільки працівників вам знадобиться для повноцінної роботи закладу, потрібно:

1. Порахувати кількість столів і посадкових місць у закладі.
2. Оцінити площу кухні та інших робочих місць.
3. Розрахувати, скільки персоналу буде потрібно у години максимального навантаження закладу для організації чіткого безперервного обслуговування відвідувачів.
4. Оцінити бюджеті розрахувати витрати на заробітну плату персоналу.
5. Створити графік роботи персоналу для організації змін.

Якщо колектив укомплектовано правильно, заклад працюватиме як єдиний механізм і не потребуватиме постійної присутності власника.

# **Документооблік у кадровій службі**

Будь–яка організація або підприємство, незалежно від форми власності, розміру, фінансових показників діяльності та ін.– повинне виконувати норми діючого законодавства України стосовно роботи з кадрами та правил ведення кадрового документообігу.

Крім того, чітка організація збору та зберігання інформації, важливої з точки зору управління персоналом, у подальшому дозволяє швидко приймати потрібні кадрові рішення. Порядок у документах також дає можливість автоматизації роботи кадрової служби у той чи інший мірі, за допомогою сучасних засобів обчислювальної техніки та комунікації, спеціалізованого програмного забезпечення.

### Нормативно–правова база управління персоналом на підприємствах готельно–ресторанного господарства

На підставі пункту 3 статті 64 Господарського кодексу України підприємство самостійне визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і складає штатний розпис.

Персонал кадрової служби, незалежно від того, одна це людина або відділ, повинен керуватися у роботі наступними законодавчими актами України:

* ***Конституція України*** у ст. 43 гарантує невід’ємне право громадянина України на працю та проголошує працю вільною. Також, згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).
* ***Кодекс законів про працю (КЗпП) України*** визначає правові принципи й гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здатностями до продуктивної й творчої праці.
* ***Закон України «Про зайнятість населення»*** – визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю;
* ***Закон України «Про колективні договори і угоди»*** –визначає правові принципи розробки й виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин і захисту соціально–економічних інтересів працівників і роботодавців;
* ***Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)»*** – визначає правові й організаційні принципи функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів);
* ***Закон України «Про оплату праці»*** – визначає економічні, правові й організаційні принципи оплати праці працівників, які знаходяться у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами будь–яких форм власності й господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірного регулювання оплати праці; спрямований на забезпечення відтворювальної й стимулюючої функції заробітної плати;
* ***Закон України «Про охорону праці»*** – визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їх життя й здоров’я в процесі трудової діяльності;
* ***Закон України «Про пенсійне забезпечення»*** – гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій.
* ***Державний класифікатор професій ДК 003:2010*** (затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України) стандартизує назви категорій персоналу, професій і посад.

Цей документ постійно оновлюється та доповнюється. Так, Остання версія Державного класифікатора професій була оновлена наказом Міністерства економіки України 13 грудня 2024 року. У цьому оновленні було додано 50 нових професій, скасовано 42 застарілі назви, а також осучаснено 34 професійні назви робіт

Крім того, керівництвом можуть бути розроблені та затверджені документи для внутрішнього користування:

* ***Правила внутрішнього трудового розпорядку*** – в них фіксуються: загальні положення; порядок працевлаштування та вивільнення працівників; обов’язки працівників; обов’язки адміністрації; робочий час і його використання; заохочення за успіхи в праці; відповідальність за порушення трудової дисципліни.
* ***Колективний договір*** укладається між власником або уповноваженим ним органом з однієї сторони й профспілковим або іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом з метою регулювання виробничих, трудових, соціально–економічних відносин і узгодження інтересів працюючих, власників і уповноважених ними органів.
* ***Положення про структурні підрозділи організації*** – документи, які регламентують діяльність структурних підрозділів: їх завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв’язки з іншими структурними підрозділами організації.
* ***Посадові інструкції*** – документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання, обов’язки, права, відповідальність, вимоги до їхніх знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв’язки з іншими виконавцями й структурними підрозділами. Посадові інструкції розробляються на підставі типових вимог до посад, які наведені в Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників.
* ***Штатний розклад*** – це щорічно затверджуваний керівником підприємства документ, що представляє собою перелік згрупованих по відділах і службам посад фахівців із вказівкою розряду (категорії) і посадового окладу.

### Посадові інструкції

***Посадова інструкція*** виконує низку важливих функцій роль у забезпеченні ефективної роботи будь–якого закладу, оскільки вона орієнтує співробітників та встановлює рамки їх діяльності. Ось основні цілі використання посадової інструкції:

* ***Чіткий розподіл*** обов’язків В невеликому кафе кожен працівник часто виконує декілька функцій одночасно – наприклад, бариста може бути касиром, а офіціант допомагати на кухні. Посадові інструкції допомагають визначити, хто за що відповідає, що зменшує хаос у роботі та покращує комунікацію між працівниками.
* ***Стандарти обслуговування*** Вони містять правила щодо взаємодії з клієнтами, способів прийому замовлень, обробки скарг тощо. Це допомагає підтримувати однаковий рівень сервісу незалежно від того, який саме співробітник працює у зміну.
* ***Навчання нових працівників*** Наявність посадових інструкцій спрощує процес адаптації нових співробітників. Замість того, щоб пояснювати кожен нюанс вручну, новачок може ознайомитися з документом та швидше зрозуміти свої обов’язки.
* ***Контроль якості та відповідальність.*** Інструкції дозволяють оцінювати роботу персоналу за певними критеріями. Якщо виникають проблеми, можна легко визначити, чи дотримувався працівник встановлених правил та очікувань.
* ***Організація внутрішніх процесів.*** Окрім безпосередньо обслуговування клієнтів, посадові інструкції описують, як має проходити взаємодія між співробітниками, правила використання обладнання, вимоги до санітарних норм та порядок роботи з касою.

У невеликому кафе посадові інструкції можуть бути менш формальними, але вони все одно допомагають уникати непорозумінь та підвищувати продуктивність команди.

### Обов’язки персоналу

Завдання персоналу в кафе або ресторані:

* Офіціант, касир – приймання замовлення в гостя, консультація щодо меню, подання страв і рахунка для гостя.
* Кухар –заготівля та приготування їжі, видавання страв офіціантам, підтримання порядку в холодильниках і на кухні.
* Шеф–кухар – створення іміджу закладу через підбір страв, робота над меню і контроль над приготуванням їжі.
* Бармен – подання напоїв, приготування коктейлів.
* Керівник – контроль за працівниками залу та кухні, підтримання порядку й чистоти в залі.
* Менеджер вміння розв’язувати будь–які ситуації з гостем, реагування, якщо є певні зауваження.

### Кваліфікація персоналу ресторану або кафе

Щоб оцінити кваліфікацію персоналу, замало прочитати резюме. Хороший варіант – попросити лист з рекомендаціями з попередньої роботи працівника. По–перше, це допоможе зрозуміти, чому працівник пішов з минулого місця роботи. По–друге, колишній роботодавець опише хороші якості працівника та його навички.

Не бійтеся брати кандидатів без досвіду роботи, такі працівники можуть зарекомендувати себе добре, намагатимуться працювати якісно й набиратимуться досвіду. Спершу зарплата новачків буде меншою, ніж у досвідчених працівників.

Ще один варіант перевірки кваліфікації персоналу – таємні гості. Можете запросити друга в заклад або найняти таємного покупця, який оцінить роботу офіціантів, якість їжі та обслуговування. Такий метод допоможе зрозуміти, як персонал працює зі звичайним гостем, яких [помилок припускаються офіціанти](https://joinposter.com/ua/post/10-pomylok-oficianta).

### Вимоги до працівників під час приймання на роботу

Перша й найголовніша вимога до персоналу – наявність санітарної книжки. Це безпека ваших гостей і самих працівників закладу. Книжка має бути непрострочена та правильно заповнена.

Роблячи підбір персоналу для кафе, дивіться на особисті якості людини, налаштована вона працювати тривалий час чи їй потрібна тимчасова робота. Людина має ознайомитися з правилами та дисципліною в закладі, щоб змінімізувати в майбутньому [дисциплінарні стягнення для працівників](https://joinposter.com/ua/post/vydy-dystsyplinarnykh-styahnen-dlya-pokarannya-pratsivnykiv-restoranu). Працівники кафе, що перебувають в залі, мають бути доброзичливим, активним і товариським. Для [офіціантів ресторану](https://joinposter.com/ua/post/yak-najnyaty-oficianta) важливі стресостійкість і вміння красиво говорити. На кухні потрібні люди, які добре знатимуть свою справу, швидко реагуватимуть і вмітимуть працювати в запарі. У пропозиціях з підбору персоналу ви можете вказати свої вимоги, що потрібні для роботи саме у вашому закладі. Наприклад, це може бути знання англійської мови, якщо в заклад приходитимуть іноземці.

### Навчання персоналу ресторану та кафе

До вас на роботу може прийти як підготовлений працівник з великим досвідом, так і людина без нього. У будь–якому разі для роботи у вашому закладі треба навчити працівників. Щонайменше навчити офіціантів користуватися саме вашим обладнанням і працювати з вашою [системою автоматизації ресторану](https://joinposter.com/ua/business/restaurant).

Керівний персонал треба буде ввести в курс справ закладу, навчити працювати за вашими правилами – так адміністратори та менеджери зможуть керувати іншими працівниками й навчати нових людей. Навчання кухарів має взяти на себе [шеф–кухар ресторану](https://joinposter.com/ua/post/yak-naynyaty-pravylnoho-shef-kukharya), треба показати ази приготування їжі, навчити фішок та авторських страв.

На навчання офіціантів слід витратити більше часу, бо вони обличчя закладу. Проведіть невеличкі внутрішні тренінги, де зможете опрацювати кейси та ситуації під час роботи з гостем. Приділіть увагу вивченню меню – офіціант має знати його, щоб відповісти на будь–яке запитання гостя.

Важливо також від самого початку звертати увагу на [мотивацію персоналу в ресторані](https://joinposter.com/ua/post/motyvatsiya-personalu-u-restorani). Якщо ваш працівник мотивований добре обслужити клієнта, можна сказати, що ви на правильному шляху до створення ефективної команди.

### Як і де шукати працівників для закладу

Набір персоналу в ресторан і кафе – складний процес, доведеться проводити співбесіди, переглядати багато резюме й розуміти з першого погляду, чи підійде людина для роботи у вашому закладі.

Ми підібрали кілька майданчиків, де можна знайти резюме людей, що шукають роботу у сфері громадського харчування:

1. В Україні портали [Rabota.ua](https://rabota.ua/) та [Work.ua](https://www.work.ua/). На цих платформах є фільтр за містами та категоріями. Це найпопулярніші сайти, де кандидати розміщують свої резюме, але треба докладно вивчати інформацію, перш ніж кликати людину на особисту співбесіду.

2. Сторінки в соцмережах Instagram, Facebook, тематичні пабліки про громадське харчування. Це хороший фронт для пошуку майбутнього персоналу, тут люди діляться досвідом, шукають роботу.

3. Розмістіть оголошення про пошук персоналу в соцмережах на сторінках вашого закладу, зробіть таргетовану рекламу й виберіть аудиторію, якій може бути цікава робота з вами.

4. [LinkedIn](https://www.linkedin.com/" \t "_blank) – соціальна мережа для пошуку ділових контактів. Ефективна для пошуку менеджерів, керівного персоналу та шеф–кухарів.

5. Сарафанне радіо та особисті зв’язки. Якщо у вас є знайомі шеф–кухарі або власники інших закладів, вони напевно підкажуть вам хороших кандидатів для найняття.

6. Кадрові агентства допоможуть знайти кандидатів для роботи швидко й професійно. Цим варіантом можете скористатися, коли у вас є обмеження в часі.

Кадрове планування у невеликому закладі

Література

1. [https://joinposter.com/ua/post/yak–pidibraty–personal–v–restoran–abo–kafe](https://joinposter.com/ua/post/yak-pidibraty-personal-v-restoran-abo-kafe)

Автоматизація

**4. Зразки з шаблонів від експертів** Платформи, як-от **SMARTFIN.UA**, пропонують готові шаблони посадових інструкцій, засновані на алгоритмах складання та впровадження. За матеріалами Smartfin, шаблонований документ містить усі основні компоненти: від опису посади та завдань до визначення критеріїв оцінювання роботи співробітника. Використання таких шаблонів дозволяє адаптувати посадові інструкції під специфіку діяльності підприємства, що сприяє чіткому розподілу обов’язків і підвищує ефективність управління кадрами