

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТНК ХАРЧОВОЇ ІНДУСТРІЇ

Ефективність функціонування ТНК значною мірою залежить від ступеня ефективності використання такого детермінанту бізнес-моделі, як система управління трудовими ресурсами. Важливість та актуальність управління персоналом ТНК для забезпечення стратегічних цілей підтверджується впровадженням в їх діяльність ефективних систем матеріальної і нематеріальної мотивації, створення умов для розвитку персоналу.

Проблеми управління персоналом завжди були предметом дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, що належать до різних наукових шкіл, а саме Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, В.І. Крамаренко, Г.В. Щокін та інші. Загальні проблеми управління персоналом підприємств – зростання значення досвіду найкращих закордонних підприємств при розробці підходів до мотивації, стимулювання праці, дотримання соціальних стандартів розглядаються такими дослідниками, як І. Ансофф, К. Боумен, О.С. Виханський, О.І. Наумов, В.С. Пономаренко та ін.

Деякі аспекти проблем сучасного управління персоналом в умовах економіки знань знайшли своє відображення у працях Г. Азаренкової, Л. Балабанової, А. Березюка, Н. Гавкалової, В. Данюка, Н. Ізюмцевої, А. Кибанова, О. Крушельницької, В. Колпакова, Т. Лепейко, М. Мурашко, С. Синка та ін.

Метою статті є розгляд особливостей управління персоналом транснаціональних компаній харчової індустрії: основні функції, функціональна структура, програми мотивації тощо.

За всієї різноманітності підходів до управління персоналом у транснаціональних корпораціях більшість з них визначає величезне значення кваліфікованого персоналу для забезпечення фінансового зростання

підприємств і досягненням ними поставлених стратегічних і оперативних цілей. Цікавим для дослідження є досвід управління персоналом компанії «МакДональдз».

Компанія «МакДональдз» є світовим лідером у галузі харчової індустрії – швидкого обслуговування і налічує понад 33 тисячі закладів у 119 країнах світу, які щодня обслуговують близько 68 млн. відвідувачів. Успішність концепції полягає в швидкому обслуговуванні клієнтів, низьких цінах і великому товарообігу [5].

Україна стала 102-ю країною, де почала розвиватися мережа «МакДональдз». 24 травня 1997 року поруч із станцією метро «Лук'янівська» у Києві відкрився перший заклад «МакДональдз» у країні. 14 лютого 2011 року у цьому ж закладі було відкрито перше в Україні МакКафе – кав'ярню міського типу з широким асортиментом кави та десертів.

За понад 15 років існування «МакДональдз» в Україні заклади компанії відвідали близько 670 млн гостей. Щодня «МакДональдз» обслуговує приблизно 400 тисяч відвідувачів. Компанія «МакДональдз» є одним із найбільших іноземних інвесторів в Україні: у розвиток мережі МакДональдз та інфраструктури нашої держави компанією вже було вкладено понад 220 мільйонів доларів. Сьогодні в 22 містах України працює 75 закладів МакДональдз [4].

Робота в компанії «МакДональдз» пропонується людям різних культур, національностей, не допускається дискримінація при прийомі на роботу людей з фізичними вадами, літніх людей і молоді, яка тільки розпочинає працювати.

Система управління персоналом компанії «МакДональдз» є життєздатною та ефективною. Один з головних її принципів - це ефективна мотивація персоналу. Також фундаментальним аспектом філософії управління персоналом в компанії «МакДональдз» є прищеплення працівникам почуття гордості за виконану роботу та досягнення. Працівники отримують чіткі інструкції: - як виконувати завдання, - що належить робити. Приводом для звільнення персоналу може бути грубість по відношенню до клієнта, дрібне злодійство.

Для підвищення результатів праці використовується правило – «найкраща нагорода або найкраще покарання – це гроші» [3]. На цій підставі стимулюють співробітників і виробничий процес. Якщо добре робиш, то у кінці року вірогідне отримання ще однієї заробітної плати, гарантоване кар'єрне просування.

Проведення змагань, конкурсів з нагородженням переможців: на краще обслуговування відвідувачів на касі; найбільшу кількість проведених транзакцій тощо.

У компанії надаються пільги з продажу продуктів працівникам. Замовлення обов'язково заноситься до реєстру і продається співробітникові ресторану зі знижкою 50% [6].

Існує графік виходів на роботу. Це ціла комп'ютерна система, яка стежить за тим, щоб працівник не працював на одному і тому ж місці довгий час. Співробітник чітко дотримується власного розкладу. У колективі підтримується повна взаємозамінність й ротація кадрів. Всі працівники проходять горизонтальну ротацію «по колу», щоб вміти працювати і на кухні, і в залі, і на касі, і обслуговувати покупців в автомобілях.

Інструктори з навчання і директор працюють разом з усіма працівниками, надаючи власний приклад.

Система управління персоналом побудована так, що співробітники самі знаходять спільну мову один з одним. При прийомі на роботу підбирають людей цікавих, доброзичливих, товариських, цілеспрямованих.

На даний момент мережа компанії «МакДональдз» налічує понад півтора мільйона співробітників [4].

Потенційних працівників даної харчової індустрії приваблює передусім [8]:

1. *Кар'єрне зростання*. При відмінній роботі і цілеспрямованості в компанії «МакДональдз» іноді достатньо і двох місяців для отримання підвищення у посаді.

2. *«Ми – команда»* - це гасло працівників компанії, адаптуватися в колективі дуже просто навіть самій сором'язливій людині.

3. *Навчання*. В компанії «МакДональдз» кожний має можливість скласти свій власний графік, який є гнучким і зручним, щоб поєднувати професійне навчання і роботу.

4. *Підробіток*. У компанії «МакДональдз» зарплата залежить від кількості відпрацьованих годин, чим більше будеш працювати, тим більше отримаєш платні.

5. *Святкові дні*. Передбачено 100% доплата за працю у святкові дні.

6. *Розваги*. Компанія «МакДональдз» часто влаштовує для своїх працівників футбольні матчі. Двічі на рік проводиться дискотека, спільний відпочинок у боулінг клубах, де все оплачено за рахунок компанії.

7. *Підвищення зарплати*. Після випробувального терміну (2 місяці) зарплата в компанії «МакДональдз» підвищується на 20%. Наступне підвищення залежить від якості роботи та цілеспрямованості працівника.

8. *Вік.* Компанія «МакДональдз» приймає всіх бажаючих від 16 років за віком.

Компанія «МакДональдз» дає можливість безкоштовного навчання основам ресторанного бізнесу. Основні вимоги, які пред'являються до нових найманих працівників, не припускають наявності спеціальних знань і навичок, вищої освіти та стажу роботи. Тому більшість бажаючих працювати в мережі ресторанів - це молодь, яка тільки розпочинає свою трудову кар'єру в харчовій індустрії.

Організаційна структура управління компанії «МакДональдз» припускає практично рівні можливості для кар'єрного просування всім працівникам.

У внутрішній структурі посад особлива увага відводиться такій посаді як менеджер-стажер. В ресторанах мережі розроблена спеціальна програма, за якою молоді фахівці, які мають вищу освіту і успішно пройшли та здали екзамени програми підготовки менеджерів-стажерів, в короткі терміни можуть стати лінійними керівниками.

У зв'язку зі специфікою та особливостями сфери швидкого харчування, всі працівники періодично навчаються: новим стандартам обслуговування, організації роботи обладнання та технологічних процесів.

Ротація кадрів є невід'ємною частиною внутрішньої структури управління персоналом. Універсальність працівників полегшує завдання розстановки кадрів при складанні графіків робочої зміни.

Люди, які не мають достатнього рівня знань або просто вирішили змінити область трудової та професійної діяльності, можуть реалізуватися в системі ресторанів «МакДональдз» і компанії в цілому.

Робочий колектив компанії – це ієрархічна структура з початковою ланкою «член бригади ресторану», в якій два ступені займають різні категорії менеджерів.

Функція організації реалізується шляхом розподілу організації на підрозділи і делегування повноважень. У компанії «МакДональдз» структура персоналу ресторану має певну ієрархію. Кожний посадовий щабель цієї системи виконує певні повноваження.

Перший ступінь - члени бригади ресторану - виконують основні роботи: приготування продукції, її продаж, прибирання приміщення ресторану, розвантаження машини з товаром.

Другий ступінь – інструктор з навчання - крім перелічених робіт, займається навчанням нових працівників.

Третій ступінь - світ-менеджер - контролює і несе відповідальність за свій підрозділ (кухня, зал, прилавок). Наступний шабел - свінг-менеджер - контролює і несе відповідальність за все, що відбувається в ресторані за робочу зміну. Решта, а саме асистенти директора і директор ресторану, займаються керівництвом закладу.

Функція координації – це встановлення раціональних зв'язків (комунікацій). У компанії «МакДональдз» принцип комунікації є одним з провідних. Перш за все, він передбачає необхідні комунікації між працівниками різних підрозділів ресторану, що відбуваються у постійному діалозі «питання-відповідь» між співробітниками.

Функція контролю – це встановлення стандартів, зміна фактично досягнутих результатів та проведення коригувань у тому випадку, якщо досягнуті результати істотно відрізняються від встановлених стандартів.

У процесі контролю є три етапи:

- встановлення стандартів;
- зіставлення стандартів з реальними результатами;
- прийняття необхідних коригувальних дій.

У компанії «МакДональдз» розроблені стандарти роботи для кожного підрозділу (зал, прилавок, кухня). Стандарти обслуговування для працівників на прилавку наступні [1, с.128]:

- 1) вітання з посмішкою;
- 2) прийняття замовлення;
- 3) підказка;
- 4) оплата замовлення;
- 5) збір замовлення;
- 6) запрошення прийти знову;
- 7) час обірання замовлення - 60 секунд.

Зіставлення реальних результатів зі встановленими стандартами відбувається у процесі роботи ресторану. Світ-менеджер підрозділу контролює виконання стандартів і не допущення відхилень. Для цього менеджери проводять оцінювання за допомогою спеціальних Контрольних листів спостережень (КЛС). У КЛС відзначають виконання всіх стадій роботи, підводять підсумок у процентному виразі. За декількома КЛС, накопиченими за

період у три місяці проводиться квартальна атестація персоналу. Якщо встановлені стандарти і вимоги до роботи працівниками не виконуються, то в особову справу може бути записана догана. При накопиченні трьох доган робітник може бути звільнений. За дотриманням встановлених стандартів з боку менеджерів спостерігають менеджери вищого ступеня і директор.

Функція мотивації – це спонукання працівників до ефективної діяльності для досягнення особистих цілей або цілей компанії. У компанії «МакДональдз» для мотивації працівників ресторану використовують різні програми. Наприклад: безкоштовні обіди, змагання між касирами, проведення корпоративних вечірок тощо.

Ще одним мотиваційним чинником працівників є кар'єрне просування із зростанням заробітної плати. Наприклад, система премій, введена в ресторані «МакДональдз». Щоквартальна премія за підсумками оцінки показників праці робітників виплачується кожні три місяці. Розмір премії становить [1, с.222]:

- оцінка «4» – виняткові показники праці - 25% від оплати за відпрацьовані години;
- оцінка «3» – значні показники праці - 15% від оплати за відпрацьовані години;
- оцінка «2» – необхідно деяке поліпшення - 10% від оплати за відпрацьовані години;
- оцінка «1» – неприйнятні показники праці - премія не нараховується.

Можливість кар'єрного просування залежить від якості роботи члена бригади ресторану та визначається шляхом підсумків результатів декількох КЛС. Якщо результати КЛС високі, то проводиться навчання за обов'язками нової займаної посади та атестація за результатами навчання. Ці програми є стимулюванням для робітників щодо підвищення якості та ефективності їх роботи у компанії.

Недоліками в управлінні персоналом компанії «МакДональдз» є :

- 1) висока плинність кадрів із-за: монотонності, важкої фізичної праці, рівня її престижності у суспільстві;
- 2) використання низьких розцінок оплати праці для молодшого та середнього персоналу;
- 3) висока розбіжність в оплаті між операційним та вищим управлінським персоналом.

Ці проблеми залишаються не вирішеними. Водночас компанія «МакДональдз» послідовно удосконалює управління персоналом та працює над ліквідацією недоліків.

У сучасних умовах запроваджується новий погляд на персонал, якій відображає зростання ролі людського фактора в діяльності організації, залежність від якості, мотивації та характеру праці кожного працівника.

Інвестиції у розвиток персоналу розглядаються як довгостроковий фактор конкурентоспроможності підприємства (організації). Тому успішний досвід управління персоналом компанії «МакДональдз» повинен ретельно досліджуватися та впроваджуватися на вітчизняних підприємствах харчової індустрії.

Список використаної літератури

1. Рей Крок McDonald's: Как создавалась империя / Рей Крок. – М.: Альпина Паблишер, 2008. – 400 с.
2. Лав Джон Ф. McDonalds. О чем молчит БИГМАК? / Лав Джон Ф. – М.: Эксмо, 2007. – 544 с.
3. Макдоналдс. – Электронный ресурс – Режим доступа: <http://www.food-court.ru>.
4. Історія та сьогодення. – Электронный ресурс – Режим доступа: <http://www.mcdonalds.ua>.
5. О компании Макдоналдс, СПб. – Электронный ресурс – Режим доступа: <http://rabota.mail.ru/employer/1169>.
6. Центральный офис Макдоналдс. В погоне за персоналом. Карьера в ресторанах Макдоналдс. – Электронный ресурс – Режим доступа: <http://www.umcd.ru>.
7. Как Макдоналдс без ножа и вилки покорил весь мир. – Электронный ресурс – Режим доступа: <http://shkolazhizni.ru/archive/0/n-12766>.
8. Макдоналдс, статьи комментарии, отзывы. – Электронный ресурс – Режим доступа: <http://www.top-co.ru/food/mcdonalds>.
9. Макдоналдс. Вот что я люблю. – Электронный ресурс – Режим доступа: http://www.super-brands.ru/content/sbrand_12252.shtml.
10. Макдоналдс весело и вкусно. Будущим работникам. – Электронный ресурс – Режим доступа: <http://makdak2004.narod.ru/crew.html>.
11. Макдоналдс: история и факты. – Электронный ресурс – Режим доступа: <http://www.e-graduate.ru>.

Драган О.І.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТНК ХАРЧОВОЇ ІНДУСТРІЇ

Анотація

Досліджують особливості управління персоналом транснаціональних корпорацій харчової індустрії, на прикладі компанії «МакДональдз»: функціональна структура, ієрархія посад, виконання обов'язків, трудові відносини, система мотивації та основні недоліки.

Ключові слова: управління персоналом, ТНК, компанія «МакДональдз», мотивація, функції, ієрархія посад, обов'язки.

Dragan O.

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT TNC FOOD INDUSTRY

Summary

Explores the features of HR multinationals food industry as an example of "McDonald's": functional structure, the hierarchy of positions, duties, labor relations, motivation system and major drawbacks.

Keywords: HR, TNC, the company "McDonald's" motivation function, the hierarchy of positions, responsibilities.

Драган Е.И.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТНК ПИЩЕВОЙ ИНДУСТРИИ

Аннотация

Исследуют особенности управления персоналом транснациональных корпораций пищевой индустрии, на примере компании «МакДональдз»: функциональная структура, иерархия должностей, выполнение обязанностей, трудовые отношения, система мотивации и основные недостатки.

Ключевые слова: управление персоналом, ТНК, компания «МакДональдз», мотивация, функции, иерархия должностей, обязанности.

Менеджмент суб'єктів господарювання: теорія та практика : колективна монографія: [За заг. ред. д.е.н., проф. Тарасюк Г.М.] – Житомир: ЖДТУ.–2013. – 400 с. – С.201–209.